

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

## أطروحة

### لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية الشعبة: علوم التسيير

الاختصاص: إدارة أعمال

من إعداد:

مليكة عبد غرس

## بعنوان

دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي

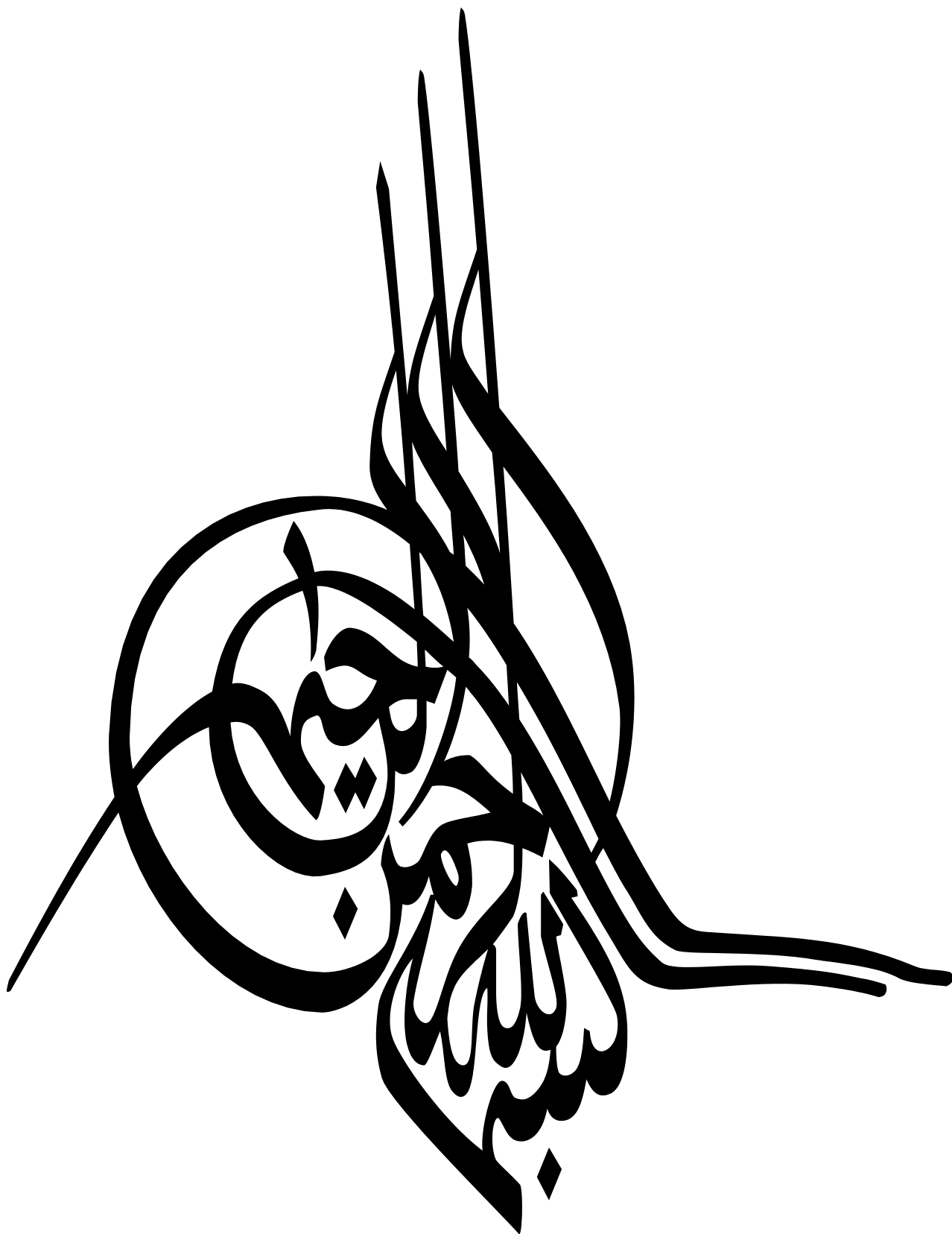
دراسة حالة لعينة من البنوك العاملة بولاية عنابة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 03 جويلية 2023

الاسم واللقب	الرتبة	
السيد خليل عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد بعلي حمزة	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيدة زدوري أسماء	أستاذ محاضر أ	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد عسول محمد الأمين	أستاذ التعليم العالي	بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي
السيد بن أعماره منصور	أستاذ التعليم العالي	بجامعة باجي مختار عنابة

السنة الجامعية: 2023/2022



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في توسطه للعلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في القطاع البنكي الجزائري، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وشملت (52) فقرة، وتم توزيعها على عينة بلغت (340) مفردة، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار، ونموذج المعادلات البنائية الهيكلية لتحليل الوساطة، بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv26 و AMOSv25.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها عدم وجود تأثير مباشر لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، مع وجود تأثير ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والعناية الفائقة برأس المال الفكري وتنميته والمحافظة عليه، وأن تركز خطط واستراتيجيات التفوق التنافسي على الجودة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة، وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كدعامة لإدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، تفوق التنافسي، البنوك التجارية الجزائرية.

**Abstract:**

This study aims to identify the role of intellectual capital in mediating between knowledge management and competitive superiority in the Algerian banking sector. To this end, we conducted a field study of a sample of commercial banks operating in the Annaba Wilaya, which relied on the form as the main data collection tool, and included (52) items for a sample (340) individuals. The hypotheses of the study were tested using the Path Analysis and the structural equation model for mediation analysis, using SPSSv26 and AMOSv25,

The research resulted in a series of findings and recommendations, the most important of which was the lack of direct impact of knowledge management to achieve competitive superiority, With a positive indirect impact of knowledge management to achieve competitive excellence in the presence of intellectual capital as an intermediate variable, the study recommends that great attention be paid to intellectual capital, its development and preservation, and competitive superiority plans and strategies focus on the quality and continuous improvement of the services provided, and the use of ICT as a pillar of knowledge management.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, intellectual capital, competitive superiority, Algerian commercial banks.

**Résumé :**

Cette étude vise à identifier le rôle du capital intellectuel dans la médiation entre la gestion des connaissances et l'excellence concurrentielle dans le secteur bancaire algérien. À cette fin, nous avons mené une étude sur le terrain sur un échantillon de banques commerciales opérant dans la Wilaya d'Annaba, qui s'appuyait sur le formulaire comme principal outil de collecte de données, et comprenait (52) items pour un échantillon (340) individus, Les hypothèses de l'étude ont été testées à l'aide du Modèle de causalité (Path Analysis) et du modèle d'équation de la structure structurelle pour l'analyse de la médiation, en utilisant le SPSSv26 et AMOSv25.

La recherche a abouti à une série de résultats et de recommandations, dont le plus important était le manque d'impact direct de la gestion des connaissances pour atteindre l'excellence concurrentielle. Avec un impact indirect positif de la gestion des connaissances pour atteindre l'excellence concurrentielle en présence du capital intellectuel en tant que variable intermédiaire, L'étude recommande qu'une grande attention soit accordée au capital intellectuel, à son développement et à sa préservation. et que les plans et stratégies d'excellence concurrentielle mettent l'accent sur la qualité et l'amélioration continue des services fournis, et sur l'utilisation des TIC comme pilier de la gestion des connaissances.

**Mots-clés :** connaissance, gestion des connaissances, capital intellectuel, l'excellence concurrentielle, banques commerciales algériennes.

# الإهداء

الى من قال فيهما الله عز وجل

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّٰ عِنْدَكَ الْكِبَرَ  
أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا  
كَرِيمًا 23 وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِيلِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا  
رَبَّيْنِي صَغِيرًا 24

صدق الله العظيم

سورة الإسراء (23-24)

اهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورحمهما وأطال  
ففي عمرهما، وأدامهما نوراً لدربي.

إلى كل العائلة

إلى كل من ساندني و أزرني

إليكم جميعاً اهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

# شكر و تقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَاحِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية 19

اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما

عرفانا منا على ما قدمه من مساعدات يسعني و أنا انهي عملي هذا، أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ الدكتور بعلي حمزة الذي تكرم عليّ بالإشراف على هذه الأطروحة، وعلى كل ما قدمه من إرشادات وتوجيهات علمية وعملية، وعلى حسن معاملته.

فجزاه الله عنّي أحسن الجزاء

كما أتقدم بالشكر للجهود التي بذلها أساتذتي اللذين درسوني في طور الماجستير وفي طور الدكتوراه الذين تعلمنا منهم الكثير الكثير جداً.

أتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى الأساتذة المحكمين اللذين حكموا استبانة البحث، واشكر جميع اساتذتي اللذين مدوا لي يد العون.

كما أتوجه بالشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة الأطروحة و إثراء البحث

و الحمد لله رب العالمين

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
	الإهداء
	شكر وتقدير
I.	فهرس المحتويات
V.	قائمة الأشكال
VIII.	قائمة الجداول
أ- س	المقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار العام لادارة المعرفة</b>	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: المعرفة- مفاهيم أساسية-
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
05	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة
08	المطلب الثالث: أنواع وهرمية المعرفة
16	المبحث الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة
19	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث: إدارة المعرفة-النماذج، الأنظمة، المحددات-
27	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
30	المطلب الثاني: أنظمة إدارة المعرفة
35	المطلب الثالث: محددات تطبيق إدارة المعرفة
39	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار العام لإدارة رأس المال الفكري</b>	
41	تمهيد.
42	المبحث الأول: رأس المال الفكري- مفاهيم أساسية-
42	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
45	المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري
48	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
57	المبحث الثاني: أساسيات في إدارة رأس المال الفكري
57	المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري المفهوم والاهمية
59	المطلب الثاني: مبادئ إدارة رأس المال الفكري
60	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري



62	المبحث الثالث: رأس المال الفكري - نماذج قياسه وأساليب تنميته-
63	المطلب الأول: نماذج المؤشرات المتعددة لقياس رأس المال الفكري
70	المطلب الثاني: نماذج القيمة لقياس رأس المال الفكري
72	المطلب الثالث: أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري
81	خلاصة
<b>الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي</b>	
83	تمهيد :
84	المبحث الأول : التفوق التنافسي -مفاهيم اساسية-
84	المطلب الاول : التفوق التنافسي: المفهوم والاهمية
89	المطلب الثاني : مصادر التفوق التنافسي
91	المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي
103	المبحث الثاني : استراتيجيات التفوق التنافسي
103	المطلب الاول : مقارنة التنظيم الصناعي
112	المطلب الثاني : مقارنة الموارد والكفاءات
117	المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس
127	المبحث الثالث: إسهامات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنافسي
127	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي
129	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
131	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي
138	خلاصة
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
140	تمهيد
141	المبحث الأول : تقديم عينة البنوك محل الدراسة
141	المطلب الأول: البنوك العمومية
147	المطلب الثاني: البنوك الأجنبية
155	المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة
155	المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة
159	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
167	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
174	المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
174	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي
175	المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية الوصفية لمحاور الدراسة
188	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

205	خلاصة
207	الخاتمة
213	قائمة المراجع
228	الملاحق

# قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
(1-1)	خصائص المعرفة	06
(2-1)	رسم توضيحي للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والاحداث	14
(3-1)	شكل رقم: هرم المعرفة وفق نموذج ( Marquardt, Michel J , 2002 )	15
(4-1)	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	20
(5-1)	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	27
(6-1)	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	28
(7-1)	نموذج (Evans M, Dlakir K, Bidian C) لإدارة المعرفة	29
(8-1)	عائلة الذكاء الاصطناعي	33
(1-2)	المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقا لتقسيم Sveiby	49
(2-2)	مكونات رأس المال الفكري وفقا لتصنيف (Edvinsson, 1997)	49
(3-2)	مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم توماس ستيوارت	50
(4-2)	المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقا لتقسيم معهد (Brooking, 1996)	51
(5-2)	النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري	59
(6-2)	نموذج Skandia Navigator — (Edvinsson, 1997)	65
(7-2)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	68
(8-2)	الابعاد الرئيسية لرأس المال الفكري	72
(9-2)	آليات بناء رأس المال الفكري	73
(10-2)	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	75
(1-3)	أبعاد التفوق التنافسي	91
(2-3)	أجزاء توقيت فترة التسليم	101
(3-3)	العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي	102
(4-3)	نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة	103
(5-3)	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	109
(6-3)	نظام القيمة لـ (porter)	110
(7-3)	سلسلة القيمة للأنشطة المدعمة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنظمة المعرفة	111
(8-3)	سلسلة القيمة الافتراضية	112
(9-3)	النظرة المستندة للموارد	115
(10-3)	القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	116
(11-3)	الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ (Porter)	118
(12-3)	مصنوفة إستراتيجية السوق الأزرق	125
(13-3)	علاقة الأسواق الزرقاء بأبعاد التفوق التنافسي	126

130	العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة	(14-3)
132	دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة	(15-3)
133	خلق القيمة من مكونات رأس المال الفكري	(16-3)
134	مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنافسي	(17-3)
136	العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة و التفوق التنافسي	(18-3)
149	رأس مال بنك الخليج الجزائر	(1-4)
150	مساهمين بنك تراست	(2-4)
155	الأنموذج الفرضي للدراسة	(3-4)
162	تحديد الحد الأدنى للعينه <i>G*POWER</i>	(4-4)
163	استجابة العينة لاستمارة الدراسة	(5-4)
171	التحليل العاملي التوكيدي لمحور إدارة المعرفة	(6-4)
172	التحليل العاملي التوكيدي لمحور رأس المال الفكري	(7-4)
173	التحليل العاملي التوكيدي لمحور التفوق التنافسي	(8-4)
197	النموذج البنائي لأثر لإدارة المعرفة على التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط	(9-4)

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	10
(2-1)	أنماط وتصنيف المعرفة	11
(3-1)	هرم المعرفة وفق نموذج ( Robert J, Thierauf, James J, Hoctor, 2006 )	15
(4-1)	أنظمة إدارة المعرفة	35
(5-1)	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	36
(1-2)	تعريف رأس المال الفكري وفقا لأراء بعض الباحثين	44
(2-2)	مكونات رأس المال الفكري وفقا لأراء عدد من الباحثين	51
(3-2)	تعريف رأس المال البشري وفقا لأراء البعض من الباحثين	53
(4-2)	تعريف رأس المال العلاقتي وفقا لأراء البعض من الباحثين	54
(5-2)	تعريف رأس المال الهيكلية وفقا لأراء البعض من الباحثين	55
(6-2)	مكونات رأس المال الفكري	56
(7-2)	نموذج Sveiby,1997 مراقب الأصول غير الملموسة	64
(8-2)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن	69
(1-3)	تعريف التفوق التنافسي وفقا لأراء بعض الباحثين	86
(2-3)	مصادر التفوق التنافسي	90
(3-3)	أبعاد التفوق التنافسي وفق اراء بعض الباحثين	95
(4-3)	متطلبات ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة	120
(5-3)	متطلبات ومخاطر إستراتيجية التمييز	122
(1-4)	أقسام الإستبيان بمحاوره وأبعاده	157
(2-4)	مقياس لبكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	158
(3-4)	تحديد طول المجال	158
(4-4)	توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة	160
(5-4)	إختبار <i>KMO</i> لكفاية العينة	163
(6-4)	عينة الدراسة	163
(7-4)	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	164
(8-4)	مؤشرات جودة المطابقة	167
(9-4)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	168
(10-4)	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور	170
(11-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص عمليات إدارة المعرفة	175
(12-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص رأس المال الفكري	180
(13-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص التفوق التنافسي	184
(14-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في البنوك محل الدراسة	187
(15-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة حسب نوع البنك	187

189	نتائج اختبار T-Test لمحور إدارة المعرفة	(16-4)
189	نتائج اختبار T-Test لمحور رأس المال الفكري	(17-4)
190	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل إدارة المعرفة والتباين المشترك	(18-4)
191	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة	(19-4)
191	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي	(20-4)
192	العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون	(21-4)
193	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري	(22-4)
194	نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد إدارة المعرفة على رأس المال الفكري	(23-4)
195	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر رأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي	(24-4)
195	نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد رأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي	(25-4)
198	اختبار سوبل <i>SOBEL TES</i>	(26-4)
198	الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط	(27-4)
200	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t	(28-4)
200	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للسن	(29-4)
201	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي	(30-4)
202	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	(31-4)
203	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب متغير الإقدمية	(32-4)
204	نتائج اختبار معامل كرامر لاختبار الفروقات حسب نوع البنك	(33-4)



# المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم، اشتداد المنافسة وعدم الاستقرار والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، الذي فرضته العولمة من خلال ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تأخذ إدارة المعرفة أهمية قصوى على مستوى المنظمات، على حد قول (Alvin Toffler) "سيشكل السعي للسيطرة على المعارف، أحد أهم محاور الصراعات المستقبلية بين المنظمات في جميع أنحاء العالم"، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها بدونها، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المنظمات، وتزايدت بحكم ذلك أعداد الدراسات والبحوث حول المفاهيم والأبعاد والاتجاهات الفكرية لهذا الموضوع، فلقد أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية، وعلى اعتبار أن الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول العاملين، وأن إدارة المعرفة تعتمد مراحل وعمليات في عملية التطبيق من اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها واستخدامها، فإنه لا يمكن تطبيق عملية إدارة المعرفة دون أن نأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها، لذلك فالتحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المتميزين، واستقطابهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، فالمعرفة الضمنية للأفراد أساس خلق المعرفة التنظيمية، حيث أصبح التركيز الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، التي تشكل ما يعرف -برأس المال الفكري- في المنظمة، ولمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد وتحقيق الأهداف الرئيسية من استقرار ونمو وتغوق، وجب على المنظمات أن تعيد بناء نفسها بما يتوافق مع التغيرات الحالية، وذلك بحتمية أن تسعى جاهدة لامتلاك رأس المال الفكري وتميمته والمحافظة عليه باعتباره موردا استراتيجيا ومصدرا للإبداع والميزة التنافسية، فهو مورد غير مالي يخلق المعرفة والقيمة، والقيمة تنتج عن التفاعل بين المكونات الثلاثة له المتمثلة أساسا في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي.

أكد (T.Stewart) من جهة على أهمية استقطاب رأس المال الفكري من خلال البحث عن المعارف والمهارات والخبرات المميزة والنادرة وجذبها للعمل، ومن جهة أخرى على الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال توفير كل السبل ومتطلبات إقامة إدارة ناجحة له تكفل تحقيق أقصى درجات الاستغلال، انطلاقا من تأهيل البنية التنظيمية للمنظمات وإعادة هيكلتها مع خصائص هذا المورد الاستراتيجي، حيث يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية، وتحويل المعرفة إلى مكاسب مالية.

نتيجة لأن المنظمات تنشط في بيئة دائمة التغيير، أصبح فيها الاستحواذ على السوق عملا محفوقا بالمخاطر والصعوبات، فالسوق أضحى تحكمه رغبات واحتياجات الزبائن لا البائعين وهذا ما يعني أن المنظمات أصبحت أمام حلبة سباق عنيفة ليس لغرض كسب زبائن جدد حيال خدماتها فحسب، بل أنها أصبحت تفكر بكيفية المحافظة على الزبائن الموجودين لديها وتنمية ولاءهم بمختلف الطرق، ولكي تحافظ المنظمة على بقائها في السوق، وكذا استمراريتها وجب عليها أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال البحث

على المورد الاستراتيجي الذي يكفل لها هذا التميز وبيدته، الأمر الذي وجدته في المعرفة وإدارة رأس مالها الفكري لصنع التميز واستدامته.

يعد القطاع المصرفي عصب الاقتصاديات الحديثة وتتركز أهميته من خلال قيامه بتعبئة المدخرات وتحويلها إلى موارد مالية توجه لمختلف القطاعات في شكل قروض واستثمارات، وبفعل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها الساحة العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحول من الاقتصاد الخطي إلى اقتصاد المعرفة، وعولمة الأسواق المالية والمصرفية، شهدت البنوك الجزائرية تحديا كبيرا يتمثل بشكل أكبر في المنافسة الشديدة من قبل المصارف العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها، وبالتالي الاستحواذ على حصص هامة من السوق، بالإضافة إلى ظاهرة اندماج الأسواق الدولية التي أدت إلى ارتفاع عدد فروع البنوك الأجنبية وارتفاع حصتها في السوق، أمام هذا التطور في القطاع المصرفي، باتت البنوك الجزائرية مطالبة بتغيير وتعديل سبل إدارة أعمالها حفاظا على بقائها وفي مقدمة ذلك ضرورة امتلاكها لميزة تنافسية مستدامة، وتحسين أداء البنك وتفعيل دوره تماشيا مع الظروف المحيطة به، فامتلاك المعرفة والقدرة على حسن توظيفها يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية للبنوك، فالمؤسسات المصرفية تعتبر من المؤسسات الخدمية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها ومهامها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى، وهذا ما يضع البنوك أمام حتمية تنويع وتحسين الخدمات المقدمة لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن داخل السوق المالي.

تسعى البنوك لتحقيق التفوق في السوق المصرفي بامتلاكها للميزة تنافسية، حيث يمكن أن تتميز وتتفوق بدقة العمل وسرعة التنفيذ بالرغم من تقديم نفس الخدمة من طرف بنوك أخرى، وهو ما يفسر إلى وجود مهارات وكفاءات بشرية مؤهلة تتولى مهمة العمل فالتنافس أصبح يعتمد على الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والكفاءات التي توظفها البنوك للذين هم على وعي وفهم جيد بأدوارهم في جذب الزبائن من خلال إجراء بحوث السوق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن، كل هذا يدفعنا للبحث والتمعن العميق في هذا المورد الاستراتيجي الذي يضمن تحقيق التفوق التنافسي وتحديد أبعاده، وتحديد أفضل السبل للاستثمار فيه وكيفية المحافظة عليه وإدامته، وأيضا التساؤل عن طبيعة وواقع إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية، والوقوف على أهم العراقيل التي تقف حائلا دون التطبيق، ومنه يمكن طرح جملة من الأسئلة في الإشكالية التالية.

### أولاً: الإشكالية

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى الاستخدام الجيد، كما أن التنافس بامتلاك القدرات البشرية والتأكيد على رأس المال الفكري أصبح لا يقارن بعناصر الإنتاج الأخرى، وإزاء هذه الأهمية المتميزة للمعرفة تحفزت المنظمات واتجهت نحو استثمار هذا المورد المهم، وبشكل خاص تلك المعرفة المخزونة في عقول العاملين والزبائن ومحاولة نقل تلك المعرفة عبر آليات مختلفة وتحويلها إلى معرفة واضحة تتجسد في الأدلة والإجراءات والسياسات المتبعة في

المنظمة، مع استغلال تلك المعارف في إنتاج منتجات وخدمات تحقق للمنظمة التميز والسبق على المنافس، وتلبية رغبات الزبائن، ورفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرغوبة.

في ضوء ذلك فقد جاءت إشكالية هذه الدراسة مصاغة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة وتحقيق التفوق التنافسي في عينة من البنوك العاملة بولاية عنابة؟

من أجل الإلمام بالموضوع من جميع جوانبه، يقودنا هذا السؤال الرئيسي إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- الإشكالية الأولى: هل تستخدم الوكالات البنكية محل الدراسة إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها؟
- الإشكالية الثانية: هل تولي الوكالات البنكية محل الدراسة اهتماما برأس المال الفكري؟
- الإشكالية الثالثة: هل يوجد أثر ايجابي مباشر بين عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- الإشكالية الرابعة: هل يوجد أثر ايجابي مباشر بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- الإشكالية الخامسة: هل يوجد أثر ايجابي مباشر بين رأس المال الفكري والتفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- الإشكالية السادسة: هل يوجد أثر ايجابي غير مباشر بين عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- الإشكالية السابعة: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

#### ثانيا: الفرضيات

للإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

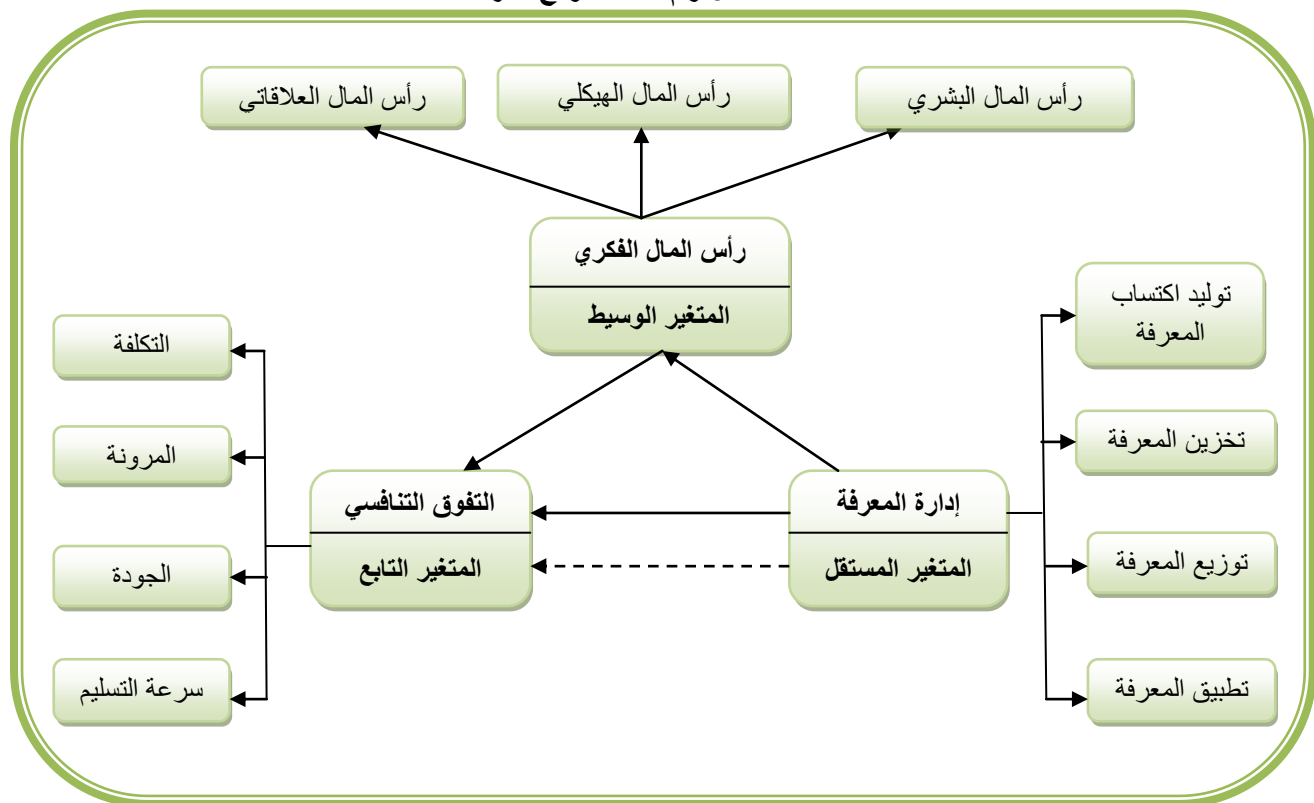
- الفرضية الأولى: تحرص الوكالات البنكية محل الدراسة على استخدام إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها.
- الفرضية الثانية: يوجد اهتمام من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة برأس مالها الفكري.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ايجابي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ايجابي مباشر لرأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية السادسة: يوجد أثر ايجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرضية السابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### ثالثاً: نموذج الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة تم وضع نموذج الدراسة التالي:  
شكل رقم: 01 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### رابعاً: الدراسات السابقة

تضمنت الدراسات السابقة، الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تناول بها الباحثون متغيرات الدراسة، مما مكننا من الاستفادة من أهم نتائجها وتوصيتها بإثراء الدراسة الحالية، وقد تم ترتيب الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

## 1. الدراسات العربية:

❖ الدراسة الأولى: (لطيف عبد الرضا عطية، 2008) بعنوان: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة

والأثر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية-<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير رأس المال الفكري على دفع المنظمة تجاه المعرفة الجديدة بأنواعها الضمني والظاهري، والتعرف على طبيعة رأس المال الفكري في بيئة المصارف العراقية، وأيضاً تحديد مستوى فاعلية إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري في المصارف، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان خصص الجزء الأول منها لرأس المال الفكري والجزء الثاني لإدارة المعرفة، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- اهتمام إدارة المصرف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز.
- للمصارف دور كبير في توفير خدمة الأنشطة لدعم دور المعرفة الظاهرية.
- وجود فعلي للمعرفة الضمنية لدى العاملين ويُدعم من قبل المصارف.
- عدم حرص المصرف على زيادة معرفة العاملين وتنويع خبراتهم وتحفيزهم.

أوصت الدراسة بـ:

- بضرورة وضع استراتيجية تضمن تحديد احتياجات المصرف من رأس المال الفكري من العاملين ذوي الكفاءة العالية، والاهتمام بالمعرفة وتنميتها وربطها بالحوافز والمكافآت والترقيات، رعاية أفكار المبدعين وتوفير الفرصة لهم لتطبيقها.
- تشجيع التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة والاستفادة من إمكانياتها وخبراتها في تصميم وتنفيذ برامج متطورة للتدريب تتواءم مع المستجدات العالمية.

❖ الدراسة الثانية: ( مروة عبد الله أحمد بحروه، 2014 ) ، بعنوان: أثر رأس المال الفكري على تحقيق

الاستراتيجيات التنافسية في المصارف الكويتية<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الهيكلي، و رأس المال البشري، و رأس المال العلائقي) في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (التمايز، تخفيض الكلفة والتركيز) في المصارف الكويتية، حيث تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في كافة المصارف التجارية الكويتية البالغ عددها (10) مصارف بواقع (390) موظفاً وموظفة، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

<sup>1</sup> لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 03، العراق، 2008.

<sup>2</sup> مروة عبد الله أحمد بحروه، أثر رأس المال الفكري على تحقيق الاستراتيجيات التنافسية في المصارف الكويتية، ماجستير الإدارة وإدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2014.

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية:

- أن مستوى رأس المال الهيكلي كان متوسطاً، في حين كان مستوى رأس المال البشري مرتفعاً، كذلك كان مستوى رأس المال العلائقي مرتفعاً.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تحقيق الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي الكويتي، في حين لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق بين رأس المال الفكري في القطاع المصرفي الكويتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

#### ❖ الدراسة الثالثة: (فرحاني لويزة، 2016) بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في ( رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين توتة، وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتم اختبار فرضيات الدراسة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية.
- توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة أكبر تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني في المؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم كل منها في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

#### ❖ الدراسة الرابعة: (دلال عجالي، 2017)، بعنوان: إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين

تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الترابط بين مكونات إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) مع دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، اعتمدت هذه الدراسة على توزيع استبيانات تدرس المحاور الأساسية لنموذج إدارة رأس المال الفكري وتأثيره على تنافسيتها على 23 مؤسسة تأمين جزائرية بين العمومية والخاصة والدولية ب 576 استبيان، حيث تمت الإجابة من قبل 15 مؤسسة أي بنسبة تغطية 65.2% من مجموع المؤسسات، وقدرت الإجابات ب 209 إجابة بنسبة 25.90%، كما تم الاستعانة على تحليل المحتوى، تحليل الإحصائيات اعتماداً على برنامج SPSSv20.

<sup>1</sup> فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2016/2015.

<sup>2</sup> دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر - أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، 2017/2016.

توصلت الدراسة إلى:

- إن إدارة رأس المال الفكري تدعم وتحسن تنافسية المؤسسات.
- توجد علاقة قوية بين إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) في مؤسسات التأمين الجزائرية وتحسين تنافسيتها.
- توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وخصائصها، حيث تتمتع مؤسسات التأمين الجزائرية الدولية نتيجة إدارتها لرأس مالها الفكري بتنافسية أكبر من المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة.

#### ❖ الدراسة الخامسة: (يوسف محمد الوزير، 2018) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط، وتم استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية في بنك فلسطين و بلغ حجم العينة 196 موظف.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الوساطة الجزئية لنظم المعلومات في العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية
- هناك تفاوت في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية
- إن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيرا على الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ايجابية بين نظم المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية.

#### ❖ الدراسة السادسة: (زيد جابر، 2019) ، بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدرتها في تحقيق أهدافها في الريادة والإبداع.

توصلت الدراسة إلى:

<sup>1</sup>. يوسف محمد الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2018/2019.

<sup>2</sup>. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018/2019.



- إن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا إذا امتلكت أفضل الموارد البشرية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية- وجود علاقة ايجابية معتدلة - بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).
- تلعب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية - وجود علاقة ايجابية معتدلة - بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ( جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).

## II. الدراسات الأجنبية:

❖ الدراسة الأولى: دراسة (P.N.Rastogi, 2000) بعنوان: ادارة المعرفة ورأس المال الفكري الواقع الجديد للقدرة التنافسية.

**Knowledge Management and Intellectual Capital The New Virtuous Reality Of Competitiveness.<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى توضيح أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري نوعان من المنافسة المعتمدة على قدرات الفرد وعلى القوة الذهنية للجماعة والتي لا يمكن استخدامها إلا في حالة وجود الثقة والتعاون والإخلاص بين الجماعة وتماسكها، وقد استخدم الباحث المراجعة النظرية في جمع المعلومات وتحليلها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- ضرورة خلق فرص تعليم مستمر للأفراد، مع التركيز على دوران وسريان المعرفة بين الافراد.
- تشجيع الأفراد المتميزين المبدعين ومكافأتهم.

❖ الدراسة الثانية: دراسة (B. Bavarsad, F. Rahimi, Azin Kayedian, 2015) بعنوان: دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من البنوك العامة والخاصة.

**Studying the Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantage: An Adaptive Study on Public and Private Banks<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في البنوك العامة والخاصة في محافظة خوزستان بإيران، وتم تصميم استبيان مكون من 32 سؤالاً لاختبار الفرضيات، وتم توزيع

<sup>1</sup> P.N.Rastogi, Knowledge Management and Intellectual Capital The New Virtuous Reality Of Competitiveness, Indian Institute of Management, Prabandh Nagar, Off Sitapur Road, Lucknow-226 013, India.

<sup>2</sup> . B. Bavarsad, et al, Studying the Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantage: An Adaptive Study on Public and Private Banks, entrepreneurship and innovation management journal, 3 (4) volume3,N° 4,200-210.

الاستبيان على عينة شملت 333 موظفاً في أربعة بنوك عامة وثلاثة بنوك خاصة، وتم اختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج:

- أن جميع الفرضيات والعلاقات المقترحة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية بين البنوك العامة والخاصة. بوجود علاقة ارتباط ايجابية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري والعملاء والهيكلية) والميزة التنافسية في البنوك الخاصة في مستوى مرغوب فيه أكثر مقارنة بالبنوك العامة.
- من بين مكونات رأس المال الفكري، كان رأس المال البشري في البنوك الخاصة ورأس مال العملاء في البنوك العامة أكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية.

❖ الدراسة الثالثة: دراسة (Wageeh A. Nafei 2016) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة صناعة المستحضرات الصيدلانية في مصر

### **The Role of Knowledge Management in Promoting Organizational Excellence: A Study on the Pharmaceutical Industry in Egypt<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الهام لإدارة المعرفة (KM) في خلق التميز في مجال صناعة الأدوية بمصر، و فحص العلاقة بين إدارة المعرفة KM والتميز المؤسسي OE، وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح حاجة المنظمات إلى ممارسة إدارة المعرفة من أجل أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة المعاصرة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان في جمع بيانات الدراسة حيث تم توزيع 356 استمارة تم على العاملين في الصناعة الدوائية في مصر، وتم استرجاع 300 استمارة قابلة للاستخدام بنسبة استجابة 84% وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (MRA) لتأكيد فرضيات البحث.

توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تكوين المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) والتميز المؤسسي في مؤسسات صناعة الأدوية في مصر.

أوصت الدراسة على أنه من الضروري إبلاء المزيد من الاهتمام في المؤسسات محل الدراسة لأبعاد إدارة المعارف وتأثيرها الإيجابي على الموظفين والمؤسسة ككل لتحقيق عدد من الفوائد المهمة، بما فيها من تطوير ونمو المنظمات التجارية، وتحسين عملية الاتصال والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحقيق ميزة تنافسية، وتحسين الأداء المالي، وزيادة قيمة المنظمات لتحقيق تميز مؤسسي، مع التشجيع على ضرورة خلق ثقافة التميز بين العاملين ولفت انتباههم لخدمة العملاء، لان التميز يقوم أساساً من خلال خلق اختلاف إيجابي عن المنافسين.

<sup>1</sup> .Wageeh A. Nafei, The Role Of Knowledge Management In Promoting Organizational Excellence: A Study On The Pharmaceutical Industry In Egypt, Case Studies Journal, Volume 5, Issue 8–Aug-2016.

❖ الدراسة الرابعة: دراسة (Ayman Abu-Rumman, 2018) بعنوان: اكتساب التفوق التنافسي من

خلال إدارة رأس المال الفكري والمعرفة: استكشاف العراقيل والتسهيلات في الجامعات الأردنية

**Gaining competitive advantage through intellectual capital and knowledge management :an exploration of inhibitors and enablers in Jordanian Universities<sup>1</sup> .**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العوامل المختلفة التي تساعد أوتعيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك رأس المال الفكري وتنميته وتقديم إدارة فعالة للمعرفة في عينة من الجامعات الأردنية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 142 استبيان على موظفين يعملون في ثلاث جامعات قائمة في الأردن. توصلت الدراسة أنه وبالاتفاق مع دراسات أخرى، أن رأس المال البشري والمتمثل بعناصره مثل خبرة ومهارات الموظفين، ومستوى الطلاب، والقيادة هي عوامل مهمة تساعد على تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات، كما اتضح من النتائج أن للجامعات سمات فريدة ومميزة لأنواع أخرى من التنظيم في كيفية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق فوائد من رأس المال الفكري، والعمل على إزالة القيود والموانع والحوجز التي تحول دون إنشاء وخلق المعرفة بأنواعها وتبادلها ونقلها، والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا الاتصالات.

❖ الدراسة الخامسة: دراسة (Zhenyang Zhang, Xinyuan Wang, and Dongphil Chun, 2022)

بعنوان: تأثير ادارة المعرفة على تطوير الابتكار من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط

**The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation:Triadic Intellectual Capital as a Mediator<sup>2</sup> .**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن معرفة السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات لتشجيع تبادل المعرفة وهو قيادة الابتكار، وما هو الدور الذي تلعبه مكونات رأس مال الفكري في هذه العلاقة؟ و كيف تؤثر المكونات المختلفة لرأس المال الفكري على العلاقة بينهما؟ حيث تبنت هذه الدراسة منظورًا ثلاثيًا لتقسيم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري وهيكلية وعلائقية، وقامت الدراسة بتحليل 349 استبيانًا تم توزيعه على عينة من مؤسسات عالية التقنية.

توصلت الدراسة إلى أن:

- لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلية تأثير إيجابي على الابتكار.
- لرأس المال العلائقية تأثير إيجابي على الابتكار الاستغلالي ولكن لم يكن له تأثير كبير على الابتكار الاستكشافي.

<sup>1</sup>. Ayman Abu-Rumman, Gaining competitive advantage through intellectual capital and knowledge management :an exploration of inhibitors and enablers in Jordanian Universities, Problems and Perspectives in Management, , Volume 16, Issue 3, 2018.

<sup>2</sup>. Zhenyang Zhang, Xinyuan Wang, and Dongphil Chun, The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation:Triadic Intellectual Capital as a Mediator, journal Open Innovation. Technology. Market. Complexity, 17 January 2022, <https://doi.org/10.3390/joitmc8010025>.

- مشاركة المعرفة كان لها تأثير إيجابي كبير على جميع المكونات الثلاثة للرأس المال الفكري، وبشكل غير متوقع، لم يكن هناك تأثير مباشر لمشاركة المعرفة على الابتكار، وكان لمكونات رأس المال الفكري دور الوساطة الكاملة بين مشاركة المعرفة والابتكار.

أوصت الدراسة :

- أن المؤسسات يجب أن تولي مزيدًا من الاهتمام لدور رأس المال العلائقي عندما تتبنى الابتكار الاستغلالي، وفي الوقت نفسه ذكرت المديرين بأن الابتكار ربما يتم تشجيعه فقط عندما تؤدي مشاركة المعرفة إلى زيادة رأس المال الفكري. لذلك يجب تجنب إساءة استخدام أدوات الإدارة ، ويجب الحد من ممارسات الإدارة غير الفعالة.

### خامسا: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والذي يمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة يتمثل في:

- تميزت الدراسة الحالية بتناولها القطاع المصرفي الجزائري، حيث تعد البنوك من أهم القطاعات التي يعتمد عليها لتطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، في حين اختلفت القطاعات التي اجريت فيها الدراسات السابقة.
- تقوم الدراسة الحالية على الجمع بين المتغيرات الثلاثة " رأس المال الفكري، ادارة المعرفة، التفوق التنافسي" في البنوك، والتي لم تتناولها الدراسات السابقة كلها مع بعض، بينما تمثلت وحدة التحليل في دراستنا في "الموظفين" في المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا.
- اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة من دراسة إلى أخرى، وهذا ما يبين أن التفوق التنافسي، ورأس المال الفكري، وعمليات إدارة المعرفة غني بأبعاده الكثيرة ويصعب دراستها كليا، وإن الاختلاف من دراسة إلى أخرى يعود لاختلاف البيئة، ومكان إجراء الدراسة، وعلاقة هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى.
- اتفقت الدراسة الحالية في جزء من أهداف الدراسة مع اهداف الدراسات السابقة، وهي توضيح العلاقة وتأثير كل من رأس المال الفكري في تحسين تنافسية المؤسسة، وكذلك توضيح تأثير إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة.
- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتم الاعتماد عليه في جميع الدراسات السابقة، ماعدا في دراسة (Rastogi, 2000) فتم اعتماد المراجعة النظرية فقط في جمع المعلومات وتحليلها.

• تم الاعتماد في الاساليب الاحصائية على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعامل التحديد فيما تعلق بدراسة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك بالنسبة لأثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط، ودراسة اثر المتغير الوسيط على المتغير التابع، أما في دراستنا فتم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي، وتم استعمال اختبار بيرسون لتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات، وتحليل المسار Path Analyse في دراسة مختلف أنواع الأثر بين متغيرات الدراسة باستعمال برنامج AMOSv25.

#### استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- التعرف على مفاهيم وابعاد كل من راس المال الفكري والتفوق التنافسي، مما يفيد وساهم في تكوين الاطار النظري للدراسة.
  - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء استمارة الاستبيان.
  - استفادت الدراسة من النتائج التي تم التوصل اليها في الدراسات السابقة، والتي شكلت نقطة البداية لدراستنا، ومحاولة البحث في الجوانب التي لم يتم تناولها.
  - التعرف على الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسات السابقة وتحديد المناسبة منها لاستعمالها في دراستنا لاختبار الفرضيات الحالية.
  - تنوعت القطاعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين البنوك، والمؤسسات الخاصة، والمؤسسات الاقتصادية العمومية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يؤكد على اهمية متغيرات دراستنا، وساعدنا في تغيير القطاع ومحاولة اجراء دراستنا في قطاع جد هام في الجزائر وهو القطاع المصرفي.
- ما يمكن استخلاصه من خلال الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الحالية هو: تأكيد الباحثين على أهمية كل من متغير رأس المال الفكري، والمهارات الإدارية وإدارة المواهب وإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، وهو ما سيقدم للمؤسسة والزبائن كل الايجابيات، وكذلك دور وأهمية الإدارة في دعم تطبيق وتبني إدارة المعرفة.

#### سادسا: منهجية وأدوات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، والذي يساعد على معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسات، وكذا جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد على المراجع باللغة العربية والأجنبية المشكلة من الكتب، المجلات، الدوريات، المقالات، الرسائل الجامعية، ومواقع الإنترنت التي تعرضت للموضوع محل الدراسة بصورة شاملة أو جزئية والتي تم توظيفها في الجانب النظري، ومن اجل إسقاط ما تم تناوله نظريا على أرض الواقع قمنا بدراسة حالة عينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، حيث وزعت استمارة على الموظفين بإجراء مسح شامل سمح بالحصول على المعلومات لاختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى انه تمت الاستعانة بمختلف القوانين والتشريعات ووثائق العمل الرسمية التي تتعلق بالموضوع، وكذلك مختلف

الإحصائيات والتقارير التي لها صلة بواقع البنوك الجزائرية، وإجراء مقابلات شخصية مع الموظفين وخاصة فئة الإطارات بالبنوك.

#### سابعاً: حدود الدراسة

- ✓ **الحدود المكانية:** تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك الجزائرية وكافة فروعها الرئيسية بالتركيز على البنوك التجارية في ولاية عنابة العمومية والأجنبية.
- ✓ **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في موظفي البنوك العاملة بولاية عنابة.
- ✓ **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية من 01 أبريل 2022 إلى غاية 30 أكتوبر 2022.

#### ثامناً: أسباب اختيار الموضوع

##### علمية:

- ✓ الأهمية البالغة للمتغيرات الدراسة بالنسبة للمنظمات الأعمال.
- ✓ الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي لدوره البارز والمهم في تنمية جميع القطاعات.

##### عملية:

- ✓ تعتبر متغيرات الدراسة " إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التفوق التنافسي " مهمة وبحاجة للدراسة في المؤسسات الجزائرية، حيث أن دراسة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في البنوك محل الدراسة يكشف لنا عن واقع المؤسسات الجزائرية، ومدى تطبيقها لإدارة المعرفة ومجاراتها للتطور في ظل تحول العالم بأكمله إلى الاقتصاد المعرفي الرقمي، ومدى امتلاكها لرأس مال فكري يقود هذا التحول لتحقيق تفوق تنافسي للمؤسسة، وهو ما دفع بنا للبحث عن تفاعل المتغيرات الثلاثة فيما بينها من خلال الارتباط، الدور والوساطة والتي ستؤدي بنا للوصول إلى نتائج مهمة أكثر فائدة للمؤسسات.

##### شخصية:

- ✓ رغبة منا في التعرف على واقع ودور إدارة رأس المال الفكري في توسطه للعلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في القطاع المصرفي الجزائري.
- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات والتوجهات الحديثة لاقتصاد المعرفة، واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ موضوع الدراسة يدخل ضمن مجال التخصص، وأردنا المساهمة في إثراء البحوث باللغة العربية، حتى يسهل نشر وإيصال هذا المفهوم إلى قطاعات مختلفة من المجتمع.

## تاسعا: أهداف الدراسة

- ✓ اختبار مدى وجود علاقة وسطية لرأس المال الفكري بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي.
- ✓ التعرف على أهم مكونات رأس المال الفكري وأساليب إدارته وقياسه.
- ✓ اختبار مدى وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة "إدارة المعرفة، التفوق التنافسي، رأس المال الفكري".

## عاشرا: أهمية الدراسة

## الأهمية العلمية:

- ✓ برزت في السنوات الماضية عدد من المواضيع نتيجة ما شهده العالم من تغيرات جوهرية كان لها انعكاساتها على مختلف الميادين وخصوصاً ما يتعلق بالنواحي الإدارية التسييرية والمعرفية والاقتصادية، ومن هذا تظهر أهمية الدراسة كونها تعالج متغيرات حديثة الاهتمام بها رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والتفوق التنافسي في ظل تحول المجتمعات من مجتمعات مستهلكة للسلع بصورة أساسية إلى مجتمعات مستهلكة للمعرفة، كذلك تحول اقتصاد السوق من اقتصاد المال إلى اقتصاد المعرفة مع وجود اهتمام متزايد للمنظمات العالمية لقياس الموجودات غير الملموسة.
- ✓ تزايد الاهتمام بعمليات تطوير المنظمات في ظل المتغيرات الحديثة، وتنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات والركيزة الأساسية في عملية التنمية والتطوير.
- ✓ تعد الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز إلى الحداثة في الربط بين إدارة رأس المال الفكري ونظم المعرفة، والتفوق كونها من الموضوعات التي تناولها الدارسون بتركيز عالٍ، كل متغير على حدة، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.

## الأهمية العملية:

## أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بـ:

- ✓ أهمية رأس مال الفكري كأحد المفاهيم والمداخل الحديثة الذي يعمل على تطوير وتنمية المؤسسة حيث يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة واكتسابها سمعة وصورة جيدة في السوق، ولكون كذلك هذا المتغير سيساهم في اكتشاف وتحديد الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات عالية يمكن تحويلها إلى فائدة المؤسسة، مع ضرورة المحافظة عليهم.
- ✓ أهمية إدارة المعرفة كون هذا المتغير هو الوسيلة لتحقيق مركز تنافسي في المؤسسات، وخاصة أن هناك من يعتبر إدارة المعرفة مطلب استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تقديم نتائج واقتراحات للمؤسسة محل الدراسة التي يمكن أن ترفع من أداء العاملين والمنظمة ككل.

## الحادي عشر: هيكل الدراسة

تم طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع الدراسة في المقدمة، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول اهتمت بالإطار النظري، تناول الفصل الأول الإطار العام لإدارة المعرفة، وتمثل في تقديم المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، ونماذج إدارة المعرفة وأنظمتها، أما الفصل الثاني جاء بعنوان الإطار العام للإدارة رأس المال الفكري، وتمثل في تقديم المفاهيم الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وتوضيح الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري، ونماذج قياسه لنتطرق في الأخير إلى أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري، أما الفصل الثالث خصص لتقديم المفاهيم النظرية للمتغير التابع التفوق التنافسي وتوضيح أهم أبعاده واستراتيجياته، بالإضافة لدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة وجاء بعنوان دور رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي، في حين خصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية بالبنوك العاملة بولاية عنابة، تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة، قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج، لتتبع في الأخير بخاتمة للدراسة تتضمن استخلاص النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة وتقديم مقترحات وافاق الدراسة.

## اثنا عشر: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

- المتغير المستقل (إدارة المعرفة): إدارة المعرفة هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق أكبر كفاءة وفعالية وأكثر إنتاجية في عملهم، وتمثل أهم أبعاده في عملياتها: (تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

- المتغير الوسيط (رأس المال الفكري): يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات والقدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي يمكن توظيفها لإنتاج وخلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، واعتمدنا التصنيف والقياس لرأس المال الفكري بشكل أساس على دراسة (Stewart : 1979) وكانت أهم أبعاده: ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية).

- المتغير التابع (التفوق التنافسي): قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات التي تنتج قيمة مضافة للعملاء تتجاوز ما يمكن أن يقدمه المنافسون، وذلك بصفة مستمرة وعلى المدى الطويل مع تحقيق أرباح أعلى ودائمة وأكثر من المنافسين وتمثل أهم أبعاده في: (التكلفة، المرونة، الجودة، الوقت وسرعة التسليم).

## ثلاثة عشر: صعوبات البحث

واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات خاصة فيما تعلق بالجانب الميداني، فيما تعلق بمدة الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيان، فيما اضطر في بعض الاحيان الى استخدام الوساطة والمعارف الشخصية، وصعوبة فهم أهمية البحث العلمي مما تسبب بطول فترة استرجاع الاستثمارات، بالإضافة إلى الثقافة - ثقافة حجب المعلومات والتخوف من افشاء اسرار المؤسسة- السائدة لدى اغلب المؤسسات الجزائرية وخاصة البنوك، وكثرة الإجراءات الإدارية وصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تحد من قدرة الباحث في انجاز الدراسة.



# الفصل الأول

الإطار العام لإدارة المعرفة

**تمهيد:**

يتجه عالم اليوم نحو الإقتصاد المعرفي الرقمي الذي أصبحت فيه المعرفة تشكل محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، وأصبح رقي المجتمعات وتقدمها، وتطور المنظمات وتميزها رهين مستوى المعرفة التي تعتبر المورد الإستراتيجي الجديد المكمل للموارد الطبيعية، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظل تعاظم دورها كوحدة إنسانية تخلق الثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات للأفراد على توليد المعارف الجديدة، واتسعت أهميتها كذلك من خلال مدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وسيمت التطرق في هذا الفصل الأول من الأطروحة إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مفهوم المعرفة وأهميتها ومصادرها وأنواعها، فيما يتضمن المبحث الثاني مفهوم وأهمية إدارة المعرفة والعمليات الخاصة بإدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة ) بالإضافة إلى التطرق في المبحث الثالث إلى نماذج وأنظمة إدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيقها.

**المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -**

**المبحث الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة**

**المبحث الثالث: ادارة المعرفة -النماذج، الانظمة، المحددات -**

## الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المعرفة

تواجه المنظمات اليوم وأكثر من أي وقت مضى إشكالية التفاعل مع التغيرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وإدماجها كمدخلات أساسية مؤثرة في آلية صنع القرار، وبناء الاستراتيجيات وربح رهانات التنافسية، ومن أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات في مواجهة هاته التحديات هي المعرفة ورأس المال الفكري، والتي تسعى من خلالهم إلى البحث عن إستدامة الميزة التنافسية التي تحقق لها التفوق والتميز على المنافسين.

### المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -

يصعب وضع مفهوم للمعرفة، فالمعرفة هي فكرة مجردة يمكن أن تتضمن جوانب عديدة ومعقدة مثل: الإجراءات، والمعلومات، والإنجازات، والخبرات، ومع ذلك، فإنه لا يوجد مفهوم موحد شامل ومتفق عليه للمعرفة، لكن يتفق الجميع على حقيقة أن المعرفة أصبحت موردا إستراتيجيا وثمان للمنظمة إلى الحد الذي يُنظر إليه في الوقت الحاضر على أنه أساس الميزة التنافسية في المنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

سيتم التطرق الى مفهوم المعرفة لغة واصطلاحا كما يلي:

#### الفرع الأول: التعريف اللغوي

في المعجم الوسيط بفتح الميم وكسر الراء من عرف، وجمع معارف، إدراك الأشياء على ما هي عليه، والجمع معارف، المعرفة قوة، والمعرفة هي حصيلة التعلّم عبر العصور، أي أنها التعلم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل والخبرة العملية والمهارة والإعتياد والتعود، وإختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة<sup>1</sup>.

المعرفة لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل ( ع ر ف ) ( ع ر ف ) عرفة وعرفانا ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه<sup>2</sup>.

أما في قاموس أكسفورد تعرف على أنها "معلومات يمتلكها الفرد"<sup>3</sup>، في حين يعرفها قاموس (Random House) على أنها "عملية الإطلاع على الوقائع والحقائق، والفهم الواضح والمؤكد للأشياء".

يعرفها قاموس (Webster) المعرفة بأنها: " الأشياء التي تعرف أو تعلم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>.<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9/>

المعاني لكل رسم معنى ، تم الاطلاع عليه يوم 2020/12/05 على الساعة 20:30.

<sup>2</sup>. حسين محمد عتوم، يمني احمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 18.

<sup>3</sup>.<https://www.wordreference.com/enar/knowledge> تم الاطلاع عليه يوم 2020/12/05 على الساعة 20:45.

<sup>4</sup>. ناصر محمد سعود جردات، احمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص

## الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي

تطرق العديد من الباحثين والكتاب إلى إعطاء تعاريف للمعرفة، وإختلفت رؤى الباحثين باختلاف تخصصاتهم ومدارسهم الفكرية، ولكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد، فلقد كتب توماس ستيوارت، في كتابه المعنون ب: الثروة الجديدة للمنظمات (1997)، "ببساطة، أصبحت المعرفة أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات من الموارد المالية أو مركز السوق أو التكنولوجيا أو أي أصول شركة أخرى"<sup>1</sup>.

يعد بيتر دراكر Peter Drucker من أول المفكرين الذي نادى بمفهوم المعرفة وصاغه في مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" Knowledge Worker في سنة 1960، في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية"، حيث يرى (Peter Drucker, 1993) أن المعرفة "ليست بالشيء الجديد عند البشر، إلا أن الشيء الجديد فيها هو بداية التعامل معها بممارسة واعية، والنظر إليها بجدية أكثر، إذ أصبحت الإدارة تؤمن بأهمية التشارك المعرفي"<sup>2</sup>، حيث تمكن إدارة المعرفة الأفراد من زيادة كفاءتهم من خلال تبادل المعرفة وخبرات التعلم. يعرفها (Jennex, 2005) "المعرفة هي إستراتيجية يمكن إستخدامها في البحث عن ميزة تنافسية، باعتبارها ذلك النظام الذي تم إنشاؤه لتسهيل التقاط المعرفة وتخزينها وإسترجاعها وإعادة إستخدامها"<sup>3</sup>.

يرى (Putri, 2020) أن المعرفة هي مزيج من البيانات والمعلومات التي يمكن أن تضاف إلى رأي الشخص ومهاراته وخبرته أثناء عملية إتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

في حين عرفها كل من (Davenport and Prusak, 1998) المعرفة على أنها "مزيج مرن من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة أو التعليم، تنشأ في أذهان الأفراد في المنظمات، وغالبًا ما يتم تضمينها وتخزينها ليس فقط في المستندات ولكن أيضًا في العمليات اليومية والممارسات"<sup>5</sup>.

بينما اعتبر كل من (Nonaka & Takeuchi) المعرفة على أنها تبرير إعتقادات حقيقية يؤمن بها الفرد<sup>6</sup>، الفرد<sup>6</sup>، فالمعرفة هي عملية إنسانية ديناميكية تساعد الفرد على التبرير الشخصي للمعتقدات "الإيمان الحقيقي

<sup>1</sup>.Michael J Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, Second Edition, Davies-Black Publishing, Australia, 2002, P139.

<sup>2</sup>. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص72.

<sup>3</sup>.Murray E. Jennex, **Knowledge Management In Modern Organizations**, Idea Group Publishing, London, 2007, P 04.

<sup>4</sup>.Claudia Ayu Putri, **Overcoming Project Delivery Delays In a Consulting Firm: a Knowledge Management Perspective**, Journal Of Proceedings, The 1st International Conference On Business and Engineering Management, Series No (1) (2020), P200.

<sup>5</sup>.Dace Apshvalka, & Peter Wendorff, **A Framework of Personal Knowledge Management In The Context of Organizational Knowledge Management**, 6th European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Ireland 8-9 September 2005, P37.

<sup>6</sup>.Adnan A.S.Al-Ali & Jarrah F.Al-Mansour, **Explaining the Role of Knowledge Management between Organisation's Characteristics and Employee's Performance: a Public Sector Perspective**, International Journal of Business Management Vol 15, N° 12, 2020, P 132.

المبرر"، مما يساعد في الوصول إلى الحقيقة، والمعرفة الحقيقية لا يمكن أن تكون تفكيراً نظرياً، وإنما هي مفهوم يرتبط بالعقل والجسم معاً.

حسب (Harryson) المعرفة قد تكون شيء غير ملموس، كما أنها موجودة في دماغ الإنسان كأصول للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال مجموعة تجارب حياتية متعلقة بشأن ما، والأشخاص الذين يستعملون هذا النوع من المعرفة يستطيعون توليد مكاسب وقيم تسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

أما (Brooking، 1997) تعرف المعرفة على أنها النشاط الذي يهتم بالإستراتيجية والتكتيكات لإدارة الأصول التي تركز على الإنسان<sup>2</sup>، وتعرف كذلك المعرفة على أنها معلومات معالجة تستند إلى الكفاءات الفردية والتنظيمية مثل المهارات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات<sup>3</sup>.

من خلال ما ورد من التعريفات المختلفة للمعرفة، يمكن القول إن إشكالية المفهوم تبقى قائمة، حيث لا تزال إدارة المعرفة مجالاً جديداً له جذور متعددة التخصصات، ولا تزال كذلك إشكالية قدرة المنظمات على تفعيل هذا المفهوم في واقع التطبيق لإحداث التغيير المرجو والعمل الجماعي، ويمكن أن نستخلص تعريفاً للمعرفة "على أنها عبارة عن مزيج من المعلومات والبيانات والمهارات والخبرات، والتي تعبر عن حقائق فكرية وذهنية لدى العاملين سواء كانت صريحة أو ضمنية لأداء أعمالهم بفعالية لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتوليد وتخزين ومشاركة وتطبيق للمعرفة".

#### المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة واحدة من أهم الاتجاهات الإدارية في المنظمة وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات لمنظمات الأعمال المعاصرة ومن خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية، يمكن إستخلاص خصائصها من التعريف والتطرق إلى أهميتها.

#### الفرع الأول: خصائص المعرفة

يمكن إجمال خصائص المعرفة كما حددها (Seviby,1997) فيما يلي<sup>4</sup>:

1. أنها ضمنية أكثر منها صريحة، ويمكن توليدها من قبل أي فرد أي أنها معرفة يصعب نقلها إلى الآخرين والتعبير عنها بسهولة، وهي معرفة ليست معلنة.
2. أنها موجهة بالأفعال: Action-Oriented وذلك من خلال طرق توليد المعرفة الجديدة وتوضح من خلال أفعال التعلم، النسيان، والتذكر، والفهم.

<sup>1</sup>. Adnan a.s.al-ali & Jarrah f.al-mansour, Op.Cit, p133.

<sup>2</sup>.Wageeh.A. Nefei, **The Role of Knowledge In Promoting organizational Excellence: a Study on the Pharmaceutical Industry In Egypt**, Revue Case Studies Journal ,Vol 05, Issue08, Aug 2016, P 126.

<sup>3</sup>.Ahmed Mohammed Abdulaal, & Norfarah Nordin, **The Mediating Role of Creativity on the Relationship Between Knowledge Management and Human Resource Management Toward Innovation Performance In the Jordanian Smes**, International Journal of Industrial Management (Ijim), Vol.8, Issue1,12 –18,2020, P 13.

<sup>4</sup>.هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات-مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 100،101.

3. أنها مدعومة بالقواعد: توجد قواعد لعمليات دعم المعرفة بالتصرف والعمل " التصرف/ الفعل "
4. أنها متغيرة باستمرار، وتنمو عندما يتم التشارك بها: تتغير المعرفة بشكل مستمر من ضمنية إلى صريحة، وكذلك تجديد المعرفة، فبعض المعارف يزول مع الفرد، والبعض الآخر يزول بإحلال معارف جديدة مكان معارف قديمة، ويمكن التشارك بالمعرفة فهي تنتقل من فرد إلى آخر مع بقائها في عقل الفرد الذي نقلت منه.

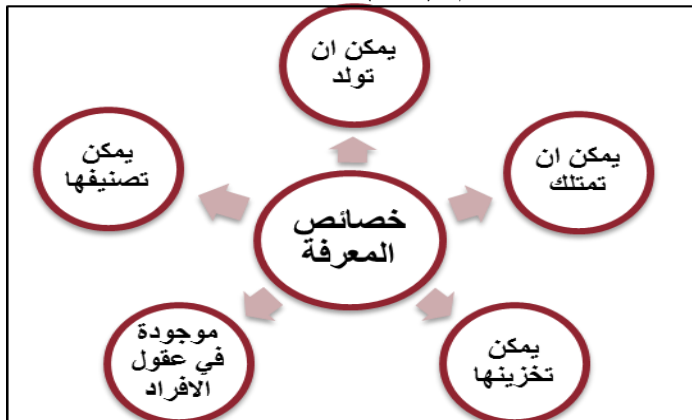
ولقد حصر كل من (Housel and Bell) مجموعة من الخصائص، والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

1. المعرفة يمكن أن تولد: خلق معارف جديدة من طرف الأفراد العاملين بالمنظمة، أي أنه يمكن تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة، وتوليد معرفة جديدة؛
2. المعرفة يمكن أن تمتلك: بالبحث عنها وإستقطابها، وتحويلها إلى براءات إختراع؛
3. المعرفة موجودة في عقول الأفراد: أي المعارف الضمنية والتي يمكن تحويلها إلى معارف صريحة؛
4. المعرفة يمكن تخزينها: يتم تخزين المعرفة على الورق وأشرطة الفيديو، أو في وسائل إلكترونية؛
5. المعرفة يمكن تصنيفها: يمكن تصنيفها إلى عدة تصنيفات، أما أشهر التصنيفات فهي تصنف إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

بالإضافة إلى خمس الخصائص المذكورة أعلاه، فقد أشار (الزيادات، 2008) إلى الخاصية السادسة وهي<sup>2</sup>:

6. المعرفة يمكن أن تزول: موت المعرفة كما تولد المعرفة فإنها قابلة أيضا للزوال، فبعض المعارف يزول مع الفرد، والبعض الآخر يزول بإحلال معارف جديدة مكان معارف قديمة.

شكل رقم: (1-1) خصائص المعرفة



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص123

<sup>1</sup>. خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 122، 123.

<sup>2</sup>. حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## الفرع الثاني: أهمية المعرفة

يمكن إجمال أهمية المعرفة في:

1. **المعرفة ميزة تنافسية مستدامة:** قد أشار (Nonak & Takeuchi, 1995) إلى أن قدرة المنظمة على إنشاء المعرفة وتخزينها ونشرها أمر بالغ الأهمية للبقاء في صدارة المنافسة خاصة ما تعلق الأمر بمجالات الجودة والسرعة والابتكار والسعر<sup>1</sup>، وحسب (Costello & Donnellan, 2011) تعتبر المعرفة أكثر الموارد الرئيسية لإنشاء الميزة التنافسية، وخلق القيمة في المنظمة، وهو ما أكدته (Grant, 1996) على أن المعرفة هي المدخلات الثمينة في عملية الإنتاج، والمصدر الأولي للقيمة باعتبار أن القيمة تخلق من خلال رضا الزبائن عن المنظمة، وتُعتبر المعرفة كذلك مورد غير ملموس ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال بمصادر أخرى (Barney, 1991; Suwannarat, 2016)، ويمكن أن تكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.
2. **المعرفة تولد الإبداع والابتكار:** تعتبر إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، وتوليد الابتكار التنظيمي (Shahzad, Bajwa, Siddiqi, Ahmid, & (Ozbag et al., 2013), (Sultani, 2016) مما يسهل على المنظمة إيجاد الحلول وإتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات<sup>3</sup>.
3. **المعرفة تساعد على استقطاب راس المال الفكري:** جذب رأس المال الفكري للمنظمة يتجسد في الأفراد ذوي خبرات ومهارات عالية، فالمعرفة ضرورية لتحسين قدرات الموظفين على تطوير وتنفيذ التحسينات المطلوبة من أجل تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

كما يذكر (حسين عجلان حسن، 2008) أهمية المعرفة في عنصرين أساسيين<sup>4</sup>:

يعتبر تطبيق المعرفة قوة وثروة في أن واحد، فهي ثروة بوصفها أكثر أهمية من الموارد المادية والمالية، فهي رأس مال غير ملموس ذي أهمية إستراتيجية للمنظمات يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات والابتكارات التي يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات وخدمات ذات جودة عالية، وحتى إلى منظمات جديدة، وهي قوة (Knowledge Is Power) وفقاً لمقولة (Edward Feigenbaum) بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات، فالمعرفة وحدها لا تكفي فلا بد أن يصاحبها التطبيق، فهي بذلك تؤثر إيجاباً على سرعة إيجاد أفكار جديدة مبتكرة، يمكن إستغلالها وتطبيقها بالمنظمة، والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل إذا تم إدارتها بشكل مناسب، ويحقق لها الكفاءة والفعالية، أكبر دليل على ذلك باستخدامه للمعرفة

<sup>1</sup>. Michael J Marquardt, *Op.Cit*, p 140.

<sup>2</sup>. Panissara Naowakhoaksorn & all, **Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate**, Suranaree J. Soc. Sci. Vol. 16 No. 1; January-June 2022 (1-19), p04.

<sup>3</sup>. Michael J Marquardt, *Op.Cit*, p141.

<sup>4</sup>. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 15.

وتطبيقها من طرف مؤسس شركة مايكروسوفت (Bill Gates)، ومؤسس شركة "Google" (Larry, Sergey Brin)، فالمعرفة حسب (Bahra, 2002:) تصنع المال وتصنع التقنية.

### المطلب الثالث: أنواع وهرمية المعرفة

لقد تم تصنيف المعرفة بطرق عديدة ومختلفة، حيث لا يمكن تحديد وذكر أنماط المعرفة في شكل واحد فقط، كما انه من المهم فهم طبيعة الأنواع المختلفة للمعرفة، وذلك لتسهيل عملية ممارسة إدارة المعرفة بطريقة أكثر فعالية، ويمكن التطرق لبعض التصنيفات في:

#### الفرع الأول: أنواع المعرفة

1. تصنيف (Lundvall,1999): يعتبر هذا التصنيف من حيث الاستخدام والتعامل مع المهام، حيث صنفها إلى أربعة أنواع هي<sup>1</sup>:

- **معرفة- ماذا (Know-What)** وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها، تتكون أساسا من البيانات والمعلومات غير مرتبة، ليتم ترميزها وجمعها لتعطي معرفة صريحة واضحة لموضوع ما.
- **معرفة- لماذا (Know-Why)** وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين وأساسها هو الفهم الذي ينمو بنشاط التعلم.
- **معرفة- كيف (Know-How)** وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح، وهو محاولة الإجابة عن كيفية أداء الأعمال، ويوصف بأنه صلب المعرفة الضمنية.
- **معرفة- من (Know-Who)** وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

2. تصنيف (Michel Polany 1962): يعد التصنيف الأهم والأقدم للمعرفة، ويصنفها إلى نوعين معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، ولقد أدرك (ميشيل بولاني) هذا التصنيف حين أصدر كتابه الأول سنة 1958، والذي نبه فيه إلى وجود نوع من المعرفة لم يتم إدراكه سابقا وهو (معرفة ضمنية)، وقد ذكر (Nonaka) قول (Polany) "أنا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وبالإمكان أن نعمل أشياء بدون أن يكون لدينا القدرة لإخبار الآخرين بالتحديد كيف نعملها، وأن السبب في ذلك هو أننا نمتلك معرفة ضمنية"<sup>2</sup>، وقد صنف الباحثين (Nonaka & Takeuchi) المعرفة إلى صنفين أساسيين، وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية<sup>3</sup>، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداما، وذلك باجماع من اغلب الباحثين ومنهم<sup>4</sup>: (Vail,1999) و (Hauer,1999) و (Duffy,2000) و (King,2000) و (Daft,2001) و (Heisig,2001)، ويقدم (Snowden, 2000) تعريفاً شاملاً

<sup>1</sup>. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص41.

<sup>2</sup>. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة -الجزء الأول-، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص45.

<sup>3</sup>. Nonaka, I., Takeuchi, H., **The Knowledge Creating Company: How Japanese Company Creat The Dynamics of Information**, 1995, P 34

<sup>4</sup>. Joitske Hulsebosch, Mark Turpin, & Sibrenne Wagenaar, **Monitoring and Evaluating Knowledge Management Strategies**, IKM Emergent Research Programme, European Association of Development Research and Training Institutes (EADI), Germany. Octobre 2009, P11.



يعترف فيه بالمعرفة الصريحة والضمنية المعرفة هي تحديد الأصول الفكرية وتحسينها وإدارتها النشطة، إما في شكل معرفة صريحة محفوظة في الكتب والوثائق أو كمعرفة ضمنية يمتلكها الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات<sup>1</sup>، ويتم تصنيفها وفقاً للمدخل الثنائي إلى:

#### - المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

إن التحدي الكبير للمنظمات يكمن في المعرفة الضمنية، وكيفية الكشف عليها وتوليدها ومشاركتها وإدارتها، والمعرفة الضمنية هي المعرفة التي نملكها، ولا نعبر عنها، والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات لا يمكن تحويلها أو نقلها إلى الآخرين بسهولة لأنها تعتمد إلى حد كبير على قدرة الفرد الذي يمتلكها لنقلها إلى الآخرين<sup>2</sup>، وتكون مكتسبة عبر سنوات من الخبرة، ولا يمكن نقلها بسرعة أوحى في بعض الأحيان على الإطلاق<sup>3</sup>، وحسب (Filemon, Uriate, 2008) تنمو وتتطور المعرفة الضمنية من خلال ممارسة التجربة والخطأ وتجربة النجاح والفشل، وتشكل المعرفة الضمنية ميزة تنافسية للمنظمة لأنها فريدة ويصعب على المنظمات الأخرى تقليدها<sup>4</sup>.

وقد عرف (Nonaka) المعرفة الضمنية بكونها المعرفة غير الرسمية والذاتية وتكون في عقول الأفراد، وفي شكل مهارات، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير القابلة للنقل والتعليم<sup>5</sup>، وغالباً لا يمكن وصف المعرفة صراحةً من قبل الأشخاص الذين يمتلكونها، كما أنه ليس من السهل شرحها وإضفاء الطابع الرسمي عليها في المنشورات، وتستخدم في مهام حل المشكلات<sup>6</sup>.

#### - المعرفة الظاهرة (الصريحة) (الواضحة) (Explicit Knowledge):

إذ يرى (Y. G. Sucahyo et al.) أن المعرفة الصريحة هي المعارف المكتوبة والموثقة في الكتب والمجلات، وكتيبات، وقواعد البيانات وما إلى ذلك<sup>7</sup>، والمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يسهل تدوينها ونقلها إلى أشخاص آخرين ومشاركتها في شكل لغات منهجية ورسمية<sup>8</sup>، وعرف (Nonaka) المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، ويمكن إيجادها متجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءات عملها ومعاييرها وخطتها<sup>9</sup>، وأضاف (Nonaka) إلى ذلك أن المعرفة

<sup>1</sup>. Joitske Hulsebosch, Mark Turpin, & Sibrenne Wagenaar, **Op.Cit**, P11.

<sup>2</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009، ص37.

<sup>3</sup>. Kevan Williams, **Strategic Management**, First American Edition, Dorling Kindersley Limited, New York , United States , 2009,P66.

<sup>4</sup>. Filemon A. Uriate, Jr, **Introduction To Knowledge Management**, asean foundatio, jakarta, indonesia, 2008, p05

<sup>5</sup>. Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations, Review MIS Quarterly Management Information Systems Research Center**, University of Minnesota, Vol. 25, No. 1, mars 2001, P110.

<sup>6</sup>. Liliana Dobrica, **Knowledge In Action Towards Better Knowledge Management In Organizations**, Revue Management Research and Practice Volume 13, Issue 2 / June 2021, p 27.

<sup>7</sup>. Yudho Giri Sucahyo & aL, **Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance**, Knowledge Management & e-learning, Vol.08, No.2. Jun, 2016, P 390.

<sup>8</sup>. Kevan Williams, **Op. Cit** ,P66.

<sup>9</sup>. Maryam Alavi , Dorothy E. Leidner, **Op.Cit**, P 110.

الصريحة هي المعرفة التي يتم التعبير عنها من خلال الكلمات والأرقام، ومثل هذه المعرفة يمكن أن يتم مشاركتها بشكل رسمي منظم، على شكل بيانات ومبادئ عامة، ورسومات وبرامج حاسوب، ونجدها أيضا في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، وحقوق النشر، الأسرار التجارية، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
شخصية	غير شخصية
ذاتية	ذات هدف
سياق/ معنى	مستقلة عن السياق في المعنى
يصعب توثيقها	موثقة ويتم تدوينها
من الصعب نشرها داخل المنظمة	مشاركتها سهلة وبسيطة داخل المنظمة
يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية	لا يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية
الخبرة الفنية	مستودع للمعرفة
عملية روتينية	دراسات الحالة
معلومات عن العمليات التجارية	القواعد والأنظمة والإجراءات والعمليات
تصاغ في الخبرات، المهارات، الاتجاهات	تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات
يصعب نسخها أو سرقتها	بسيطة للمشاركة والنقل والتحويل
غنية بالمعلومات والتفاصيل الدقيقة	بسيطة النماذج و التجربة سهلة في التطبيق
تم إنشاؤها وتحديثها أثناء العمليات العملية	مقصودة ومتينة
ملك للفرد	ملك للمؤسسة
قوية وتتفاعل مع الثقافة التنظيمية والاجتماعية	بسيطة في التقييم الموضوعي للمعلومات والتدفقات النقدية
ترتبط بأفراد محددین	يمكن الحصول على براءة اختراع ويمكن بيعها
لا تنتقل بين الأفراد إلا أثناء أداء المهام والعمليات	يجب أن تكون متوافقة ومحدثة
يصعب تحديدها وتدوينها وتخزينها	يتطلب التكيف مع السياقات الجديدة
من الصعب إدارتها	يتطلب التعريف والتأكيد العملي
لا تملكها المؤسسة	سهلة التقليد والنسخ
لا يتم بيعها	متسربة ويسهل سرقتها بسهولة
تفقد مع الفرد إذا غادر المؤسسة أو في حالة الوفاة	يصعب التحقق منها خاصة عند توفر العديد من مصادر المعرفة الأخرى

Source : Marek Szelaowski , Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy -Creating Value from Intellectual Capital-, springer, Switzerland, 2019, p97.

<sup>1</sup> Nonaka.I, Takeuchi, Op.Cit, P 42.

لكن بالرغم بوجود هذا الفرق بينهما إلا انه يمكن القول أن المعرفة الصريحة ليست منفصلة عن المعرفة الضمنية فهما الاثنان يكملان بعضهما، لأنه يجب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، فالتراكم المعرفي للمعرفة الصريحة يولد معارف ضمنية جديدة.

وتأكيد لما سبق ذكره من تصنيف لأشكال المعرفة باعتبارها الأشكال الأكثر قبولاً وانتشاراً في أدبيات المعرفة إلا أن هذا لا يمنع من التطرق إلى آراء أخرى نظرت إلى أشكال المعرفة تحت مسميات مختلفة تبعا لاختصاصاتهم والأسس التي اعتمدها في ذلك التحديد، وقصد إعطاء نظرة أكثر شمولية لتصنيفات المعرفة المختلفة سيتم توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): أنماط وتصنيف المعرفة

أنواع المعرفة	مفهومها	أمثلة
معرفة ضمنية	المعرفة متأصلة في الإجراءات والخبرات والمشاركة في محتوى محدد نجد منها: ضمني معرفي: نماذج عقلية ضمني تقني: معرفة فنية تنطبق على عمل معين	أفضل الوسائل للتعامل مع زيون محدد إيمان الفرد بالعلاقات بين السبب والنتيجة. المهارات
معرفة صريحة	المعرفة المعبرة والمعممة	معرفة الزبائن الرئيسيين في منطقة ما
معرفة فردية	التي ينشئها الفرد ويتأصل فيها	الأفكار المستقاة من المشروع المنجز
معرفة جماعية	تنشأ عن أعمال جماعية تقوم بها مجموعة ما وتتأصل فيها	القواعد المتعلقة بالترابط بين المجموعات
معرفة تصريحية	معرفة - حول	ما هو الدواء المناسب للمرض
معرفة إجرائية	معرفة تركز على المعتقدات المرتبطة بمجموعة خطوات أو إجراءات تقضي إلى نتائج مطلوبة أي معرفة- كيف	كيفية تطوير احد النظم المعلوماتية
معرفة سببية	معرفة-لماذا، التي تعني المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهم أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة	فهم لماذا يعمل المخدر
معرفة شرطية	معرفة- متى	فهم متى يوصف الدواء
معرفة علاقاتية	معرفة- مع	معرفة كيفية تفاعل العقار مع عقاقير أخرى
معرفة عملية	معرفة مفيدة لمنظمة ما	أفضل الممارسات، أطر العمل، خبرات المشاريع

Source: Marek Szlągowski , Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy -Creating Value from Intellectual Capital-, springer, Switzerland, 2019, p99

## الفرع الثاني هرمية المعرفة:

يوجد تداخل وغموض كبير يجمع بين مفهومي المعرفة والمعلومات والبيانات، حيث تبدو للوهلة الأولى وكأنها تشير إلى نفس المعنى، وسنوضح هذه المفاهيم ونفرق بينها بالإشارة إلى ما يسمى هرم المعرفة (DIKW) والتي ترمز إلى: (D) البيانات، (I) المعلومات، (K) المعرفة، (W) الحكمة، والذي هو عبارة عن تصور لكيفية تشكل المعرفة، وفيما يلي توضيح مكونات ومستويات هذا الهرم:

1. **البيانات أو المعطيات Data**: تتضمن البيانات حقائق أو ملاحظات أو تصورات ( قد تكون صحيحة أولاً تكون كذلك)، وتمثل البيانات في حد ذاتها أرقاماً أو تأكيدات أولية، وبالتالي قد تكون بدون سياق أي التي ليس لها من المعنى أو القصد<sup>1</sup>، ولقد عرفت دراسة (Laudon,2001) بأنها عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها<sup>2</sup>.  
 إذن البيانات هي معرفة بسيطة وأولية، وهي عبارة عن أرقام وحقائق ووقائع خام أولية ليست لها قيمة إلا عندما تتحول إلى معلومات مفهومة واضحة، أي أنها غير منظمة.

2. **المعلومات Information**: المعلومات هي مجموعة فرعية من البيانات، بما في ذلك تلك البيانات التي تحول إلى مغزى ذوهدف لمستخدمين محددين<sup>3</sup>، حيث عرفت دراسة (Nonaka & Takeuchi,1995) بان المعطيات عندما يتم وضعها في سياق ما، فإنها تصبح معلومات، ويتم تحويل البيانات للحصول على المعلومات من خلال عمليات المعالجة لتصبح ذات معنى مفهومة ويمكن الاستفادة منها ويمكن توضيحها بالمعادلة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{المعلومات} = \text{البيانات} + \text{عملية المعالجة}$$

إذن المعلومات هي معرفة منظمة ومنسقة، وهي عبارة عن كل المعطيات والبيانات التي تستخدم من طرف المنظمة أو الفرد واستعمالها واستغلالها والتي تساعدهم على اتخاذ القرار، أي هي البيانات التي قد تم معالجتها والمصنفة والمحسوبة والمرتبطة، كما أكد ذلك (Wiig,1999) أن "المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة لوصف موقف معين"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>.Irma Becerra-Fernandez, Rajiv Sabherwal, Knowledge Management Systems and Processes ,Routledge,Second Edition ,New york and London, 2015, ,P17

<sup>2</sup>. بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2019، ص 18.

<sup>3</sup>.Irma Becerra-Fernandez, Rajiv Sabherwal, Op. Cit ,P17-18.

<sup>4</sup>. خليفي عيسى، قواعد ربيحة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>5</sup>.France Bouthillier Kathleen Shearer, Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective, Information Research, Vol. 8 No 1, October 2002, McGill University Montreal, Canada, P07.

**3. المعرفة knowledge:** تشير دراسة (Janaina Macke et al.) أن المعرفة تأتي من المعلومات التي بدورها تتكون من مجموعة من البيانات، أي أنها مزيج من خبرة مكثفة، والمعلومات والأفكار، والتي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة<sup>1</sup>، فقد لا يتمتع شخصان في نفس الوقت بنفس القدرة على استخدام المعلومات بشكل متساوٍ، أي هناك اختلاف في قدرة الفرد على إضافة القيمة<sup>2</sup>، فالمعرفة تشمل من المعلومات والبيانات، وذلك لأنها عولجت إلى درجة أنه يمكن تطبيقها، ويمكن إستخلاص المعادلة التالية للتعبير عن المعرفة<sup>3</sup>:

$$\text{المعرفة} = \text{المعلومات} + \text{المغزى}$$

إذن المعرفة هي معرفة معمقة وبيانات ومعطيات ومعلومات معالجة صالحة للاستعمال وهي ذات مغزى.

ما يمكن استنتاجه أن البيانات هي القاعدة التي تشكل المعلومة بعد معالجتها، وأن المعلومة هي جزء من مكونات المعرفة، والمعرفة هي أشمل من البيانات والمعلومات، فتحويل البيانات إلى معلومات يحتاج إلى استخدام تكنولوجيا أما تحويل المعلومات إلى المعرفة يحتاج وجود أفراد حتى تضاف قيمة للمعرفة.

**4. الحكمة Wisdom :** تعتبر الحكمة ارقى ما يمكن أن تصل إليه البشرية، وما يدل على ذلك هو قوله تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾<sup>4</sup>.

بينت هذه الآية: أن الإنسان إذا أوتى الحكمة يكون قد إهتدى إلى العلم النافع، وإلى العمل الصالح الموافق لما علمه، وأن من أعطي الحكمة فإنما أعطي أفضل ما أعطي أصحاب الدنيا، وسمي خيراً كثيراً، فالحكمة هي أساس المعرفة السليمة وهي العلم النافع الذي يكون معه العمل الصالح.

ومن بين الدراسات التي رأيت أن الحكمة أعلى مستويات التجريد مع وجود رؤية، واستشراق، وقدرة على رؤية ما وراء الأفق دراسة (Award § Ghaziri,2004) و(Thierauf § Hooctor,2006) وعرفت أنها القدرة على إتخاذ الحكم السليم مع مرور الوقت، وهناك من يرى أن الحكمة هي خلق قيمة عن طريق العمل والتطبيق، وتمثل الخبرة والتراكم المعرفي، والإصابة في القول والعمل، وقوة الحجة وإستخدام المعرفة لتوليد معرفة

<sup>1</sup>.Janaina Macke & all, **Knowledge And Competence Based-View for Developing Collaborative Networks**, The International Journal Of Knowledge, Culture And Change Management, Volume 11, (2011), P 06.

<sup>2</sup>.Milosav Stojanović, Albina V, Kecman Šušnjar, Dušan Aničić, **The Role of Management on Knowledge Management**, 9th International Conference "Economics and Management-Based on New Technologies, Vrnjačka Banja (Serbia), EMoNT-2019, 23-26 June 2019, p 250.

<sup>3</sup>. خليف عيسى، قواعد ربيحة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>4</sup>. سورة البقرة، الآية (269).

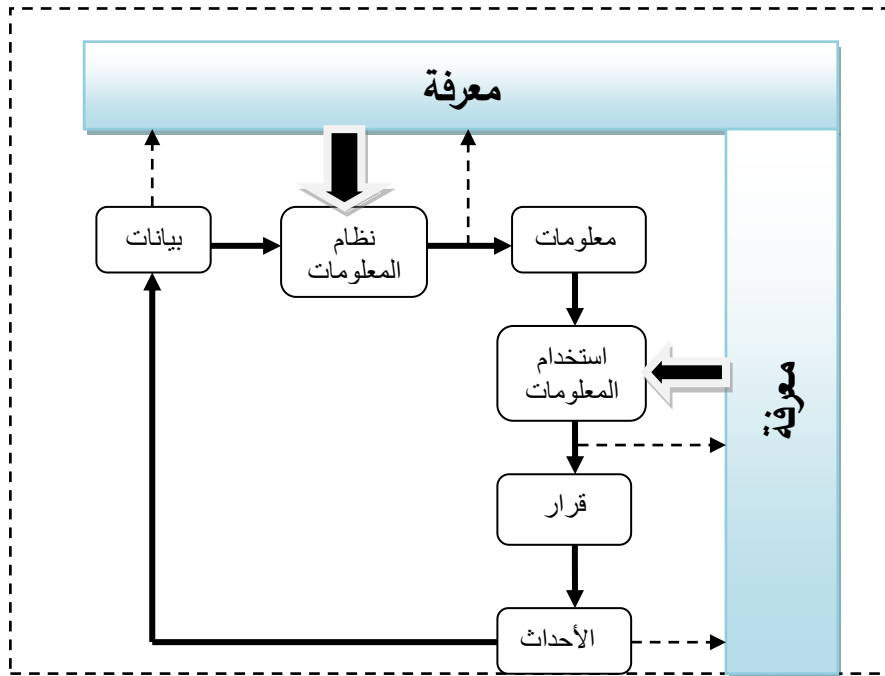
جديدة، وتشير الحكمة أيضا إلى عمق المقدرة التي يتسم بها الفرد في استنباط الحلول والمشاكل أو الظواهر التي يواجهها أو تعرض عليه<sup>1</sup>، ويمكن إستخلاص المعادلة التالية للتعبير عن الحكمة<sup>2</sup>:

$$\text{الحكمة} = \text{المعرفة} + \text{التوليف والتركييب}$$

ولتمثيل هرم المعرفة نجد العديد من النماذج فهناك من يضع الحكمة في أعلى الهرم، وهناك من يضيف الحقيقة فوق الحكمة ويضعون المعطيات والبيانات في أسفل الهرم، ولتوضيح ذلك نذكر:

- وفقا لنموذج (Irma Becerra-Fernandez, Rajiv Sabherwal, 2015) يوضح الباحثين علاقة كل من المعطيات والمعلومات والمعرفة ويربطونها بالأحداث، ويتضح لنا أن المعرفة لها علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات والتي تتيح لنا الفرصة للوصول إلى المعرفة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(1-2): رسم توضيحي للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والاحداث



Source : Irma Becerra-Fernandez, Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management Systems and Processes** ,Routledge, Second Edition ,new york and London, 2015, P21.

- ومن بين أشهر نماذج لهرم المعرفة نجد نموذج (Marquardt, Michel J, 2002) والذي يتفق معه العديد من الباحثين ويمكن توضيحه بالشكل التالي:

<sup>1</sup> إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة منحي تطبيقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2018، ص 16.

<sup>2</sup> خلفي عيسى، قوادرية ربيحة، مرجع سبق ذكره، ص128.

شكل رقم(1-3): هرم المعرفة وفق نموذج ( Marquardt, Michel J ,2002)



**Source:** Kathy A. Salzano, BS *et al.* (2016), A Knowledge Management Framework and Approach for Clinical Development, Therapeutic Innovation & Regulatory Science, Vol 50(5), P538

- أما نموذج (Robert J, Thierauf, James J, Hocter, 2006) لهرم المعرفة يرى الباحثون وفق هذا النموذج أن الهرم ينتقل بين المعلومات والمعرفة والذكاء والتحسين والحكمة، وصولاً إلى ما يسمى بالحقيقة كما هو موضح في الجدول التالي:

5. **الحقيقة:** إن دراسة (Thierauf & Hocter,2006) اعتبرت أن الحقيقة هي التي يجب أن تمثل أعلى هرم معرفي، وليس الحكمة، غير أنه لم يقدم لها تعريف واكتفت الدراسة بالإشارة إلى وجود الحقيقة في أعلى الهرم المعرفي.

الجدول رقم(1-3) : هرم المعرفة وفق نموذج ( Robert J, Thierauf, James J, Hocter, 2006)

نوع النظام	التعريف	مستوى الأهمية
غير معرفة حتى يومنا هذا	تتوافق مع مفهومي fact والواقع reality	الحقيقة Truth
نظم إدارة الحكمة Wisdom Management System	القدرة على الحكم بشكل صحيح مع مرور الزمن	الحكمة Wisdom
نظم الأعمال الذكية Smart Business System	مراقبة العمليات لتحقيق أفضل الحلول	التحسين Optimization
نظم ذكاء الأعمال Business Intelligence System	رؤية عميقة في فهم العلاقات المهمة	الذكاء Intelligence
النظم الخبيرة وإدارة المعرفة Knowledge Management And Expert System	يتم الحصول عليها من الخبراء بناء على خبرات فعلية	المعرفة Knowledge
نظم دعم القرار والنظم الموزعة ونظم الزمن الحقيقي Real-Time, Distributed, Decision Support, Systems	معطيات مهيكلة Structured Data يستفاد منها في التحليل واتخاذ القرار	المعلومة Information

المصدر: بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019، ص 23.

## المبحث الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى إهتماما متزايدا من قبل المهتمين في مجال الإدارة، والباحثين في مجال العلوم والفلسفة، حيث أظهرت التطورات التكنولوجية والعولمة الحاجة إلى أشكال جديدة من التنظيمات لمواكبة هذه التغيرات، باعتبار أن إدارة المعرفة تعد تطورا فكريا ينبغي إعتماده لكي تتبوأ المنظمات مركز الريادة والتفوق التنافسي.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة من اهم الأصول غير الملموسة في المنظمة التي تمثل ميزة تنافسية رئيسية خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي نتيجة لدورها الاساسي في تحقيق الأهداف والإستراتيجيات لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث من الصعوبة وضع مفهوم محدد لإدارة المعرفة، فقد تعددت التعاريف التي حاولت شرح مصطلح إدارة المعرفة لعدة أسباب أبرزها وجهات النظر حسب كل باحث، والتي تركز على مجالات محددة من جهة، ومن جهة أخرى أن أحد أهم أسباب عدم الإتفاق هي أن الباحثين في مجال إدارة المعرفة ذو تخصصات مختلفة مثل: علم النفس، العلوم الإدارية، علم الاجتماع، الهندسة الإنتاجية وما إلى ذلك، ونورد أدناه البعض من هذه التعاريف:

يعرفها (Nonaka & Takeuchi, 1995) على أنها قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وجعلها جزءا لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها<sup>1</sup>.

يرى (Alavi et Leidner, 2001) " إدارة المعرفة هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لإكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الإستفادة منها بهدف تحقيق أكبر كفاءة وفعالية وأكثر إنتاجية في عملهم"<sup>2</sup>، وفي نفس السياق يعرف (الكبيسي، 2009): بأنها كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواء كانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة<sup>3</sup>.

يركز كل من (Turban, et.al. 2003) على مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها "إدارة المعرفة هي عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة ثم تخزينها، والإفادة من مشاركتها بغرض تطبيقها بفاعلية"<sup>4</sup>، واعتبر كذلك

<sup>1</sup>. Nonaka.I, Takeuchi. H ,Op.Cit\_P 02

<sup>2</sup>. Djida Bahloul, **Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies**, application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006, P.18.

<sup>3</sup>. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر، القاهرة، ص15.

<sup>4</sup>. Djida Bahloul, **Op,Cit**, p18.



(مؤيد السالم، 2005) أن إدارة المعرفة هي عملية تعنى باكتشاف وتكوين و تخزين وإستعادة وتوزيع وإستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية<sup>1</sup>.

إدارة المعرفة وفقا لما يؤكد (Wiig, 2003) أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية للوصول إلى إنتاج ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

أما حسب (Ronald Maier, 2007) تُعرّف إدارة المعرفة "بأنها الوظيفة الإدارية المسؤولة عن الإختيار والتنفيذ والتقييم المنتظمين لإستراتيجيات المعرفة الموجهة نحو الهدف، والتي تهدف إلى تحسين طريقة المنظمة في التعامل مع المعرفة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي"<sup>3</sup>.

عرفها (Dulebohn et al. 2012) إدارة المعرفة "على أنها إستراتيجيات وعمليات إدارية معرفية يمكن أن تساعد المنظمات أو المجموعات أو الأفراد في إنشاء المعرفة وتصنيفها وتخزينها ومشاركتها وتحديثها من خلال تكنولوجيا المعلومات وتوليد قيمة حقيقية للمؤسسات أو المجموعات أو الأفراد"<sup>4</sup>.

في حين عرفتها (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2003) إدارة المعرفة على أنها مجموعة واسعة من الممارسات التنظيمية المتعلقة بتوليد المعرفة والنقاطها ونشرها وتعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة، وتصف (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، 2001) إدارة المعارف على أنها تطوير، وجمع، وإستخدام، ومعالجة، وحفظ، وتبادل قاعدة المعرفة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى تحقيق النتائج بكفاءة والتي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>5</sup>.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، حيث تشير جميع التعاريف إلى نفس الفكرة، ولكن كل واحدة تركز على جانب معين من إدارة المعرفة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، مثل (Malhotra, 1998) عرفها بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية بالتركيز على تقنيات الأنظمة المعلوماتية والإتصال في معالجة البيانات والمعلومات التي تسمح بتوليد الإبداع والإبتكار للأشخاص"<sup>6</sup>، وآخرون تناولوه بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية بأنها " الفهم الواعي

<sup>1</sup>. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup>. Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking How People and Organizations Create, Represent, and use Knowledge**, Schema Press, Ltd, United States of America, 1993, P 20.

<sup>3</sup>. Ronald Maier, **Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition, Springer, Ney Work, 2007, P 57.

<sup>4</sup>. Hongmei Tang , **Effects of Leadership Behavior on Knowledge Management and Organization Innovation In Medicine and Health Sciences** , EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, Open Access ; Modestum, Volume 13 N° (8), 2017, P 5427.

<sup>5</sup>. Joitske Hulsebosch, Mark & all, , **Op. Cit**, P10.

<sup>6</sup>. Malhotra Yogesh, Brint Institte, **Toward a Knowledge Ecology for Organization White-Waters**, journal knowledge management (UK) march 1999, p01.

والذكي لثقافة المنظمة، والقدرة على إستخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة (Koenig,1999)<sup>1</sup>، وهناك من عرفها تعريف حول النتائج التي تحققها إدارة المعرفة "هي الحصول على المعرفة الصحيحة في المكان المناسب، في الوقت المناسب، وبالشكل الصحيح"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف لإدارة المعرفة "هي عملية الإدارة المنظمة للأصول الفكرية والمعرفية تسهل على المنظمات اكتساب وتوليد وتنظيم وتوزيع المعلومات والمعارف والخبرات المهمة بهدف خلق قيمة مضافة، وإكتساب ميزة تنافسية مستدامة تحقق للمنظمة سبق والتفوق على المنافس"

#### المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

حظيَّ موضوع إدارة المعرفة (KM) باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، وذلك لما يحقق من مزايا إقتصادية وتنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتطبيق الواسع لإدارة المعرفة.

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل مستمر ودائم وإستخدامها وتسهيل الوصول إليها، والإستفادة من الخبرات والتجارب السابقة، وبالنسبة (لأوستن،2008)، فإن الهدف من إدارة المعرفة هو الحصول على المعرفة الضمنية وإستخدامها بشكل فعال وتشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم والتواصل بها مع الآخرين من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية على مستويات مختلفة داخل المنظمة<sup>3</sup>.

يمكن توضيح أهداف إدارة المعرفة فيما يلي<sup>4</sup>:

- **تحسين جودة القرارات الإدارية:** تعمل إدارة المعرفة على إيجاد المعلومات والبيانات والمعرفة، ومعالجتها، وجعلها خالية من الأخطاء، وموثوقة وقابلة للفهم، وذات قابلية للمقارنة، مما يؤدي إلى التحسين من جودة القرارات التي يتم اتخاذها.
- **زيادة الكفاءة:** توفر إدارة المعرفة القدرة على تحسين المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات وأداء المهام في الوقت المحدد وبأفضل الطرق دون إهدار للمال، وتخفيض التكلفة لتحقيق رضا العملاء.
- **توفير المعلومات** تهدف إدارة المعرفة إلى توفير معلومات شاملة ودقيقة، أي أن تكون المعلومات قابلة للفهم من طرف مستخدميها، ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات، وتحليلها، وتخزينها، والقدرة على مشاركتها، وإستخدامها، والمحافظة عليها.

<sup>1</sup> Koenig Michael E.D, **Education for Knowledge Management**,.Revue de littérature des concepts clés, CIUSSS de la Mauricie-et-duCentre-du-Québec U.S.A , Vol 19, 1999, p 04.

<sup>2</sup> Filemon A. Uriate,Jr, **Op. Cit**, p13.

<sup>3</sup> Marie-Claude Lehoux , **L'organisation Apprenante, La Gestion Des Connaissances et L'engagement des Parties Prenantes**, Revue de littérature des concepts clés, CIUSSS MCQ, Québec, Octobre 2017 , P 10.

<sup>4</sup> محمد باطويح، مريم بوزير، الإطار المفاهيمي لإستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد69، 2021، ص 15.

- **زيادة الفعالية** : تؤدي إدارة المعرفة إلى تنمية الفعالية التنظيمية، وتمكين المنظمة كي تصبح أكثر فعالية، وتشير الفعالية إلى مدى القدرة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، وحل المشكلات، والهدف الأساسي من الفعالية هو عمل الأشياء الصحيحة.
- **تطوير الوضع الاستراتيجي** تعمل إدارة المعرفة على تمييز المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية بامتلاكها لميزة تنافسية تؤدي إلى تحسين الوضع الاستراتيجي عن طريق الإبتكار في المنتجات المقدمة يعكس مدى قوة العلامة التجارية في ذهن الزبون.

يحدد (John Mackenzie Owe, 1999) أن هدف إدارة المعرفة هو خلق قيمة مضافة للمنظمة على ثلاثة مستويات متميزة<sup>1</sup>:

- أ- تحسين العمليات التجارية الحالية خفض التكلفة (ما الذي يمكننا فعله بشكل أفضل).
- ب- تطوير منتجات وخدمات جديدة (ما الذي يمكننا فعله أكثر).
- ت- تحسين الموقف الإستراتيجي بهدف: تطوير المعرفة الفريدة، تطبيق المعرفة على المنتجات والخدمات المبتكرة، تعزيز الموقف التنافسي، الحفاظ على إستمرارية المنظمة، تحسين المرونة، خلق بيئة عمل جذابة.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف إدارة المعرفة إلى توليد المعرفة والتشارك فيها داخل المنظمة عن طريق<sup>2</sup>:

- ✓ إستخراج المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- ✓ إيجاد بيئة تنظيمية تشجع كل فرد بالمنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- ✓ تهدف إلى الإبداع والإبتكار والذكاء والتعلم وإعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها؛
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد المبني على المعرفة ، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- ✓ تعمل على جمع الأفكار الذكية من البيئة المحيطة، ونشرها داخل المنظمات.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

يرى (Pentland, 1995) أن إدارة المعرفة تعتبر عملية مستمرة ومتفاعلة ويعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها "عبارة عن مجموعة مستمرة من العمليات والمراحل المهمة المضمنة في البنية الاجتماعية والمادية للمنظمة، والتي يمكن تطبيقها وإستغلالها بأفضل شكل لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>، ويمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة كذلك على أنها مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة والمحافظة

<sup>1</sup>.John Mackenzie Owe, **Knowledge Management and the Information Professional, information services & use**, University Of Amsterdam, vol 10 , N° 01, January 1999, p10.

<sup>2</sup>. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص43-44.

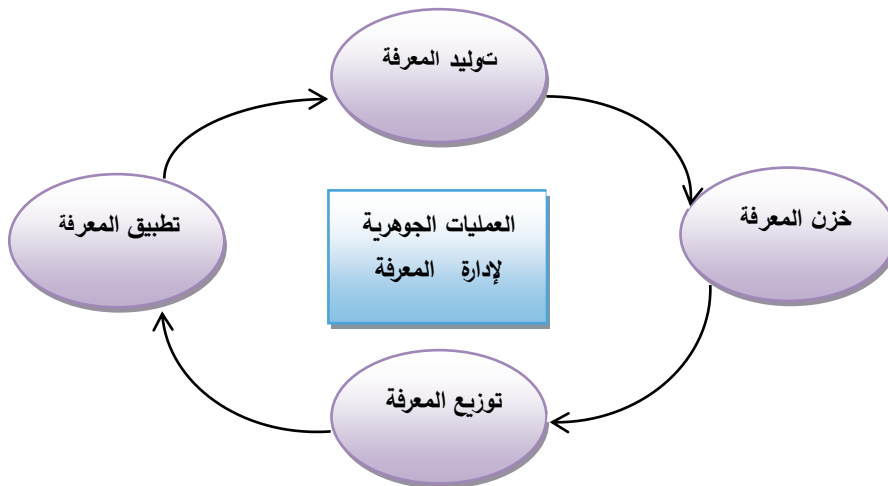
<sup>3</sup>.Mary Ndabari, **Knowledge Management and Performance: a Conceptual**, Review International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Volume 3, Issue 9 ,2021, P 540.

عليها في المنظمة<sup>1</sup>، وتقدم عمليات إدارة المعرفة العناصر اللازمة التي تؤدي إلى فهم وتوضيح إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه.

يركز مفهوم عمليات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وبالتالي فعمليات إدارة المعرفة تسهل مشاركة المعرفة وتؤسس للتعلم التنظيمي كعملية مستمرة داخل المنظمة، وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، البعض صنفها إلى أربعة عمليات، بينما توسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك، حيث حددها كل من<sup>2</sup> ( Ponelis and Fairer-Wessels, 1998) في ثلاثة عمليات: توليد المعرفة، المشاركة بها، إستخدامها، بينما تطرق لها (Burk,1999) في أربع مراحل: الابتكار، التنظيم، المشاركة، الإستخدام وإعادة الإستخدام، وصنفها (Mertins, et al, 2001) في خمسة مراحل تشمل: تشخيص المعرفة، تحديد المعرفة، توليدها، تخزينها وتطبيقها، وكذلك قام (Alavi,2001)<sup>3</sup> بصياغتها في أربعة مراحل : توليد المعرفة وإكتسابها، تنظيم المعرفة وخبزنها، نشر المعرفة، ثم تطبيق المعرفة.

في ضوء ما ذكر، فإن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مستوى وظيفي إلى آخر، وتختلف كذلك في العدد والترتيب والمسميات، وتختلف أيضا تبعا لمداخل دراسة المعرفة، ولكن تتكامل عمليات إدارة المعرفة فيما بينها، فكل مرحلة تعتمد على ما قبلها وتدعم ما يليها، ولكن بشكل عام يمكن ان تتم بأربعة أو خمس مراحل أساسية في المنظمات باعتبارها أكثر المراحل شيوعا، والتي أجمع عليها غالبية الباحثين، وتناولتها معظم الدراسات السابقة، والطالبة في هذه الدراسة ستعتمد في أبعاد المتغير المستقل "إدارة المعرفة " على العمليات الجوهرية الأربعة لإدارة المعرفة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(1-4): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005، ص 62

<sup>1</sup>. أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>2</sup>. Mary Ndabari, **Op.Cit**, P540.

<sup>3</sup>. Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, **Op.Cit**, P 115.

أولاً: تشخيص واكتساب وتوليد المعرفة

يعرف (Neif, 2014) "إكتساب المعارف بأنها قدرة المنظمات على إكتساب المعرفة لتخزينها والإحتفاظ بها من أجل إستخدامها عند الحاجة"<sup>1</sup>، وتستهدف مرحلة تشخيص المعرفة البحث عن المعرفة المنظمة والمنقحة والموثقة، وتحديدها ليتم بعد ذلك العمل على إستثمارها، وتشمل المصادر الداخلية، وما تمتلكه المعرفة من إمكانيات، وما يحمله أفرادها من مهارات ومعارف وخبرات ومعلومات من جهة، ومن جهة أخرى المصادر الخارجية المحيطة بالمنظمة<sup>2</sup>.

وحدد (Maier, 2007) مصادر إكتساب المعرفة في ثلاث مجموعات وهي<sup>3</sup>:

- المجموعة الأولى تتمثل في مشاركة الخبراء وأصحاب المواهب وتوظيفهم بصفة مؤقتة أو دائمة، أوالشراكة مع المنظمات ذوي الاختصاص والخبرة، أوالتحالفات والاندماجات الإستراتيجية مع الشركات التي تمتلك الكفاءات المطلوبة.
- المجموعة الثانية من البدائل هي الحصول على المعرفة الموثقة مثل: المؤلفات العلمية والعملية، براءات الاختراع، والكتب، والمجلات، والتقاري، والوصول إلى قواعد البيانات عبر الإنترنت لمنظمات خدمات المعلومات.
- المجموعة الثالثة هي المشاركة في الأحداث والعمليات المتعلقة بالمعرفة ذات الصلة بالمؤتمرات وورش العمل والاجتماعات والمعارض والمشاريع البحثية.

بعد أن يتم تحديد حجم ونوعية ومصادرالمعرفة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ليتم في خطوة لاحقة إكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من إستخدامها ونقلها، وتختلف عملية إكتساب المعرفة من منظمة إلى أخرى، فكل منظمة تكتسبها وتقومها بطريقةها الخاصة من خلال جمع المعلومات من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويؤكد (Nonaka & Takeuchi 1995) على أن المعرفة المكتسبة يجب أن يتم تقاسمها "على نطاق واسع" في المنظمات ، وتخزينها وإستخدامها لتطوير تقنيات ومنتجات جديدة<sup>4</sup>، وقد تخلق المعرفة بطريقة غير رسمية من تفاعل العاملين خارج العمل فيما بينهم أو مع آخرين وهذا يعني أن خلق المعرفة ليس مقتصرًا على الجانب الرسمي الذي تقوم به المنظمات حيث يتبين أن المصادر قد تكون خارجية وداخلية رسمية وغير رسمية مضافًا إليها البعد التنظيمي ونوعية العاملين الذين لهم أثر بالغ على خلق المعرفة.

<sup>1</sup>.Wageeh Nafei, **Knowledge Management and Organizational Learning from The Employee Perspectives: a Study From Saudi Arabia Context**, Journal of Management and Strategy, Vol 5, N°1, 2014, P 76.

<sup>2</sup>. أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup>.Ronald Maier, Op.Cit, 2007, P 209.

<sup>4</sup>.Lídia Silveira Arantes, Orlando Martinelli Junior & al, **Maturity and Level of Knowledge Management in the Company: an Application of Nonaka and Takeuchi Model and Fuzzy Logic**, Gestão & Produção, vol 28 N° 02, P03.

## - توليد المعرفة

تركز عملية توليد المعرفة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، ومن تم عرضها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة، وتطوير مهارات العاملين، باستغلال المعرفة الحالية في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، وهو ما يؤكد عليه (Peter Senge,1990) في أن إكتساب وتوليد المعرفة لا يقتصر على إنشاء معرفة جديدة معتمدة على المصادر الخارجية التي يتم تطويرها بشكل جماعي فقط، ولكن أيضا لابد من تطوير الرؤى والمهارات الفردية الضمنية لتحفيز الإبتكار في المنظمات لأن عملية خلق وتوليد المعرفة هي عملية مبنية على التشارك الواسع، وإستقطاب رأس مال فكري جديد يعمل على إكتشاف المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة وجديدة<sup>1</sup>، فتوليد المعرفة هو عملية إكتساب المعرفة الخارجية والداخلية.

قد قدم (Quinn,1996) أربعة مبادئ لتوليد المعرفة وهي<sup>2</sup>:

- ✓ تعزيز قدرة الأفراد في حل المشكلات؛
- ✓ التغلب على معارضة ومقاومة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات؛
- ✓ التحول من هياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل وتنظيمات أفقية وشبكية؛
- ✓ تشجيع التنوع الفكري وتوليد التفكير الابداعي داخل المنظمات المعرفية.

تبعاً لهذه المرحلة، فإن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وبحسب (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن الشركات الناجحة هي تلك التي تخلق باستمرار معرفة جديدة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة، وتجسدها بسرعة في التقنيات والمنتجات الجديدة، وأن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، بل يتم توليد المعرفة من خلال التفاعل بين الأفراد مع البيئة، وهو ما أطلق عليه نوناكا وتاكيوشي بدور التفاعل الاجتماعي Socialization في توليد المعرفة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم<sup>3</sup>، وتتضمن عملية تحويل المعرفة وتوليدها حسب "نوناكا" أربع عمليات فرعية يطلق عليها "حلزونية نوناكا" (SECI) تتمثل في<sup>4</sup>:

**1. التثنية:** Socialization أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وهي العمليات التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الأفراد، حيث يمكن لجميع الأفراد إكتساب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين دون الحاجة إلى إستخدام لغة لفظية مثل الذين يتعلمون من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة من خلال العمل مع قادتهم في الحرف اليدوية.

<sup>1</sup>. Michael J Marquardt, *Op.Cit*, P148.

<sup>2</sup>. أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>3</sup>. Michael J Marquardt, *Op.Cit*, P149

<sup>4</sup>. Ikujiro Nonaka , *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol 05, N° 01, Inform, JSTOR, February 1994, p18

2. التجسيد: Externalization هو عملية التعبير الضمني عن معرفة صريحة، أي أنها آلية لخلق المعرفة بالإمتياز، حيث تستخدم المعرفة الإستعارات أوالمقارنات أوالمفاهيم أوالفرضيات أو النماذج.
3. الضم والتجميع: Combination حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الدمج والتصنيف، وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة، مثل تقديم المعرفة في شكل كتيب، أو منشورات، أو مؤتمرات بجمع معلومات الشركة وتوليفها خاصة في ظل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات من انترنت وأدوات للتوثيق.
4. خلق معرفة: Internalization خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها، والتي تتم عن طريق عملية "التعلم بالممارسة"، يحدث هذا النمط من إنشاء المعرفة عندما يأخذ الفرد المعرفة الحالية، ويضيف معرفته الضمنية، ويخلق شيئاً جديداً يمكن مشاركته في جميع أنحاء المنظمة.

### ثانياً: تخزين المعرفة

قبل أن تبدأ المنظمات في تخزين المعرفة لاسترجاعها لاحقاً، يجب عليها تحديد المعلومات المهمة وتحديد أفضل طريقة للاحتفاظ بها، وتشمل مرحلة خزن المعرفة العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسهيل طرق إسترجاعها، وأن عملية الحفظ تكون للمعرفة الصريحة وليس للمعرفة الضمنية، لأن المعرفة الضمنية محفوظة في عقول حاملها.

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية وجود الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تشمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، وأسلوب صنع القرار، والملكية الفكرية مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية<sup>1</sup>، وتعتبر الذاكرة التنظيمية عن إدارة مخزن المعرفة في المنظمة، وذلك باستخلاص المعرفة وخزنها وصيانتها ونشرها وإسترجاعها، وتنظم عملية تدفق المعرفة، وتسهيل نشر المعلومات بين الموظفين من خلال تمكينهم من الوصول إلى التعامل مع هذه المعرفة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة<sup>2</sup>، ويجب أن يحتوي نظام تخزين المعرفة بالمنظمة على<sup>3</sup>:

- ✓ نظام يسمح بالعثور وإسترجاع المعلومات وتسليمها بسرعة وبالشكل الصحيح؛
- ✓ الإجراءات تكون مقسمة على أساس إحتياجات التعلم؛
- ✓ القدرة على تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح ومختصر دون الرجوع للفرد الذي كان مصدر في توليد المعرفة؛

<sup>1</sup>. حسين محمد عتوم، يمني احمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup>. حسين محمد عتوم، يمني احمد عتوم، المرجع السابق، ص 147.

<sup>3</sup>. Michael J Marquardt, *Op.Cit*, 2002, P 154.

✓ المعرفة تكون متاحة في الوقت المناسب وباستمرار؛

✓ حماية المعرفة من الضياع، والذي قد يحدث عند مغادرة الموارد البشرية للمنظمة، سواء كان سبب المغادرة هو التقاعد أو ترك العمل للانتقال إلى مكان عمل آخر، أو الوفاة.

اقترح (ستيوارت، 1997) خمس مجموعات لكيفية تخزين المعرفة وتتمثل في<sup>1</sup>:

1. الصفحات الصفراء الخاصة بالشركات: قدرات الموظفين والمستشارين للمنظمة ويعرف بنظام تخزين JavaScript، ويسمح بالتعرف على الشخص الذي يملك المعرفة الخاصة التي يحتاجون إليها وتمكنهم من الاتصال به.
2. الدروس المستفادة: قوائم النجاحات أو الأخطاء أو الإخفاقات التي يمكن تطبيقها على مشاريع أخرى.
3. معلومات عن المنافسين والموردين: يتم تحديث ملفات تعريف الشركة والأخبار باستمرار من المصادر التجارية والعامّة والخدمات البرقية، وتقارير المكالمات من مندوبي المبيعات، وملاحظات الحضور من المؤتمرات والمؤتمرات، ودليل داخلي للخبراء، وأخبار حول اللوائح.
4. خبرات الشركة وسياساتها: معالجة الخرائط وسير العمل.
5. الخطط والإجراءات والمبادئ والإرشادات والمعايير والسياسات ومقاييس الأداء وملفات تعريف أصحاب المصلحة والعملاء والمنتجات والخدمات (بما في ذلك الميزات والوظائف والتسعير والمبيعات).
6. منتجات وعمليات الشركة: التقنيات، والإختراعات، والبيانات، والمنشورات، والعمليات، والإستراتيجيات والثقافات والهياكل والأنظمة والإجراءات التنظيمية الفعالة.

### ثالثاً: مشاركة وتوزيع المعرفة

إن مرحلة مشاركة وتوزيع المعرفة هي أكثر صعوبة من مرحلة توليد المعرفة، خاصة ما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية، التي يتوجب تحويلها إلى معرفة صريحة والمشاركة بها، وهي تعتبر أكبر تحدٍ للمنظمة، وعادةً ما يقسم الباحثين مشاركة المعرفة إلى مشاركة المعرفة الضمنية ومشاركة المعرفة الصريحة، حيث يتم توجيه جميع اهتمامات المنظمة لتذليل الصعوبات التي تحول دون مشاركة المعرفة، وتعمل مشاركة المعرفة الضمنية على تحسين جودة العمل وإظهار قدرة الفرد على القيام بالمهمة، ولكنها لا توفر الوقت، بينما يوفر تبادل المعرفة الصريحة الوقت، لكنه لا يزيد من جودة العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. توماس أ. ستيوارت ترجمة علا احمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص 265.

<sup>2</sup>. Zhenyang Zhang, Xinyuan Wang & Dongphil Chun, **The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, vol 8, N°25, 2022, P03.



إن مشاركة المعرفة تعني النقل الفعال، أي هي كيفية نقل المعرفة من شخص لآخر ومن شخص إلى مجموعة ومن مجموعة إلى أخرى بحيث يمكن لمستقبل المعرفة أن يفهمها بدرجة جيدة تمكنه من العمل في ضوءها، وحل مشكلات العمل، بالإضافة إلى التحويل الفعال للمعرفة بمشاركتها مع الآخرين، وإن ما يتم مشاركته هي المعرفة وليست التوصيات المبنية على المعرفة عن طريق البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي<sup>1</sup>، ويؤكد (O'dell and Grayson, 1999) أنه يجب نشر ونقل المعرفة بدقة وبسرعة في جميع أنحاء المنظمة مع العمل على إسترجاعها في أي وقت وإلا فشلت المنظمة، وتضيع المعارف<sup>2</sup>.

إن تقاسم المعرفة هو تفاعل ثنائي الإتجاه حيث أن مساعدة الأفراد الآخرين على حل المشكلات يسمح أيضًا لمشارك المعرفة باكتساب معرفة أو مهارات جديدة من التغذية الراجعة والمناقشات، حيث يرى (Neif,2014) أن توزيع المعرفة تعني قدرة المنظمة على نشر المعرفة على مستوى التنظيم الإداري، ولكل فرد ضمن كل مستوى من مستويات الوحدة الإدارية، سواء عن طريق البريد الإلكتروني أو الاجتماعات أو الدورات التدريبية أو عن طريق تبادل الأفكار والمهارات أو غيرها<sup>3</sup>، لأن تشجيع مشاركة المعرفة هو وسيلة مهمة للحفاظ على إبداع المنظمة وقدرتها التنافسية يخلق قيمة للمنظمة مع تقليل عدم اليقين والتعقيد.

يذكر (المطيران، 2007) أن مشاركة وتوزيع المعرفة يتم بطرق عديدة نذكر منها<sup>4</sup>:

1. طرق وآليات رسمية: تتمثل في التقارير والرسائل والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر.
2. طرق وآليات غير رسمية: وتشمل تغيير الوظيفة داخل المنظمة، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

كذلك تشير الدراسات إلى أن الهيكل التنظيمي المرن له تأثير مباشر إيجابي على نقل وتوزيع المعرفة بشكل أسرع وأكثر كفاءة، ويساهم في خلق معارف جديدة، ويساهم نقل المعرفة ومشاركتها في الاستجابة بسرعة للتغيير ومواجهة المنافسة.

<sup>1</sup>. Irma Becera-Fernandez , & all, Op.Cit, P 98.

<sup>2</sup>.Michael J Marquardt, Op.Cit, P 1.62

<sup>3</sup>.Wageeh Nafei, Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives:A Study from Saudi Arabia Context Op.Cit, p76.

<sup>4</sup>. أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص192.

## رابعاً: تطبيق واستخدام المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو الاستخدام الفعال للمعرفة المتاحة للمنظمة، حيث يواجه الباحثون والممارسون الإداريون التحدي المتمثل في الإجابة على السؤال كيفية إدارة المعرفة بشكل فعال، والتي يمكن أن تعود بالفوائد على المنظمة، ويعتمد تطبيق المعرفة على عملية التعلم والتحسين، فتطبيق المعرفة أهم من إمتلاكها لأنها لا تعد قوة إلا إذا طبقت، وتشير هذه المرحلة لإدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الإستخدام الفعلي وتشغيلها وتنفيذها، ويتم تميمتها وتحديثها باستمرار، وتمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، فتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لتمكينه من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرية المناسبة وفي الوقت المناسب، حيث بناء على تطبيق المعرفة يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً<sup>1</sup>.

إن المعرفة المخزنة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها في المكان والوقت المناسب، فالمعرفة إذا طبقت فهي قوة لأنها تشتمل على إستخدام المعرفة لدعم عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات والتي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وهكذا تستمر الدورة المعرفية<sup>2</sup>.

إن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة فاعليتها، وتخفيض تكاليفها، وتحسين مركزها التنافسي، وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين، وإن عمليات إدارة المعرفة هي سيرورة مستمرة تكمل بعضها، وكل مرحلة تعد ضرورية للمرحلة التي تليها ذات سيرورة موحدة لتحديد المعارف وإستخلاصها والإستفادة من تطبيقها.

<sup>1</sup>. أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup>. أسامة محمد سيد علي، المرجع السابق، ص 95.

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة - النماذج، الأنظمة، المحددات -

من أجل التطبيق الجيد للمعرفة وضعت عدة نماذج وأنظمة من طرف الباحثين كل حسب توجهه أو حسب المنظمات التي تبنها الباحثون لإجراء الدراسة الميدانية بها، وسوف يتم فيما يلي إبراز أهم هذه النماذج والأنظمة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة.

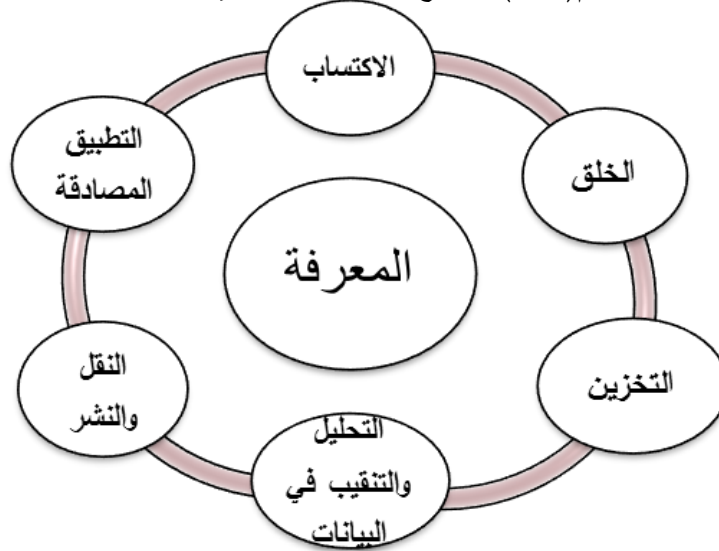
#### المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

قدم الباحثون عدة نماذج لإدارة المعرفة والغرض من ذلك إيجاد نماذج تساعد المنظمات على تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الذي يسمح لها باستثمار مواردها الفكرية للوصول إلى تحقيق أعلى منفعة، ومن بين هذه النماذج نذكر:

#### الفرع الأول: نموذج (Marquardt,2002)

يتكون نموذج إدارة المعرفة (Marquardt,2002) من ست مراحل التي تغطي إنتقال المعرفة من المصدر إلى غاية الإستخدام والتطبيق كما هو موضح في الشكل رقم (1-5)، وتتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>: الإكتساب، الخلق، التخزين، التحليل والتتقيب في البيانات، النقل والنشر، والتطبيق المصادقة، حيث يرى (Marquardt) أن المنظمات تتعلم بكفاءة وفعالية عندما تكون هذه العمليات الستة مستمرة وتفاعلية، وأن هذه العمليات ليست مستقلة عن بعضها البعض، كما يجب توزيع المعلومات عبر قنوات متعددة، لكل منها أطر زمنية مختلفة.

شكل رقم(1-5): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



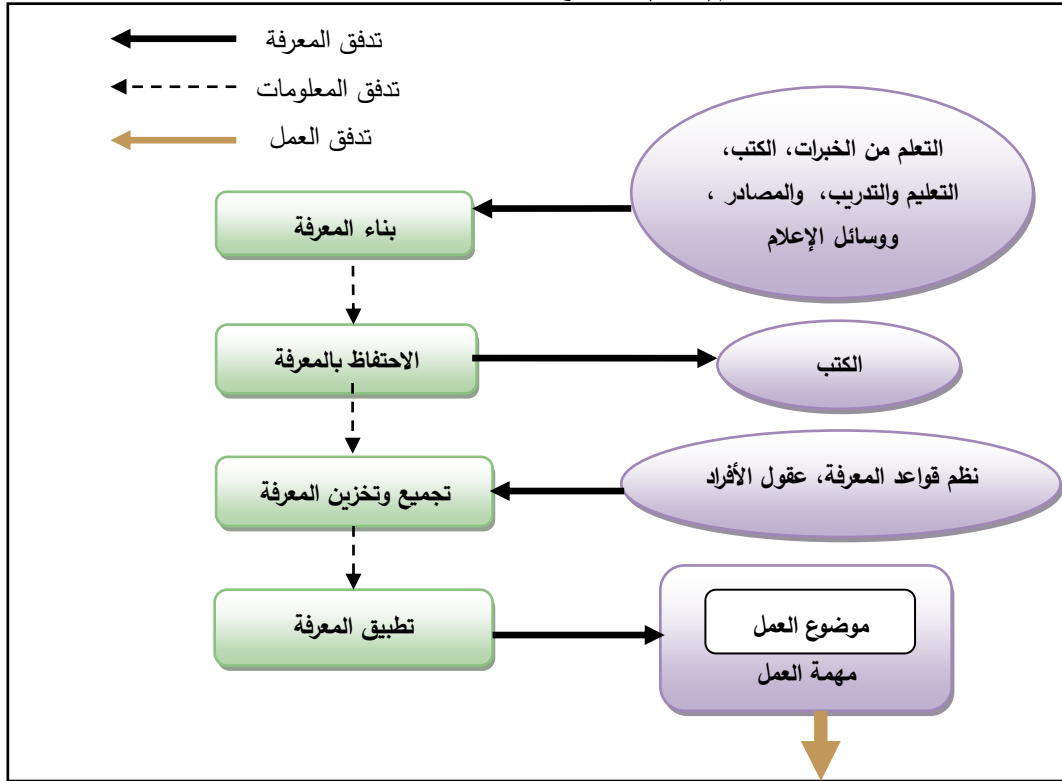
**Source:** Michael J Marquardt, Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, Second Edition, Davies-Black Publishing, Australia, 2002,p143.

<sup>1</sup> . Michael J Marquardt, Op.Cit, P 142.

الفرع الثاني: نموذج (Wiig,2004)

يتبين من نموذج ويج (Wiig) كيف يمكن بناء المعرفة والإحتفاظ بها وتجميعها وإستخدامها، يتم بناء المعرفة من التعلم، أما الإحتفاظ بالمعرفة يكون في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة بدءاً من اللقاءات والحوار والخبرة، وفرق العمل، لذا يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم(1-6): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



**Source:** Karl M. Wiig, Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People And Organizations Create, Represent and Use Knowledge, Schema Press, Ltd, United States Of America, 1993, P56.

يتكون نموذج ويج (wiig) من أربعة مراحل أساسية<sup>2</sup>:

- مرحلة بناء وإكتساب المعرفة: يتم إكتساب المعرفة عبر عمليات التعلم والكتب والإبداع والإبتكار وجذب وإستيراد المعرفة من الخارج تم يتم خزنها والإحتفاظ بها من أجل إستخدامها.
- مرحلة تصفية وإنتقاء المعرفة: يتم تنظيم المعرفة وتحويلها إلى قواعد بيانات مكتوبة حتى يتسنى للأفراد سهولة إستخدامها لتحقيق هدف المنظمة.

<sup>1</sup>Karl M. Wiig, Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge, Op. Cit, P 55

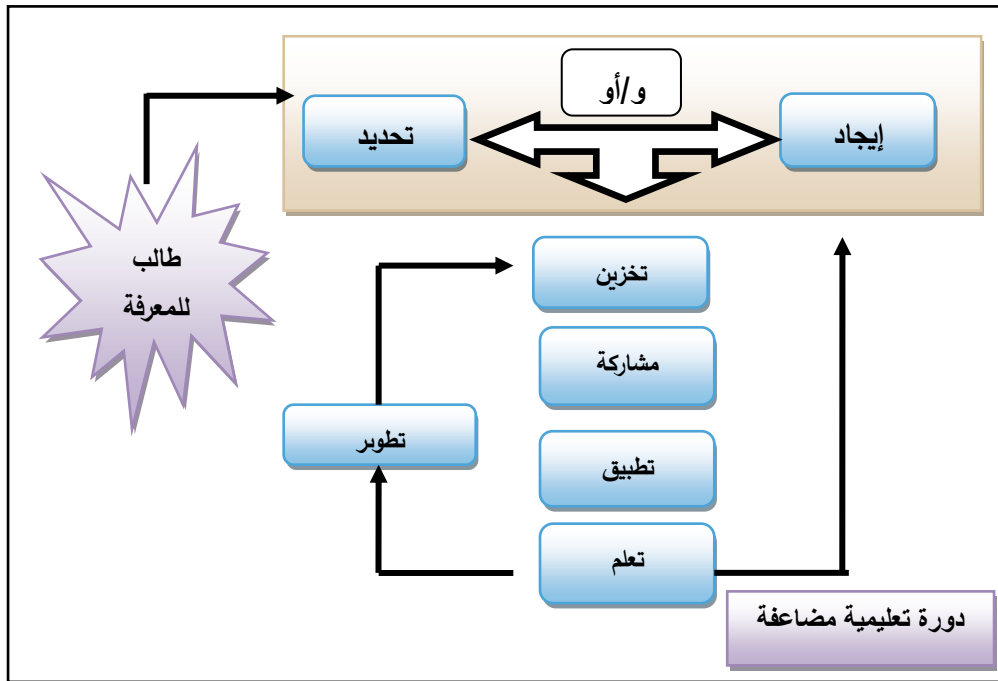
<sup>2</sup>Karl M. Wiig, Knowledge Management an Introduction and Perspective, Jurnal of Knowledge Management, Vol 01,N°1, PP 3-4.

- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** يتم توزيع ونشر المعرفة للأفراد عن طريق البرامج والنظم الخبيرة بمساعدة استخدام التكنولوجيات الحديثة بإتباع الإجراءات الإدارية اللازمة.
- **مرحلة استخدام وتطبيق المعرفة:** تكون المنظمة قد طبقت المعرفة بإتباع المراحل السابقة لتصل إلى تحقيق الهدف، وبناء ميزة تنافسية.

### الفرع الثالث: نموذج (Evans M, et al, 2014)

قدم الباحثون وفق هذا النموذج سبعة مراحل مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-7) : نموذج (Evans M, Dlakir K, Bidian C) لإدارة المعرفة



المصدر: بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019، ص57.

أوضح الباحثون في هذا النموذج انه عندما يكون هناك طلب لمعرفة ما فانه يتوجب تحديدها فيما إن كانت هذه المعرفة موجودة مسبقا، وأنه لا بد من إيجادها ضمن المنظمة، وهذا هو السبب وراء ربط هاتين المرحلتين مع بعضهما كما هو موضح في الشكل، وتتمثل المراحل السبعة في<sup>1</sup>:

**1. مرحلة التحديد:** تتضمن هذه المرحلة إستخراج المعارف سواء كانت معارف صريحة، أو معارف ضمنية، ليتم بعدها عملية تحليل المعارف الموجودة وتحديد أي منها يمثل قيمة للمنظمة وما إذا كان يمثل حلا لمشكلة مطروحة لدى المنظمة بشرط أن تكون هذه المعارف صحيحة ودقيقة وموثوقة.

<sup>1</sup>. بشار الحاج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-60

2. **مرحلة الإيجاد:** في حالة وجود نقص في المعارف المحددة سابقا ينم البحث عن معارف أخرى جديدة تلبى أهداف المنظمة.
3. **مرحلة التخزين:** بعد الإنتهاء من مرحلة التقييم والتحليل في المرحلتين السابقتين يتم بعدها تخزين المعرفة ضمن الذاكرة التنظيمية حتى يسهل إسترجاع ومعالجة ومشاركة هذه المعارف عند الحاجة إليها.
4. **مرحلة المشاركة:** يتم في هذه المرحلة إستخراج المعارف المخزنة في ذاكرة المنظمة بهدف نشرها ومشاركتها داخل المنظمة أو خارجها، ويتم نشر المعرفة بمراعاة زمن نشر المعرفة من جهة ومن جهة أخرى لا بد من إختيار التكنولوجيا المساعدة على نشر المعرفة.
5. **مرحلة الاستخدام والتطبيق:** بعد أن يتم نشر المعرفة تأتي مرحلة التطبيق والتنفيذ بحيث توضع هذه المعارف حيز التطبيق بهدف حل مشكلة ما، أو إتخاذ قرار ما، كما لا بد من وجود خبراء في هذه المرحلة للعمل على تطبيق المعارف الضمنية أوالمعارف غير الواضحة لكي يتم تطبيقها بالشكل الصحيح.
6. **مرحلة التعلم:** يمكن للمعارف التي تم نشرها وإستخدامها في المراحل السابقة أن تشكل أساسا لتكوين معارف جديدة في المنظمة، أما إذا كانت المعارف المحللة سابقا ذات قيمة فيتم الإنتقال إلى مرحلة التطوير ليتم فرز وتصفية وتوضيح المعرفة، وإذا وجد أن هذه المعارف غير كافية أوغير مكتملة فيتم الرجوع إلى المرحلة الأولى -تحديد وإيجاد- لردم الفجوة المعرفية الموجودة .
7. **مرحلة التطوير:** تتضمن هذه المرحلة عملية تنقيح أكثر للمعارف الموجودة، فإما أن تحدد قيمة جديدة للمعرفة، أو يتم وضع إضافات، أو تحديثات على هذه المعارف، وهذا كله بهدف جعل هذه المعارف قابلة للتطبيق ضمن سياق المنظمة.

من خلال ما سبق حول نماذج إدارة المعرفة ترى الطالبة إن هذه النماذج تختلف من نموذج إلى آخر وخاصة من حيث الهدف، وتتفق في المراحل المكونة له، وهذا راجع إلى البيئة التي تمت فيها الدراسة، وكذا توجهات الباحثين، والمنظمات التي كانت محل دراستهم، حيث يؤدي ذلك إلى بناء نماذج مختلفة مع الأخذ في الاعتبار خصائص الأفراد وثقافتهم التنظيمية وكل محددات إدارة المعرفة التي تلعب دورا مهما في كيفية إيجاد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية .

### المطلب الثاني: أنظمة إدارة المعرفة

تعرف أنظمة إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems) بأنها التكامل بين التقنيات والآليات التي تم تطويرها بغرض دعم تنفيذ عمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>، وتنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع أساسية تتمثل في:

<sup>1</sup>.Irma Becera-Fernandez , Rajiv Sabherwal , Op. Cit , P 102.

- ✓ أنظمة إكتشاف المعرفة Knowledge Discovery Systems
- ✓ أنظمة إمتلاك المعرفة Knowledge Capture Systems
- ✓ أنظمة المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing Systems
- ✓ أنظمة تطبيق المعرفة Knowledge Application Systems

### أولاً: أنظمة إكتشاف المعرفة Knowledge Discovery Systems

أنظمة إكتشاف المعرفة هو عملية إكتشاف المعرفة المخفية في قواعد البيانات، وهو يعبر عن عملية البحث داخل كميات كبيرة من البيانات للكشف عن العلاقات التي لم يتم كشفها سابقاً بين عناصر البيانات، وتشمل إعداد البيانات واختيارها وتحليل المعلومات المتاحة، ودمج المعرفة التي سبق الحصول عليها سابقاً في قواعد البيانات، وتفسير الحلول من النتائج المحققة<sup>1</sup>.

إن أنظمة إكتشاف المعرفة تدعم عملية تطوير المعرفة الضمنية أو الصريحة الجديدة من بيانات أو معلومات أو من دمج لمعارف سابقة عن طريق عمليتين أساسيتين: أولها التجميع الذي يتيح إكتشاف معرفة صريحة جديدة مثل "التعاون عن حل المشكلات، وصنع القرارات المشتركة"، وثانيها التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة الذي يتيح إكتشاف معرفة ضمنية جديدة مثل "التدريب، وتدوير الموظفين، المؤتمرات، جلسات العصف الذهني، ومبادرات الموظفين الجدد"<sup>2</sup>.

### ثانياً: أنظمة إمتلاك المعرفة Knowledge Capture Systems

تعمل أنظمة إمتلاك المعرفة بعملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية التي تكون داخل أو خارج الحدود التنظيمية للمنظمة معتمدة في ذلك على تقنيات تدعم التجسيد مثل "نظم المعلومات لحل المشكلات المعقدة، النظم المبنية على الخبرة، نظم الاستنباط مثل التعلم عن طريق الملاحظة، عقد اللقاءات المباشرة، التدريب عبر المحاكاة المستندة إلى الحاسب الآلي"، وكذلك إسترجاع وإمتلاك المعرفة لدى المستشارين والمنافسين والزبائن والموردين، ونقلها بواسطة التكنولوجيات إلى العاملين بالمنظمة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: أنظمة المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing Systems

تعمل نظم مشاركة المعرفة على المساعدة في نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين من خلال دعم التبادل من جهة مثل "تبادل المذكرات والكتيبات وتقارير سير العمل والخطابات والعروض الإيضاحية، والبرمجيات التطبيقية وإمكانية الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات"، والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، ومن جهة أخرى مثل "مجموعة النقاش، تمكين الأفراد"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 299.

<sup>2</sup>. Irma Becera-Fernandez, Op.Cit, P 102

<sup>3</sup>. Ibid, P 104.

<sup>4</sup>. Ibid, P 105.

### رابعاً: أنظمة تطبيق المعرفة (KMS) Knowledge Management Systems

نظام إدارة المعرفة (KMS) هو نظام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تجمع وتدمج الوظائف من أجل معالجة كل من المعرفة الصريحة والضمنية في جميع أنحاء المنظمة، وبالتالي يمكن لنظام إدارة المعرفة تقديم خدمات متكاملة لنشر وتوزيع المعرفة لكل الموظفين، وكذلك تحديد المهارات والخبراء والتواصل والتعاون من أجل استخراج المعرفة الضمنية لتسهيل عملية تطبيق المعرفة داخل المنظمة، ويكمن الهدف النهائي من KMS في دعم ديناميكيات التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

تتمثل أنظمة تطبيق المعرفة في تكنولوجيا المعلومات المساندة للحصول على المعرفة، والمتمثلة في النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات، وأنظمة تخطيط الموارد، والمنطق الغامض، نظم حل المشكلات المعتمدة على استخدام تقنيات مثل الاستنتاج المستند إلى الحالة، والتي يمكن من خلالها تفعيل الإجراءات والأساليب داخل المنظمة، ويمكن التعبير عنها بأنظمة الذكاء الاصطناعي<sup>2</sup>.

#### الذكاء الاصطناعي:

عرفه (Winston, 1992) الذكاء الاصطناعي بأنه "دراسة الحاسبات التي تجعل عمليات الإدراك والتفكير والتصرف ممكنة"<sup>3</sup>، ومن جهة أخرى عرفه (Simon, 1995) الذكاء الاصطناعي بأنه "فرع من فروع علم الحاسوب المرتبط بعلوم أخرى، وذلك بجعل الحواسيب تؤدي المهام بكفاءة عالية تحاكي كفاءات البشر والسعي لجعلها تفكر بذكاء"<sup>4</sup>، ويشير الذكاء الاصطناعي إلى تمكين أجهزة الحاسوب من القيام بالمهام التي تحاكي تفكير الإنسان أو التي تفكر كما يفكر البشر، وتضم عائلة الذكاء الاصطناعي تطبيقات رئيسية متنوعة مثل: معالجة اللغة الطبيعية، النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، المنطق الغامض -الضبابي-، استخدام الحالات، والوكيل الذكي، والتي يمكن استخدامها في حل المشكلات التي لا يمكن حلها بسهولة.

تتلخص أبرز خصائص الذكاء الاصطناعي في<sup>5</sup>:

- ✓ الإستخدام الكثيف للمعارف والمعلومات بدرجة كبيرة والتي يعبر عنها بأسلوب التمثيل الرمزي؛
- ✓ الإستخدام المكثف لعمليات البحث والتطوير في شتى مجالات المنظمة؛
- ✓ تحسين المستوى المعرفي من خلال تقديمه حلول للعديد من المشاكل؛
- ✓ القدرة على بناء قاعدة معرفية متميزة تساهم في تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي بالمنظمة.

<sup>1</sup>.Ronald Maier, **Op.Cit**, .p 86.

<sup>2</sup>. Irma Becera-Fernandez , & all, **Op.Cit**, P 106

<sup>3</sup>. Winston P H, **Artificial Intelligence**, 3rd Ed, Addison-Wesley Publishing Company, California, Usa,1992,P14

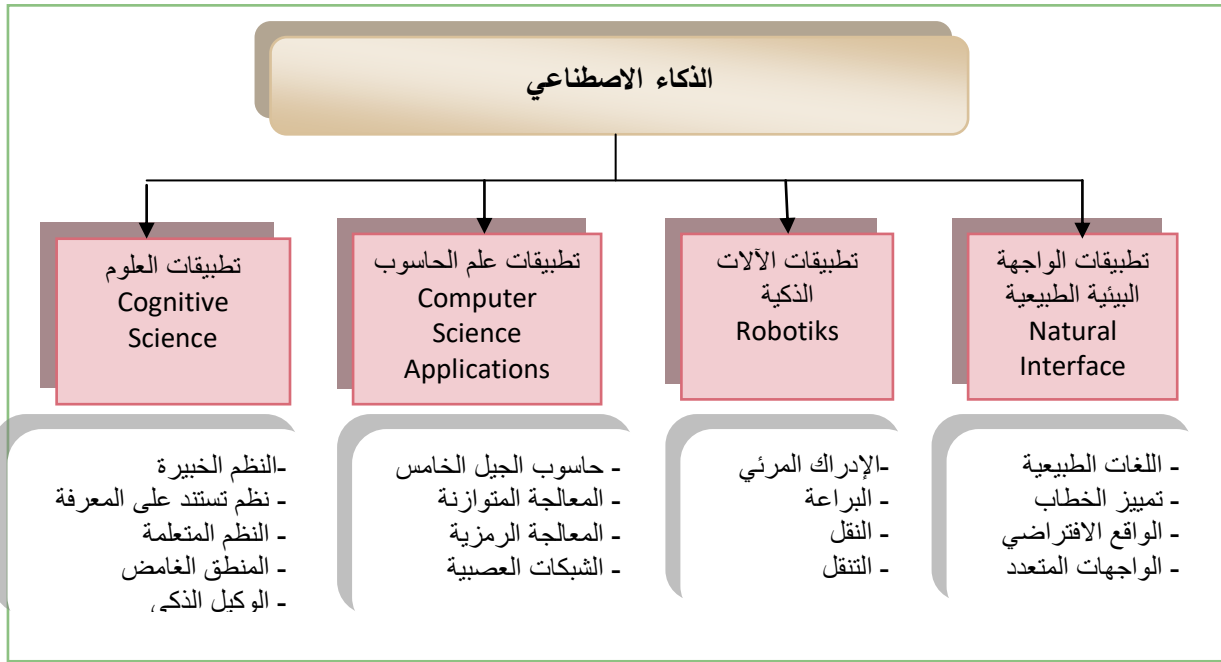
<sup>4</sup>. Simon H A, **Artificial Intelligence: an Empirical Science**, Elsevier, Vol(77), 1995, p95.

<sup>5</sup>. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص 143.



والشكل التالي يوضح عائلة الذكاء الاصطناعي:

شكل رقم (1-8): عائلة الذكاء الاصطناعي



المصدر: ياسين سعد غالب، نظم مساعدة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 181.

ومن النظم المعلوماتية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المرتبطة بإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

### 1. الأنظمة الخبيرة: Expert System

الأنظمة الخبيرة تم تصنيفها ضمن نظم الدعم التنظيمي باعتبارها تدعم أكثر من مستوى تنظيمي<sup>1</sup>، وهي عبارة عن برنامج حاسوب مصمم لتمثيل المعرفة وقدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، بمعنى آخر يستند النظام الخبير تمثيل وبرمجة المعرفة وتخزين المعرفة والخبرة الإنسانية المتجددة والمتطورة والمتراكمة في قاعدة معرفة لنظام معلومات يرتبط بمجال متخصص من مجالات المعرفة، وينمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني، ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال الاستفادة النهائي<sup>2</sup>، ويمكن تلخيص المنافع التي تنتجها النظم الخبيرة للمنظمة فيما يلي<sup>3</sup>:

- ضمان توفير أعلى مستوى من الموضوعية والموثوقية عند إتخاذ القرار؛
- ضمان الحيادية والعقلانية والتجرد عن المشاعر والعواطف والميول والأحوال النفسية عند إتخاذ القرارات المهمة؛ فهي تقدم الدعم لعمليات إتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية؛
- تستخدم النظم الخبيرة في كل وقت تطلب وفي كل مكان تطلب؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، المرجع السابق، ص 143.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 224.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 204.

- أتمتة المهام الروتينية التي يقوم بها الخبير الإنساني؛
- حل مشكلة فقدان المعرفة المتراكمة للخبير الإنساني نتيجة التقاعد، المرض، ترك العمل، أو الموت؛
- الثمن الباهظ الذي يدفع لتحقيق التراكم النوعي المعرفي والعملي للخبير بالمقارنة مع النظام الخبير؛
- لا يحتاج النظام الخبير إلى بيئة مادية واجتماعية ونفسية ملائمة لكي يعمل بكفاءة وفعالية.

## 2. أنظمة الشبكات العصبية: Neural Networks Systems

الشبكات العصبية هي شبكات تستند إلى نظم قواعد المعرفة الموزعة على حزمة من النظم والبرامج التي تعمل من خلال عدد كبير من المعالجات بأسلوب المعالجة الموازية، وتستند الشبكات العصبية على قواعد المعرفة<sup>1</sup>، ومن مزايا الشبكات العصبية نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- تمتاز الشبكات العصبية عن النظم الخبيرة بقدرتها على التعلم من خلال خلق قواعدها الخاصة وفق عملية التدريب والتأهيل؛
- تمتاز الشبكات العصبية بمرونة عالية تساعد على تقديم حلول مناسبة؛
- يمتاز أسلوب الشبكات العصبية بالقدرة على النمذجة الإحصائية واكتشاف العلاقات النمطية.

## 3. أنظمة المنطق الضبابي: Fuzzy Logic

تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة وعدم النظر إلى نسبية الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة غير دقيقة أو الغامضة، وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة.

## 4. الخوارزميات الجينية: Genetic Algorithms Systems

هي برامج كمبيوتر تحاكي عمليات بيولوجية من أجل تحليل مشاكل النظم التطويرية، ووصفت بالجينية نظراً لإعتمادها الشديد على محاكاة عمل الجينات الوراثية للتوصل للحل الأمثل، وتستخدم في مجالات الأعمال المالية والمصرفية، العمليات اللوجستية والسيطرة على حركة المواد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 34.

<sup>2</sup>. حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup>. أمينة عثمانية، المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، مداخلة مقدمة ضمن كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019، ص 19.

5. الوكيل الذكي: Intelligent Agents

يعرف الوكيل الذكي كونه عبارة عن كائن يستطيع إدراك بيئته التي يكون موجودا فيها، وذلك عبر المستشعرات التي يمتلكها هذا الكائن، ومن التجاوب معها بواسطة آليات التنفيذ أو الجوارح، ويعمل الوكيل الذكي من خلال حزمة برمجية تقوم بتنفيذ مهام محددة أو واجبات ذات طبيعة متكررة أو تنبؤية للمستفيد ولدعم نشاط أعمال أو تطبيقات برامج أخرى، ويساهم الوكيل الذكي في تخفيف أعباء الإدارة الالكترونية، كما يضمن الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن، إستقبال رسائلهم وملاحظاتهم التي تخص جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة<sup>1</sup>، والجدول التالي يلخص ويوضح أنظمة إدارة المعرفة وفق عمليات إدارة المعرفة.

جدول رقم(1-4): أنظمة إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	نظم إدارة المعرفة	المعلومات الفرعية لإدارة المعرفة	آليات إدارة المعرفة الإيضاحية	تقنية إدارة المعرفة الإيضاحية
اكتشاف المعرفة	نظم اكتشاف المعرفة	التجميع	اللقاءات والمحادثات الهاتفية وقواعد البيانات، الويب	البوابات الالكترونية، أفضل الممارسات والدروس المستفادة والمؤتمرات والبريد الالكتروني
امتلاك المعرفة	نظم امتلاك المعرفة	التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة التجسيد التنؤب	تدوير الموظفين، والمؤتمرات والعصف الذهني، والدروس المستفادة والممارسات	النظم الخبيرة وقواعد بيانات أفضل الممارسات والدروس المستفادة والتواصل القائم على الكمبيوتر واكتساب المعرفة القائم على الذكاء الاصطناعي
مشاركة المعرفة	نظم مشاركة المعرفة	التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة التبادل	التعلم من خلال التدريب أثناء العمل والتعلم من خلال الملاحظة واللقاءات المذكرات والخطابات والعروض	أدوات تعاون الفريق والوصول إلى البيانات القائم على الويب
تطبيق المعرفة	نظم تطبيق المعرفة	التوجيه الإجراءات الروتينية	العلاقات الهرمية التقليدية في المنظمات ومكاتب الدعم السياسات التنظيمية و ممارسات ومعايير العمل	المعرفة ونظم ايجاد المشكلات وحلها ونظم التفكير القائمة على الحالات ونظم دعم القرارات والنظم الخبيرة ونظم التخطيط.

Source: Irma Becera-Fernandez , Rajiv Sabherwal , Traducteur Mohamed Chahana Ouahbi, Knowledge Management Systems And Processes, 2014,New York, P109

المطلب الثالث: محددات تطبيق إدارة المعرفة

سنقوم في هذا المطلب بمحاولة لخصرهم المحددات أوالعوامل التي تؤدي إلى إنجاح تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمنظمة، حيث لا يمكن لإدارة المعرفة أن تؤدي مهامها دون توفير لها بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل وتبادل المعرفة بشفافية وسهولة، ومن أهم المحددات نذكر:

<sup>1</sup>. أمينة عثمانية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## 1. الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المحددات التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على إدارة المعرفة، ولكي تؤدي المنظمة هذا الهدف لابد لها من تبني ثقافة تساعد على نشر وتوزيع وتطبيق المعرفة، حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة إتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، وهو ما أكد عليه (Alavi et al) على أن القيم هي التي تعرقل أو تشجع عمليات خلق المعرفة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، فالمنظمات الناجحة في رأي (Dermott & O'dell) هي التي تستطيع تكيف ثقافتها مع إدارة المعارف<sup>2</sup>، ويمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الجدول التالي:

جدول رقم(1-5): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وإيجاد توجهات عند الأفراد بان رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المؤسسة
ثقافة فردية	تمنع مشاركة وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها
ثقافة تعاونية	تساعد في إيجاد مجتمعات معرفية وعملية.

المصدر: حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 109.

من خلال الجدول يتضح أن الثقافة التنظيمية مهمة، ويمكن لها أن تؤثر بقوة على السلوك البشري، ويكون من الصعب تغييرها، لأنها تكاد تكون غير مرئية، وبالتالي يصعب التعامل معها بشكل مباشر، فهي الوعاء الذي يحمل الأفراد من خلاله القيم والمعتقدات والتصرفات، ولكن يمكن أن تتغير الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 143.

<sup>2</sup> Mario javier donate & Fatima Guadamillas, **Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation**, journal of knowledge management, vol 15, 2021, p04.

وتتطور إذا نجحت في تغيير سلوك الموظفين وحقت لهم فوائد وساعدتهم في التعلم، وبناء فرق التعاون لحل مشكلات العمل.

## 2. الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي كيفية تنسيق جهود العمل للأفراد والفرق وكيفية توزيع الموارد، وكذا كيفية تقسيم الوظائف والمهام وتكاملها، ويحدد قنوات الاتصال الرسمية، وهو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، وتتمثل اللبنة الأساسية للهيكل التنظيمي في: التخصص، إضفاء الطابع الرسمي، المركزية، والتسلسل الهرمي<sup>1</sup>.

تتطلب إدارة المعرفة اليوم أشكالاً أكثر مرونة مما يمكن أن يقدمه الهيكل الوظيفي، فهناك شكلين مهمان وهما هيكل المصفوفة وهيكل الشبكة (Network Structure, Matrix Structure) اللذان يمكن أن يساعدان في تطبيق إدارة المعرفة، فالهيكل التنظيمي المرن يمكن من الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة، ويكون أكثر فاعلية وكفاءة في تطوير الإستراتيجية، وزيادة الابتكار والإبداع، وتقليل الوقت في إتخاذ القرارات ما يساعد على نجاح الأعمال<sup>2</sup>.

## 3. القيادة الإدارية:

القيادة هي واحدة من أهم اللبنة الأساسية لأي منظمة بغض النظر عن حجم المنظمة أو هيكلها التنظيمي، فالقيادة قادرة على إنشاء إدارة معرفة جيدة بالمنظمة، ويعتبر هذا أحد الإسهامات الرئيسة للقيادة الفعالة، حيث تسعى كل من إدارة المعرفة والقيادة لتحسين أداء المنظمات على المدى الطويل، فبمجرد تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة تصبح القيادة أكثر كفاءة في المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المنظمات، ففي الماضي تم تعريف القيادة من خلال بعض الخصائص مثل الثقة والذكاء، في حين أن هذه هي السمات التي يظهرها القادة<sup>3</sup>، أما بعد تفتن الباحثين اتفق اغلبهم على أن تعريف القيادة "هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها"<sup>4</sup>.

يؤكد كل من (A. Nikabadi & Hoseini, 2016) أن القيادة هي سابقة مهمة تؤثر على نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، وهناك حاجة إلى تقديم القيادة المعرفية في شكل مزيج من سلوكيات القيادة التحويلية (Donate & de Pablo, 2015)<sup>5</sup>، ويتفق الباحثون (Park & Kim, 2018) على أهمية دور القائد في المنظمة في دعم عمليات إدارة المعرفة انطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة، مما يتوجب على القائد أن يكون معلماً ومصمماً ومدرّباً

<sup>1</sup> Frank T. Rothaermel, **Strategic Management**, Third Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2017, P371.

<sup>2</sup> Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability**, Fifteenth Edition, Pearson Education, London, 2018, P 45

<sup>3</sup> .Kevan Williams, **Op.Cit**, p52.

<sup>4</sup> Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, **Management**, Prentice Hall, Third Edition, United States, 2012, P 206

<sup>5</sup> Panissara Naowakhoaksorn & all, **Op.Cit**, P03.

ومشرفاً في نفس الوقت، وأن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والإتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية، وإعادة تشكيلها وتنميتها، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل داخل المنظمة حتى يكونوا محفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة.

من أهم التحديات التي تواجه القيادة التنظيمية لإدارة المعرفة تتمثل في مركزية القرار وعدم التفويض بحجة عدم التفريط في المسؤولية، والتفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وكيفية قيادة الأفراد وتحويلهم إلى عمال المعرفة، ولقد ركزت العديد من الدراسات ( e.g., Hitt & Duane, 2002; Ireland & all, 2002; ) على العلاقة بين القيادة وإدارة المعرفة انطلاقاً من أنواع الأنماط القيادية ومدى ملائمتها لدعم أنشطة إدارة المعرفة<sup>1</sup>، فالعمل ضمن فريق العمل من أهم مهام إدارة المعرفة لربط الأفراد ببعضهم وتمكينهم من تقاسم ما لديهم من خبرات ومعارف، وهو ما بينه الباحثون ( Teece, 1998; Bontis & Fitz-enz, 2002 ) بشكل تجريبي أن إدارة المعرفة تعمل على تعديل العلاقة بين سلوكيات القيادة ومكونات رأس المال الفكري.

#### 4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:


تعتبر التكنولوجيا أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بطريقة مثلى تكون الأفضل قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة، وتكون بذلك المنظمة قادرة على تخزين ونقل ونشر المعرفة داخلها، حيث تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في نجاح أو فشل نظام إدارة المعرفة بالمنظمة، وتتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي حلول برمجية وتعمل كشريك لعمال المعرفة لإيجاد حلول للمشكلات وإتخاذ قرارات صائبة وتقليل الوقت اللازم لتقاسم المعرفة بين أعضاء المنظمة من خلال توفير العديد من قنوات الاتصال.

تعتمد إدارة المعرفة على تقنية المعلومات الحديثة والتي تشمل من بينها قواعد البيانات والشبكات الداخلية المعتمدة على الويب ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية والمؤتمرات المرئية عن بعد والبريد الفضائي، علاوة على أنظمة المعلومات الخاصة التي تناسب عمل كل منظمة، حيث توفر تكنولوجيا المعلومات الأدوات الجديدة لتبادل المعارف وإدارتها، والتخزين وتشفير المعلومات لتعزيز الذاكرة التنظيمية، وتهتم إدارة المعرفة بإعداد سياسات وبرامج عمل بغية إحكام استعمال تقنية المعلومات والاتصالات وتواكب السرعة الفائقة في تطورها، كما تهتم إدارة المعرفة بسرعة تداول البيانات والمعلومات عبر الوسائط الحديثة، وخاصة في المجالات الحيوية كالتجارة والأسواق وغيرها من المجالات، من خلال الحصول على المعلومة وإبلاغها بصفه آنية إلى الأطراف المعنية، وتسهيل التخاطب والتشاور وإبداء الرأي، والمساعدة في إتخاذ القرار المناسب في حينه وإنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن.

<sup>1</sup>. محمد باطويح، مريم بوزير، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## خلاصة:

لقد أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة، وتركزت مساهمتهم في صياغة دلالات متنوعة وفقا لمنظورهم الخاص في ضوء التغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي عرفتھا بيئة الأعمال، حيث تهتم إدارة المعرفة بعوامل النجاح والبقاء للمنظمة عن طريق اهتمامها أصلا بالمعرفة الصريحة والضمنية، ومنه أيقنت المنظمات بان مصدر قوتها يكمن في امتلاكها المعرفة والمعلومة، فهي تعتبر السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل، لذلك فهي ملزمة بالاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة ودعم استخدامها من أجل إختيار الإستراتيجيات التنافسية الملائمة لتقديم منتجات وخدمات تنافسية تلبى حاجات الزبون من حيث التكلفة والمرونة والجودة والتسليم.



الفصل الثاني  
الإطار العام لرأس المال  
الفكري



**تمهيد:**

إن المتطلبات البيئية قد تغيرت وصار عدم التأكد الذي تعاني منه المنظمات وتضع له الخطط لكي تقلله ليس في البيئة فقط، بل تحول إلى رأس المال الفكري ذاته من حيث كيفية أيجاد المطلوب منه لغرض إدامة عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية، والاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي يلعب فيه المورد البشري دورا رئيسيا في خلق المعرفة والاستفادة منها، وقد بات إهتمام المنظمات اليوم برأس المال الفكري الذي يتمثل في إبداع العاملين ومهاراتهم ضرورة ملحة لمواكبة ما يشهده العالم من تطورات علمية وتقنية في مختلف المجالات.

سيتم التطرق في هذا الفصل الثالث إلى الإطار العام لرأس المال الفكري حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري ومكوناته ونماذج قياسه فيما يتضمن المبحث الثاني والمبحث الثالث إدارة رأس المال الفكري من حيث تبيان أهم الأبعاد والمبادئ والاستراتيجيات العملية وأساليب إدارته وتنميته، كما يلي:

**المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم اساسية-**

**المبحث الثاني: أساسيات في إدارة رأس المال الفكري**

**المبحث الثالث: رأس المال الفكري - نماذج قياسه واساليب تنميته-**

## المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية -

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري أو « المعرفي » من أحدث المفاهيم التي ظهرت السيتات في مجال الإدارة بوجه عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، ويعد رأس المال الفكري أحد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء والإستدامة، وأصبح ينظر إليه باعتباره أحد نقاط القوة بالمنظمة وداعم للمنافسة وتحقيق التفوق.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

إن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة والتي ظهرت مع ظهور إقتصاد المعرفة تتجه نحو موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، وهذا الموضوع الجديد هو (رأس المال الفكري Intellectual Capital) ويرمز له <sup>1</sup>(I/C).

إن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد وما زال الغموض والجدل والنقاش يكتنفه، ومن الطبيعي جدا أن لا نجد مفهوماً محدداً ومنتقاً عليه لهذا المصطلح إذ أوضحت الأدبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ورأي ووجهة نظر حوله نذكر منها الآتي:

## الفرع الأول: التعريف اللغوي

على الرغم من المفاهيم المختلفة لـ IC في الأدبيات، إلا انه يمكن تحديد بعض الخصائص الأساسية المشتركة في جميع المفاهيم يُنظر إلى IC على أنه غير ملموس، والذي تم تعريفه بواسطة القواميس على أنه "صعب الوصف أو الفهم أو القياس" ( Oxford Word power Dictionary,2006 )<sup>2</sup>.

إن مصطلح "رأس المال الفكري" مشتق من الكلمتين اللاتينيتين "Inter" التي تعني "بين" ويشير هنا إلى العلاقات، وتعني كلمة (Lectio) قراءة وعند إضافة كلمة رأس المال (Capital)، والتي تعني المجموع، يتشكل لدينا مصطلح (رأس المال الفكري)، وبالتالي فهو يشير إلى العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التراكمية والكفاءات البشرية التي لها القدرة على خلق وتوليد القيمة للمنظمات<sup>3</sup>.

## الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

إن رأس المال الفكري يتكون من عناصر غير محددة لأنها تتعلق أساساً بمفاهيم ذات معاني متعددة ومتنوعة كالقدرة، المهارة، القوة الذهنية، الإبداع، التعلم، وهذه المفاهيم متغيرة بتغير مجالات العمل والنشاط،

<sup>1</sup>. يطلق هذا الرمز ( I / C ) على رأس المال الفكري اختصاراً لـ (Intellectual Capital).

<sup>2</sup>.Katrin Blankenburg,Intellectual Capital In German Non-Profit Organisations an Empirical Studyp, Springer,b Switzerland, 2018,P 10.

<sup>3</sup>.Ahmed Hashem Al-Assaf, Abas Salem Rawashdeh, Feras Suliman Alshalabi, The Impact of Intellectual Capital on the Administrative Innovation Among the Employees In the Commercial Jordanian Banks, International Journal of Economics and Business administration, Volume viii ,Issue4, 2020, P1074.

وبتغير طبيعة المنظمات التي ينتمي لها الأشخاص الذين يمتلكون تلك الصفات، لذلك سنورد بعض المفاهيم التي وردت لرأس المال الفكري، والتي شملت اتجاهات عديدة تناولته من زوايا مختلفة، ومن بينها:

- ✓ الإتجاه نحو تعريفه بناء على مكوناته وكيفية قياسه.
- ✓ الإتجاه الذي ركز في تعريفه على الأهداف التي يسعى إليها مثل إيجاد القيمة المضافة، تحقيق الميزة التنافسية، زيادة الإنتاجية وغيرها.
- ✓ الإتجاه المرتكز على العلاقات الوطيدة بين رأس المال الفكري والمفاهيم الحديثة الأخرى مثل مفهوم المعرفة، تكنولوجيا المعلومات.

- يعرفه **Thomas A. Stewart**: في كتابه الذي يحمل عنوان "رأس المال الفكري" على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج وخلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.
- أما **Edvinsson & Malone**: إن رأس المال الفكري عبارة ع " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وهو يمثل مجموع رأس المال البشري والهيكلية، والذاتان يشملان الخبرة، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات العملاء، والمهارات المهنية التي تقدم للمنظمة ميزة تنافسية بالسوق"<sup>2</sup>.
- فيما ذكر **Kolnig** أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة.
- ويشير **Guthrie.J** إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة، ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها منظمات الأعمال، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة<sup>3</sup>، ويرى (**Hamel & Heene**) أن رأس المال الفكري يعدّ بمثابة مقدر متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها لتحقيق التكامل في المهارات المختلفة التي يمتلكها الأفراد والتي تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>4</sup>.

وفيما يلي نبين في الجدول مفاهيم وأوصاف رأس المال الفكري التي قدمها البعض من الباحثين:

<sup>1</sup>.Bontis. N: **Assising Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**, International Journal of Management Reviews (Vol 3- Issue 1), 1998, p 42

<sup>2</sup>.Miroshnychenko. O, **The intellectual capital of an enterprise: the innovative aspect**, Informacijos Mokslai (N° 63), 2013, p 33.

<sup>3</sup>. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 20.

<sup>4</sup>.Hamel, Grary and Heene, Airne , **Competence Based Competition**, International Journal of Management reviews, vol 03- issue01, (USA: John Wiley and Sons, Inc.) 1998, p 19.

جدول رقم(2-1): تعريف رأس المال الفكري وفقا لآراء بعض الباحثين

الباحث	السنة	تعريف رأس المال الفكري
Hall	1992	رأس المال الفكري، هو ميزة متفردة تمكن من تحويل الموارد إلى أصول ملموسة تخلق قيمة مضافة والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بخلق ميزة تنافسية، ويدعمها.
Stewart	1997	رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات والقدرات المتميزة والعلاقات مع الزبائن التي تنتج قيمة أكبر للمؤسسة.
Wiig	1997	تتكون المنظمات من رأس المال المالي وكل شيء آخر. ما المقصود بكلمة « كل شيء آخر » هو رأس المال الفكري؟ وهو يتألف من المعرفة والتعلم والابتكار والإبداع والعلاقات. فإدارة رأس المال الفكري يعمل على تجديد وتعظيم قيمة الأصول الفكرية للمنظمة.
Nahapiet and Ghoshal	1998	يعتبر رأس المال الفكري كيان اجتماعي ويشمل القدرة على خلق المعرفة، والعمل بشكل جماعي ضمن فريق العمل من خلال تنمية العلاقات الاجتماعية، لاستثمار المعرفة وتوظيفها بشكل صحيح لصالح المنظمة.
Ulrich	1998	يعتبر رأس المال الفكري، من الأصول الفكرية غير الملموسة المهمة لنجاح المنظمة، ويشمل الأفراد ذوي المهارات المتميزة والمعارف التي تجعلهم قادرين على إحداث التفوق للمنظمة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها بيئة المنظمة، نتيجة لان الأصول الفكرية تنمو دائما ولا تتقدم.
Bukh et al.	2001	يتكون رأس المال الفكري من المعرفة والخبرة والملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وتعد المعرفة هي المادة الخام الأساسية لرأس المال الفكري.
Tseng and Goo	2005	رأس المال الفكري يتواجد بالمنظمة ويكون متكامل أي يشمل كل الموجودات أو الأصول أو القيم التي لا يمكن قياسها بالمنظمة
Tan et al.	2007	يتكون رأس المال الفكري عادة من ثلاثة أبعاد: رأس المال البشري ورأس مال العملاء ورأس المال الهيكلي، ويمكن إضافة البعد الرابع وهو رأس المال الاستراتيجي.
Chahal and Bakshi	2015	رأس المال الفكري يعد من الموارد الأساسية والحيوية للمنظمة لأنه يخلق الميزة التنافسية
Kianto et al.	2017	رأس المال الفكري هو جميع الموارد غير الملموسة، والمعلومات والمعارف التي تستخدمها المنظمة لخلق وتوليد القيمة
Dumay and Guthrie	2019	رأس المال الفكري يعبر عن كل الأصول الأخرى غير المسجلة في ميزانية المؤسسة، أي لا تظهر بالميزانية، الأصول التي لا يمكن قياسها، ولكنها تساهم وتخلق القيمة المضافة للمؤسسة ومنها القيمة المالية.

**Source.** Nihan Yavuz Aksakal, Career Capital as a Component Human Capital: a Theoretical Model Proposal To The Intellectual Capital, Business & Management Studies an International Journal, Vol 08, Issue 05, Year 2020, P 3776

بالنظر إلى المفاهيم المقدمة لرأس المال الفكري سابقا، يتفق "توماس ستيوارت" مع "ادفينسن وقيتير" على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، ومن أهم محددات التميز التنافسي لمنظمات الأعمال، كذلك إن العديد من الباحثين يشتركون في مفاهيم "خلق القيمة" و"المعرفة" وانه "غير المالي" إذا جمعنا كل هذه المفاهيم، يمكننا القول إن رأس المال الفكري هو موارد غير مالية تخلق المعرفة والقيمة<sup>1</sup>، فرأس المال البشري لا يمكنه خلق قيمة بدون وجود رأس مال هيكلي وبنية تحتية تساعده في تحويل الفكرة إلى معرفة صريحة أو ملكية فكرية، أو معرفة تتجسد بمنتج يباع، وعليه فإن التفاعل بين رأس

<sup>1</sup> Nihan Yavuz Aksakal, Career Capital as a Component Human Capital: a Theoretical Model Proposal to the Intellectual Capital, Business & Management Studies an International Journal, Vol 08, Issue 05, 2020, P 3775

المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي أنتج قيمة لم يستطع كل منهم إنتاجها لوحده، وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم ووجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين لرأس المال الفكري نرى أن هناك عدد من الباحثين من ركز في المفهوم على مكونات رأس المال الفكري، وهناك من ركز على بعض الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري المتمثلة في إيجاد وخلق القيمة والتنافس، وأيضاً هناك من ركز في تعريفه لرأس المال الفكري على عمال المعرفة بأنهم مجموعة من العاملين المتميزين ولديهم قدرات خاصة ومتفردة تحتاجها المنظمة لتحسين وضعها التنافسي وتحقيق مستويات عالية للأداء، حيث أن معظم الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري كانت من طرف باحثين ينتمون إلى إختصاصات معرفية مختلفة مثل علم النفس، علم الاجتماع، إدارة الأعمال... وغيرها، وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيم ونظريات علمية خاصة ومناهج بحثية يعتمد عليها في دراساتهم، فبعضهم يرى كذلك أن الملكية الفكرية هي مكون من مكونات رأس المال الفكري، ولكن يبدو أن الملكية الفكرية هي نتاج رأس المال الفكري وأثاره المنعكسة في الأشياء مثل الاختراعات والملكية الفكرية ذاتها .

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين ومنهم (Daft, 2001, 257) أشاروا إلى أن هناك ترابط وثيق بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وبشكل أدق فإن رأس المال الفكري يعد أحد أهم عناصر إدارة المعرفة، حيث يصف البعض العلاقة بينهما بأنها علاقة الكل بالجزء، ويشير (Bernard, et al, 2003,771) إلى أن إدارة المعرفة معترف بها كمنشأ أساسي للحصول على رأس المال الفكري ودعمه وتنميته في المنظمة<sup>1</sup>، إذ أن إدارة رأس المال الفكري ترتبط بشكل وثيق بعمليات إدارة المعرفة المطبقة في المنظمة والتي تضمن الحصول على رأس المال الفكري.

يمكن صياغة تعريف إجرائي لرأس المال الفكري:

رأس المال الفكري يمثل موجودات فكرية غير ملموسة، وهو عبارة عن المعرفة والمهارات والخبرة- المعارف الضمنية- التي يتمتع بها العاملون والتي يمكن تحويلها إلى قيمة عالية وصريحة، وينقسم رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات أساسية رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، حيث تمكن هذه القدرات المنظمة من توسيع حصتها السوقية، وتحسين وضعها التنافسي وتحقيق مستويات عالية للأداء.

**المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري**

يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في إختراق الأسواق، بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمنظمة فرص النجاح، ويمكن إستخلاص خصائص وأهمية رأس المال الفكري في:

<sup>1</sup> نوبري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 26.

### الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

من المسلم به أن القيمة الحقيقية لأية منظمة إنما تكمن في رأس مالها الفكري وأصولها المعرفية غير المادية، والذي يمكنه توليد القيمة للمنظمة فهو يتميز بمجموعة من الخصائص (Bollinger&Smith,2011) نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- رأس مال غير ملموس، ويصعب قياسه، وهو الأصل الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الوقت؛
- سريع الزوال والفقدان إذا لم يتم المحافظة عليه وتمميته؛
- تتزايد قيمته بالاستعمال، يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- له تأثير كبير على قيمة المنظمة؛
- كونه مورد يتسم بالندرة ومورد ثمين فهو يحمل معرفة منفردة في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج فهو يحمل خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكار والإبداع في المنظمة في وقت قياسي؛
- رأس المال الفكري مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، أو تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي مؤسسة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة.

إن كل هذه الخصائص تعتبر من عناصر الميزة التنافسية، ولذلك يعتبر رأس المال الفكري مورد أساسي من موارد المنظمة التي إن أحسنت بنائه واستغلاله جيدا يمكنه تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة.

كما يمكن تحديد خصائص رأس المال الفكري من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

1. **الخصائص التنظيمية:** والتي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات التنظيمية وبنسب متفاوتة، ويميل رأس المال الفكري للتعامل مع الهيكل التنظيمي المرن الذي يساعد الأفراد على التجديد المستمر.
2. **الخصائص المهنية:** وهي خصائص ترتبط بقدرة التصرف لدى رأس المال البشري في التنظيم، والتي تتضمن إمتلاكهم العديد من المهارة العالية والمتنوعة والخبرة والكفاءة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
3. **الخصائص السلوكية:** ترتبط برأس المال البشري والتي تتضمن إتجاهه إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات الهادفة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، وبما يمتلكه من مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.
4. **الخصائص الإبداعية:** عادة ما تركز في براءات إختراع، أعوان التسويق والزبائن فضلا عن المستشارين والعاملين.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> أحمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص ص 107-108.

5. **الخصائص الشكلية:** وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري، وتتمثل في كونه غير ملموس وغير مرئي من جهة، وصعوبة وضع معايير واضحة تمكن من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، خاصة وأن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمهارات التي لديها، فالمصدر الرئيسي للتنافسية في هذا الوقت هو الموظفين الذين يعملون بشكل أكثر كفاءة، حيث أن الموارد البشرية تعد العامل الرئيسي للإنتاج الاقتصادي، أما الموارد المالية والموارد المادية فهي عبارة عن براءات اختراع ومنتجات وخدمات من صنع الإنسان ومن نتاج براعته، ويمكن كذلك توضيح أهمية رأس المال الفكري في إقتصاد المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وأصحاب المصالح؛
- تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات تؤدي لتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات؛
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة؛
- تنمية القدرات الإبداعية وزيادة الربحية، وخير مثال على ذلك شركة IBM تريح سنويا مبلغ يتجاوز بليون دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، وإن شركة (Micro System) الأمريكية لإنتاج الحاسبات حققت أرباحا تزيد عن 6 مليارات دولار.

ويلخص - العنزي - أهمية رأس المال الفكري في النقاط الأساسية التالية<sup>2</sup>:

1. **تأسيس المنظمات الذكية:** يعتبر رأس المال الفكري أساسي في بناء المنظمات الذكية، وهي المنظمات التي تقوم بتوفير العقول المتميزة وتعمل على الإستثمار في هذه الموجودات الفكرية، لتوفر التميز لصالح المنظمة، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس المال الفكري، وقد تم التعبير عن المنظمة الذكية من طرف مؤسسة سكانديا بالمعادلة التالية:

$$\text{المؤسسة الذكية} = \text{رأس المال المعرفي} + \text{تكنولوجيا المعلومات} + \text{القيم}$$

2. **استثمار ناجح وعوائد مرتفعة:** إن رأس المال المعرفي قادر على توليد ثروة حقيقية خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وما تدره من عائد، فهو يعد أحد الموارد المهمة التي تساهم في نجاح المنظمة وضمان استمرارها في السوق<sup>3</sup>، ويتبين في ماحققته شركة IBM أكثر من

<sup>1</sup> نجاة بن يحي، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017/2018، ص16.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، الطبعة الأولى، اليازوري، العراق، 2008، ص153-156.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 130.

بليون دولار كعوائد براءات الاختراع، وما حققته كذلك مجموعة سكانديا بترتيبها الثالث عالميا بعد أن كانت تحتل المركز 300 نتيجة إمتلاكها وإستثمارها في رأس مال فكري.

**3. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:** في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يخلق الثروة، ويمثل كذلك ميزة تنافسية للمنظمة لان منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمهارات، كما ذكر "وليام غيتس" المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت انه في مجتمع تطور المعرفة والمعلومات أصبحت الموارد الحاسمة هي الذكاء الإنساني، والمهارة والقيادة، وهي تتوفر لدى مناطق العالم كلها.

تكمن كذلك أهمية رأس المال الفكري في كونه ركيزة من ركائز التطوير والحدثة التي تسعى المنظمات الوصول إليه بأقل وقت ممكن، فلقد أصبح المحرك الأساسي لنمو المنظمات، وهو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها المتعددة في ظل بيئة معقدة شديدة التنافس<sup>1</sup>، وتتبع أهمية رأس المال الفكري من الإهتمام المتزايد برأس المال البشري باعتباره مصدر التجديد المستمر يساعد على خلق الثروة وزيادة القيمة.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

هناك تصنيفات عديدة قدمت لرأس المال الفكري، وهذه التصنيفات تتضمن مكونات رأس المال الفكري، (Edvinsson and Malone, 1997; Stewart, 1997; Kaplan and Norton, 1993; Roos and Roos 1997; Edvinsson, 1997; Knight 1999; O'Donnell and O'Regan 2000; Bontis, 2001; McElroy 2002; Chen 2008 ; Serenko and Bontis, 2017 )<sup>2</sup>.

فهناك من صنفه إلى مكونين، ومنهم من صنفه إلى ثلاثة مكونات، وهناك من صنفه إلى أكثر من مكون، ويهدف تقسيم IC إلى مكونات مختلفة إلى تمثيل الأصول المختلفة للأصول غير الملموسة، ولكن حسب (Dzinkowski, 2000; Zhou and Fink, 2003) فجميع هذه الأبعاد مترابطة ببعضها بطريقة أو بأخرى، ونورد فيما يلي أهم هذه التصنيفات:

### أولا : تصنيف Karl Erik Sveiby كارل إريك سفيبي

قدم "كارل إريك سفيبي" التصنيف الأول للأصول غير الملموسة في أواخر الثمانينيات 1980، أثناء عمله كمستشار لمجموعة KONRAD في السويد، ويقدم تصنيف (Sveiby) نظرة أكثر شمولاً عن رأس المال الفكري حيث تتوافق الهياكل الداخلية والخارجية مع رأس المال الهيكلي ورأس المال العميل، بينما تتوافق الكفاءة مع رأس المال البشري<sup>3</sup>، ويقسمه الى ثلاث مكونات اساسية تتمثل في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>. رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري - التنظير العلمي والتطبيق العملي-، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 26.

<sup>2</sup>.Nihan Yavuz Aksakal, **Op.Cit** , P 3773

<sup>3</sup>.Nermien Al-Ali, **Comprehensive Intellectual Capital Management- Step-by-Step-**, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc. United States of America 2003, pp 33-34.

<sup>4</sup> Bontis, N, **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**, **Op.Cit** , p13.



- **هيكل الخارجي External Structures** ويشمل العلامات التجارية وسمعة المنظمة والعلاقات مع الزبائن والموردين وغيرهم من الاطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.
- **هيكل داخلي Internal Structure** ويشمل براءات الإختراع وتكنولوجيا المعلومات والأنظمة والعمليات والبيانات والنماذج، وقواعد البيانات، والوثائق، وكذلك التنظيم غير الرسمي والشبكات الداخلية والثقافة التنظيمية.
- **رأس مال بشري Human Capital** ويشمل جميع المهارات الفردية والجماعية والخبرة والتعليم والقدرات والمعارف التي تبقى لدى الافراد في المنظمة.

شكل رقم: (1-2) المكونات الاساسية لرأس المال الفكري وفقا لتقسيم Sveiby

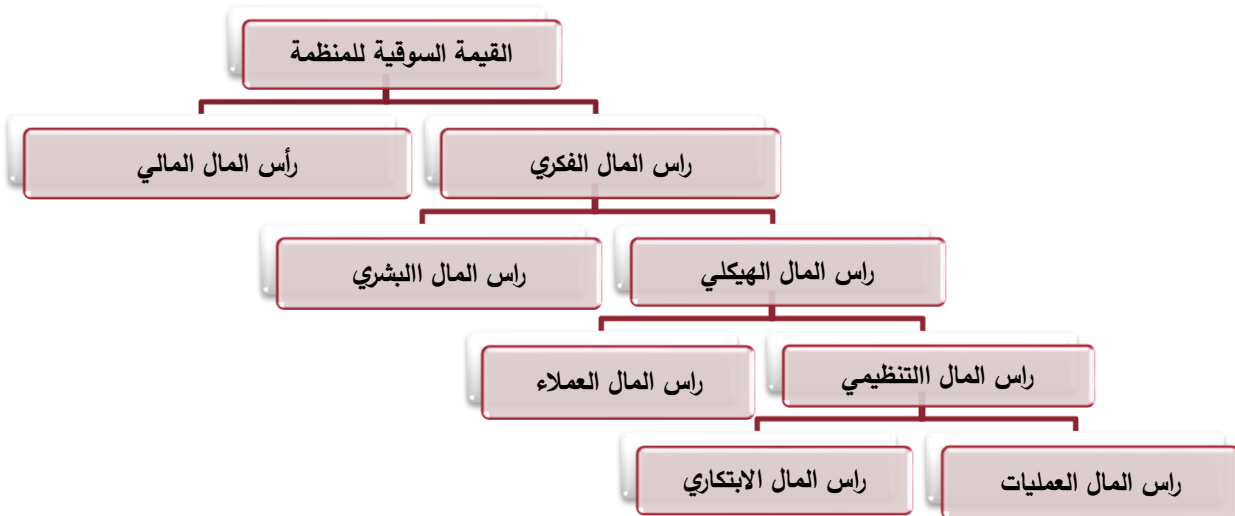


**Source:** Karl-Erik Sveiby, Measuring Intangibles and Intellectual Capital - an Emerging First Standard, P18.

ثانيا: تصنيف ادفينسن (Edvinsson,1997)

قدم (Edvinsson,1997) تقسيما ثنائيا لرأس المال الفكري أي مكونين أساسيين يتمثل الأول في رأس المال البشري، أما المكون الثاني فيتمثل في رأس المال الهيكلي<sup>1</sup>.

شكل رقم: (2-2) مكونات رأس المال الفكري وفقا لتصنيف (Edvinsson,1997)



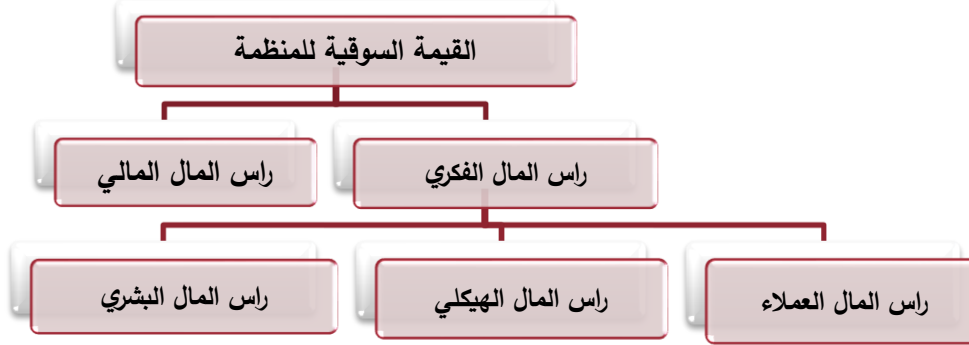
**Source:** Thomas A. Stewart , Intellectual Capital: The new wealth of organization, 1<sup>st</sup> Edition, Doubleday, New york, USA, 1999, p 256.

<sup>1</sup>.Bontis, N, Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, Op.Cit., P06.

ثالثا : تصنيف توماس ستيوارت:

قسم "توماس ستيوارت" رأس المال الفكري إلى ثلاثة أنواع وتشمل رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء، ويعد تصنيف توماس ستيوارت الأكثر شيوعا وإستخداما من طرف المنظمات، وذلك لأنه يتسم بالوضوح وسهولة تتبع مكونات رأس المال الفكري، ويمكن توضيح المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري في الشكل التالي:

شكل رقم:(2-3) مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم توماس ستيوارت



المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2017، الجزائر، ص165.

رابعا: تصنيف (Brooking,1996)

قسم معهد (Brooking,1996) رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات، والذي يبرز العديد من العوامل من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري، وتتمثل في :

- **الأصول السوقية:** تتضمن جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء وقنوات التوزيع والاتصال، وكفاءة منافذ التوزيع، سمعة المنظمة.
- **الأصول البشرية:** تشمل الخبرات المتراكمة، والقدرة على الإبداع والإبتكار، أسرار العمل التي يمتلكها العاملين، فاعلية فريق العمل، وحل المشكلات.
- **أصول البنية التحتية:** تشمل على طريقة عمل المنظمة كالطرق المتبعة في تحديد وتقييم المخاطر، والثقافة التنظيمية للمؤسسة، الهيكل الإداري والمالي، وكذا قواعد البيانات ونظم الإتصال.
- **أصول الملكية الفكرية:** يمكن بسهولة وضع قيمة لها أكثر من المكونات الأخرى وتتكون من حقوق التأليف والنشر، وبراءات الإختراع، والعلامة التجارية، وكذا أسرار العمل التجارية.

إن هذا النموذج اتفق مع نموذج (Sveiby) على أهمية الاصول السوقية الناتجة عن علاقة المنظمة بالزبائن والموردين، وكافة الأطراف الأخرى، وهذا ما اتفق عليه كذلك تقسيم (Bollen & Schieders, 2005)، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم: (2-4) المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقا لتقسيم معهد (Brooking,1996)



Source : Annie Brooking, Intellectual Capital : [Core Asset For The Third Millennium Enterprise], 1st edition, Thomson Business Press, London, Uk, 1996, P50

ولإعطاء نظرة أكثر شمولية لمختلف تصنيفات رأس المال الفكري نذكر أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم: (2-2) مكونات رأس المال الفكري وفقا لأراء عدد من الباحثين

المكونات	الباحث
رأس مال العملاء، رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري	Stewart, 1997
الهيكل البشري، الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي	Sveiby ;1980
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، الأصول العملية، الأصول الفكرية	Chanvel&Despres, Sullivan
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي	Mckenzie and Winkelen, 2004
رأس المال البشري، رأس المال العملاء، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات	Bernadette
رأس المال البشري، رأس مال الهيكلي، رأس مال العلاقات	Meritum Kavida and Sivakunar, 2009 Siana Halim, 2010
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات	Huafang, 2008
المحور الاستراتيجي، محور القياس	Ross Et Al, 2005
الأصول السوقية، الأصول البشرية، أصول الملكية الفكرية، أصول البنية التحتية	Brooking, 1996
رأس المال البشري، رأس مال الهيكلي	Edvinsson, 2004 & Fredrik Lovingsson
الموارد غير الملموسة، الاستثمارات غير الملموسة	Canibana Et Al
رأس مال التنظيمي، رأس مال الإنساني، رأس مال العملاء	Petrash
رأس المال الإنساني، رأس مال التنظيمي، رأس مال السوق، رأس المال الابتكاري	Magic
الأصول غير الملموسة، الكفاءات غير الملموسة	Eustac & Al
رأس مال الإنساني، رأس مال العلاقات، رأس مال الهيكلي	Danish Confederation of Trade Unions
الموارد ذات العلاقة بالكفاءة، الموارد التفاعلية	Haanees & Lowendahl
رأس المال القيادي، رأس مال العلاقات، رأس مال العملية، رأس مال التنظيم، رأس مال البشري	Michael
رأس مال العملاء، رأس مال العملية، رأس مال التجديد والتطوير، رأس المال البشري	Malhorta, 2007 Edvinson and Malone, 1997
رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء، رأس المال التنظيمي، رأس مال الابتكار، رأس مال العمليات	Draper, 1999

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري - التنظير العلمي والتطبيق العملي-

الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص ص 75 - 109

## خامسا: المكونات الثلاثة الأساسية لرأس المال الفكري

بعد استعراض التصنيفات السابقة لرأس المال الفكري، نجد أن العديد من الباحثين صنفوه إلى ثلاثة مكونات أو أربعة مكونات أو أكثر، لكن إتفق أغلبهم على أن هناك ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري، حيث نجد أن التصنيف الأكثر إستخداما من قبل الدراسات السابقة، والذي تم تطبيقه على معظم المنظمات، والأكثر تداولاً بين الباحثين والأكثر شمولاً هو تصنيف "توماس ستيوارت" ، والذي قسمه إلى ثلاث مكونات وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، وفيما يلي نعرض المكونات الثلاث لرأس المال الفكري بشيء من التفصيل وفقاً لتصنيف توماس ستيوارت، والذي سيتم إعماله في دراستنا:

## 1 . رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري<sup>1</sup> (HC) من أهم مكونات رأس المال الفكري (Edvinsson and Malone, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998; Choo and Bontis, 2002) حيث تم إعماله أهم مصدر من مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، باعتبار أن الجزء الأكبر من المعرفة الضمنية موجود في عقول العاملين، وما يمتاز به بالقدرة على إحداث تغيير جوهري في المنظمات<sup>2</sup>، لذلك فإن عملية إدارة المعرفة تركز أكثر على الجانب البشري، وما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات، وهو ما يفرض على المنظمات تنميته والمحافظة عليه، وتعرف "سكانديا" رأس المال البشري على أنه التكامل بين المعرفة والمهارات والابتكار وقدرة الأفراد بالمنظمة لأداء العمل المطلوب منهم، ويرى (Bontis, 1998) بأن رأس المال البشري يعتبر "مصدر للابتكار والتجديد الاستراتيجي"<sup>3</sup>، وعرف (Bontis, 1998) رأس المال البشري على أنه القدرات الجماعية لمنظمة ما في إستخراج أفضل الحلول باستخدام معرفة أفرادها.

ووفقاً لـ (Yusoff et al. 2019) فإن رأس المال البشري هو ذلك الرصيد من المعارف والمهارات والقدرات التي اكتسبها الأفراد بمرور الوقت، ويتضمن القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم<sup>4</sup>، فرأس المال البشري هو في الأساس مصطلح يرتبط بالتعليم والتدريب الذي يتم تقديمه في بيئة تنظيمية لتعزيز مستويات المعرفة والمهارة والقدرات للموظف.

أما (Edvinsson & Malone, 1997) يعتبر أن "رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالشركة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. يطلق هذا الرمز (HC) على رأس المال البشري اختصاراً لـ (Human Capital)

<sup>2</sup>. Maria Do Rosário Cabrita & Jorge Landeiro Vaz, **Intellectual Capital and Value Creation: Evidencing In Portuguese Banking Industry** , 6th European Conference on Knowledge Management University of Limerick, Ireland 8-9 September 2005, P 99.

<sup>3</sup>. Maria Do Rosário Cabrita & all, **Op.Cit** , p 99

<sup>4</sup>. Yusuf Iskandar, Umi Kaltum, **The Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Social Enterprises: a Literature Review**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 10 No 5, September 2021, p311.

<sup>5</sup>. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص166.

ويعرف البلوشي رأس المال البشري بأنه إجمالي عدد موظفي المنظمة، ومن ذلك مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم والمعرفة الفنية المتخصصة التي يحوزها كل موظف، والتي تمثل المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها بواسطة التعليم والتدريب والخبرات<sup>1</sup>.

ويعرفه البعض الآخر (Hudson, 1993) بأنه عبارة عن المعرفة والمهارات والخبرة التي يأخذها الموظفون معهم عند مغادرتهم المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك القدرة على الابتكار والإبداع والمعرفة والخبرة السابقة، وقدرة العمل الجماعي، والمرونة، والتحفيز، والرضا، والقدرة على التعلم، والولاء، والتدريب والتعليم<sup>2</sup>، أما (Bontis, 1998) (Bontis, 2001) فعرفه بأنه المعرفة الضمنية للأفراد، وبما أن حامل المعرفة الضمنية هو عضوا مفرد في المنظمة، فإذا لم يتفاعل تبقى المعرفة لديه، ولكنه إذا تفاعل مع آخرين فإنها سوف تتدفق عبر منتج وسيط أو معلومات من الفرد المعني إلى آخرين، وان هذا التدفق يأتي من خلال عوامل ربط بين الفرد حامل للمعرفة الضمنية وآخرين يكونوا حاملين لمعرفة ضمنية تختلف عن الفرد الآخر، وبهذا التفاعل تكون المعرفة الضمنية قد إستخرجت لإنتاج خدمة معينة.

والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم المقدمة لرأس المال البشري:

جدول رقم: (2-3) تعريف رأس المال البشري وفقا لآراء البعض من الباحثين

الرقم	الباحث	التعريف
01	Smart, 1999	رأس المال البشري يمثل المهارات والقدرات والكفاءات والمعرفة الفنية المتخصصة التي يحوزها كل موظف المنتمي للمنظمة.
02	Chu et al., 2006	يشير مصطلح رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات والخبرة الخاصة بموظفي المنظمة بأكملها وإدارتها.
03	Rudez & Mihalic, 2007	يمثل رأس المال البشري "الأصول غير الملموسة التي يجسدها الأفراد"
04	Ricceri, 2008	رأس المال البشري هو المعرفة التي يأخذها الموظفون معهم عند مغادرتهم المنظمة، وتشمل المعرفة والمهارات والخبرات وقدرات الأفراد، بعض هذه المعرفة فريدة بالنسبة للفرد، وبعضها قد يكون عاماً، ومن الأمثلة على ذلك القدرة على الابتكار والإبداع والمعرفة والخبرة، والقدرة على العمل ضمن فريق، ومرونة الموظف، وتحمل الغموض، والتحفيز، والرضا، والقدرة على التعلم، والولاء، والتدريب الرسمي والتعليم .
05	Lim et al., 2010	رأس المال البشري هو القدرة المتميزة للفرد أو المنظمة على استخلاص أفضل الحلول من معرفة موظفيها الكامنة في عقولهم - استخلاص المعارف الضمنية-، وتتمثل في الإبداع والابتكار الموجودان في أذهان كل موظف لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات للعملاء"
06	Ramezan, 2011	يشمل رأس المال البشري "القيم والمواقف والقدرات والمعرفة"

Source: M. Manzari & all, Intellectual capital: Concepts, components and indicators: a literature review, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University, iran, 2012, p08.

<sup>1</sup>. بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في منظمات الإعلامية، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2017، ص 61.

<sup>2</sup>. Danka Starovic, Bernard Marr, **Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital**, Chartered Institute Of Management Accountants (CIMA), london. 2003, P 05.

## 2. رأس المال العلاقتي :

إن رأس مال العميل (رأس مال العلاقة) هو المعرفة المضمنة في العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين والمتمثلة في قنوات التسويق والزبون والمنافس والمنظمات وقنوات التوزيع وعلاقات الموردين التي طورتها المنظمة، يمثل رأس المال العلاقتي شبكة العلاقات التي تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها<sup>1</sup>، حيث يقترح (Prahalad and Ramaswamy, 2000) أن يصبح رأس المال العلاقتي مصدرا جديدا لكفاءة المنظمة، لأنه يعمل على تجديد قاعدة المعرفة التي تمنع المنظمة من التقدّم في بيئة مضطربة<sup>2</sup>، ويتمثل رأس المال العلاقتي في القيمة التي يفرزها رضا الزبائن وولائهم والموردين والعلاقات مع الجهات الخارجية الأخرى<sup>3</sup>، كما عرف (Hakan, 2001) بأنه " إنعكاس كامل لقوة رأس المال البشري والهيكلية لإيجاد المعرفة المطلوبة في العلاقات مع الزبائن لإكمال رأس المال الفكري "

والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم المقدمة لرأس المال العلاقتي:

جدول رقم: (2-4) تعريف رأس المال العلاقتي وفقا لآراء البعض من الباحثين

الرقم	الباحث	التعريف
01	Chang & Tseng, 2005; Engstrom et al., 2003; Kim et al., 2010	رأس مال العلاقتي هو "القيمة التي تساهم في تحصيل الإيرادات الحالية والمستقبلية الناتجة عن علاقة المؤسسة بعملائه."
02	Martinez-Torres, 2006; Bozbura & Beskese, 2007; Lee, 2010	رأس المال العلاقتي هو جميع الأصول التي تنظم وتدير علاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، ويشمل رأس المال العلاقتي على العلاقات مع العملاء والموردين والمساهمين والمنافس والمجتمع والمنظمات الرسمية.
03	Joia, 2007	مكونات رأس مال العلاقتي "تشير إلى العلاقات مع العملاء أو أصحاب المصلحة الآخرين."
04	Chen, 2009	رأس المال العلاقتي هو عبارة عن جميع العلاقات الجيدة للمؤسسة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مثل العملاء والموردين والمجتمع، الحكومة ...
05	Bontis et al., 2000; Kim et al., 2010	رأس مال العلاقتي هو المعرفة المضمنة في قنوات التسويق وعلاقات العملاء التي تطورها المؤسسة من خلال مسار إدارة أعمال المنظمة

Source : M. Manzari & al, Intellectual capital: Concepts, components and indicators: a literature review, Faculty of Economics & Administrative Sciences , Ferdowsi University ,iran,2012,p08.

ومنه يمكن القول أن رأس المال العلاقتي يعبر عن المعرفة الموجودة لدى زبائن المنظمة والمتعاملين معها والتي تحاول المنظمة الوصول إليها بكل معرفتها السابقة، بتدعيم كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية.

<sup>1</sup>José Vale, Nádia Barbosa, & al, Intellectual Capital Change Management in the Construction Industry—the Case of an Inter-Organisational Collaboration, journal of open innovation technology,market, and complexity, Vol 07, 2021, p16

<sup>2</sup> Maria Do Rosário Cabrita & Jorge Landeiro Vaz , Op.Cit, P 99.

<sup>3</sup> . محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة-الذكية-، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 243.

### 3. رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي يشمل قاعدة البيانات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، الأنظمة، حقوق النشر، المنهجيات، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، فهو يعكس جميع العمليات والقيمة التنظيمية والتطوير وقيمة التجديد للمنظمة (Stewart,1997)<sup>1</sup>، ويمثل رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، أي يمثل كل القيم التي يتم تناولها داخليا في المنظمة<sup>2</sup>.

يتضمن رأس المال الهيكلي أنظمة هيكلية وبنى تحتية متكاملة تضمن الكفاءة والإنتاجية، ويوفر بيئة تشجع على خلق المعرفة والموارد البشرية ويمكن أن يتكون من عناصر مادية وعناصر غير ملموسة: العناصر غير الملموسة أنظمة المعلومات والبرامج وإجراءات العمل (Edvinsson & Sullivan,1996)، بينما تشمل العناصر المادية جميع المعدات المادية للمنظمة مثل مبنى الشركة وأجهزة الكمبيوتر والأدوات والمعدات<sup>3</sup>، صحيح انه يمكن رؤيتها، ولكن الذي يعكس رأس المال الهيكلي هو كيفية التصرف في العناصر المادية، وهو ما يعبر عن الموجودات غير المرئية، في حين ذكر (Bontis,1996) أن رأس المال الهيكلي هو آليات وهياكل للمنظمة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة ليكون في المستوى الأمثل الممكن، وهذا يعني أن المنظمة ذات رأس المال الهيكلي القوي سيكون لها ثقافة مشجعة داعمة تعطي للأفراد فرصة طرح آرائهم، وفرصة التجربة وال فشل والنجاح والتعلم<sup>4</sup>، والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم المقدمة لرأس المال الهيكلي:

جدول رقم: (2-5) تعريف رأس المال الهيكلي وفقا لآراء البعض من الباحثين

الرقم	الباحث	التعريف
01	Martinez-Torres , 2006	رأس المال الهيكلي هو جميع الأصول المتعلقة بالمؤسسة، والتي تجعل القدرة الإبداعية للمؤسسة ممكنة مثل: رؤية المؤسسة وفلسفة الإدارة وثقافة المنظمة والاستراتيجيات والعمليات وأنظمة العمل وتكنولوجيا المعلومات "
02	Bozbura & Beskese , 2007	رأس المال الهيكلي هو مجموع الأصول التي تجعل القدرة الإبداعية للمنظمة ممكنة.
03	Beattie & Thomson , 2007	رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي تبقى داخل المؤسسة في نهاية يوم العمل. وتشمل الروتين التنظيمي والإجراءات والأنظمة والثقافات وقواعد البيانات وما إلى ذلك. قد يكون بعضها محميا قانونيا ويصبح حقوق ملكية فكرية ، براءات اختراع مملوكة قانونا للمؤسسة .
04	Ramezan , 2011	يحتوي رأس المال الهيكلي على كل من العناصر التنظيمية والتكنولوجية التي تسعى إلى التكامل والتنسيق داخل المؤسسة

Source : M. Manzari et al, Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review, Faculty of Economics & Administrative Sciences , Ferdowsi University ,iran,2012,p08.

<sup>1</sup> . Nihan Yavuz Aksakal, **Op.Cit.**,P 3779

<sup>2</sup> . محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>3</sup> . Nihan Yavuz Aksakal, **Opt –Cit** P 3779

<sup>4</sup> . Bonits, Nick , **There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly**, 60(4), Summer.,1996, p 40.

إن رأس المال الهيكلي يعبر عن كل شيء يبقى في المنظمة بعد مغادرة العاملين لمنظماتهم مثل البرمجيات، والمعدات، والعلامة التجارية والهيكل التنظيمي، بمعنى آخر رأس المال التنظيمي، أي أن هذه الأصول تتفاعل فيما بين مكوناتها وتعطي تسهيلات تساعد في المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالحلول، والاستفادة من موجودات الملكية الفكرية، أي أن رأس المال الهيكلي هو المكان الذي يقدم لرأس المال البشري، كافة التسهيلات لكي يحولوا معارفهم الضمنية، ويساعدهم على التعلم من خلال إعطاء الفرصة لتنفيذ المهام، فإذا فشلوا يحاولون مرة ثانية حتى الوصول إلى النجاح، ففي الوقت الذي يتم فيه التحويل من المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة صريحة تنظيمية يعني أن معرفة جديدة قد تولدت.

كخلاصة لما سبق يوضح الجدول التالي المكونات الأساسية الثلاثة لرأس المال الفكري، وأهم تشكيلاته.

جدول رقم: (2-6) مكونات رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري		
رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	رأس المال البشري
المعلومات	العلاقة مع الزبون	المعرفة
البحث والتطوير، براءات الاختراع	المحافظة على الزبائن - ولأهم -	المهارات-مثل حل المشاكل-
حقوق الملكية الفكرية	رضا الزبائن	الكفاءات، الخبرة
العلامة التجارية	عقود طويلة المدى مع المورد	التحفيز
تراخيص	السمعة الطيبة	الابتكار، روح المقاولاتية، القيادة
العمليات/السيرورة	صورة العلامة التجارية	المرونة والقدرة على التكيف
إجراءات والاتصالات	قنوات البيع، قنوات التوزيع	مرونة فكرية
قواعد البيانات، انظمه تكنولوجيا	علاقات جيدة مع الموردين	القيم، رضا الموظف
المعلومات/أنظمة الشبكات	التعاون التجاري، اتفاقيات الامتياز	دوران الموظفين، المؤهلات
فلسفة الإدارة، ثقافة المؤسسة	الذكاء التسويقي	التعليم والتكوين، التدريب

**Source:** Anthony Wall, Robert Kirk And Gary Martin, Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?, CIMA Publishing is an Imprint of Elsevier, 1er Edition, 2004, P16.



## المبحث الثاني: أساسيات في إدارة رأس المال الفكري

إن المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات التي تهتم في استثمار الأصول غير الملموسة لديها الممثلة بالمعرفة ورأس المال الفكري، والتي تم تجاهلها في كثير من المنظمات، فالمنظمات التي تريد أن تحقق أهدافها تصطدم بأكبر عائق وهو مواجهة المنافسة الشديدة، لذلك فهي تبحث عن إيجاد أفضل الطرق لإدارة هذه الأصول بكفاءة وفعالية تحقق لها التفوق التنافسي.

### المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري المفهوم والاهمية

أصبحت منظمات الاعمال اليوم تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة، اذ تعد العوائد الفكرية أكثر اهمية خاصة في بيئة تتسم بازدياد حدة المنافسة.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة رأس المال الفكري

تعرف إدارة رأس المال الفكري على أنها العملية التي تسعى للحصول على المعرفة والابتكار والتميز وإستخلاص القيمة المضافة منها، وذلك من خلال القدرات البشرية العالية التميز ودعم تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية إدارة المعرفة بالمنظمة<sup>1</sup>.

ويرى توماس ستيوارت أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها "إستراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها، واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل"<sup>2</sup>.

ويشير (Gibson) إلى أن إدارة رأس المال الفكري "تمثل عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة، وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بها لتحقيق الأهداف التنظيمية في الأجل الطويل"<sup>3</sup>.

وتمر عملية إدارة رأس المال الفكري بثلاث مراحل أساسية وهي<sup>4</sup>:

### - إدارة رأس المال الفكري كمورد للابتكار:

في هذه المرحلة يتم تحويل رأس المال الفكري المستكشف في المرحلة الأولى إلى معرفة تطبيقية، وذلك من خلال مختلف العمليات الإنتاجية بالمنظمة، حيث توصف بالموارد الإبتكارية، وتتضمن الأفكار وتصورات

<sup>1</sup>. تامر محمد احمد خليل، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص 111.

<sup>2</sup>. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>3</sup>. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص 245.

<sup>4</sup>. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص ص 137، 138، 164.

المنتجات المولدة والمطورة من طرف الموظفين-رأس المال البشري-، الأفكار والتصورات المطورة من طرف شبكات الأعمال والاحتكاك بالعملاء- رأس المال العلاقتي-، وإجراءات أداء الأعمال، أنظمة العمل، والطرق المستعملة لتحويل الأفكار إلى منتجات سوقية-رأس المال الهيكلي-. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المرحلة في إستخراج القيمة من كل موارد المعرفة المتاحة للمؤسسة عن طريق استعمال العمليات الإبتكارية، إن مرحلة إدارة الإبتكار هي التي يتم خلالها إستخراج واستخلاص القيمة التي خلقت في مرحلة إدارة المعرفة، بتحويل المعرفة إلى منتج أو عملية.

#### - إدارة رأس المال الفكري كملكية فكرية:

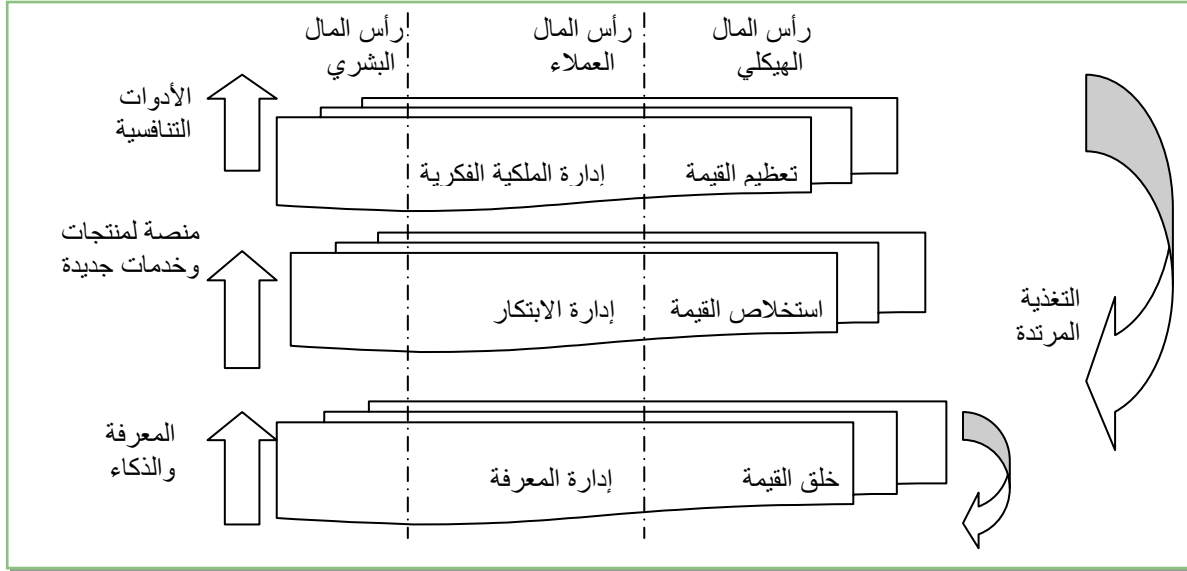
إن قيمة حقوق الملكية الفكرية للمنظمة لا تتمثل في نوع المعرفة التي تتطلب حمايتها، بل تتمثل في قدرتها التنافسية والتجارية التي تمكن المنظمة من الدخول وخلق أسواق جديدة وإعاقبة المنافسة باكتساب حصص سوقية أكبر، حيث تعتبر حقوق الملكية الفكرية للمنظمة أساسا لكل كفاءة تنافسية بأي صناعة وعادة ما ينظر إلى حقوق الملكية الفكرية للمنظمة كأداة قانونية فقط تستعمل لحماية تكنولوجيا، ولكنها في الحقيقة تمثل أيضا أداة تنافسية قوية وأصل في المنظمة، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المرحلة في تعظيم القيمة لتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة وإزالة الحواجز.

#### - إدارة رأس المال الفكري كمصدر للمعرفة:

تستغل المنظمات مواردها المعرفية الخام في خلق القيمة، وذلك من خلال إستغلال المعرفة المتواجدة بأذهان مواردها البشرية، العلاقتية والتنظيمية، حيث تقوم بتحليل الفجوات المعرفية لديها وتحديد نقاط الضعف والقوة لديها، ثم تتبنى الإستراتيجيات المعرفية المناسبة لوضعيتها التنافسية، مع تهيئة المناخ التنظيمي من هيكله وثقافة تنظيمية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات المتبناة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويخلص الشكل التالي: النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري

شكل رقم: (2-5) النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري:



Source : Nermien Al-Ali, Comprehensive Intellectual Capital Management- Step-By-Step-, John Wiley & Sons, Inc. United States of America 2003, P 66.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة رأس المال الفكري

ان الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة، حيث يجب على المنظمات التي ترغب في تحقيق التفوق ان تقوم باستثمار الأصول الفكرية لديها التي تتمتع بقدرات ومهارات تفوق قدرات المنافسين، ويمكن توضيح أهمية إدارة رأس المال الفكري في<sup>1</sup>:

- زيادة العمليات التي تساعد على إكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد؛
- إكساب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، وتمكنها من الرفع من نقاط قوتها لإستغلال الفرص؛
- زيادة من فعالية عمليات التعلم التنظيمي والذي يكون له تأثير إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة رأس المال الفكري

قدم (Tomas Stewart, 1997) مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري نوجزها فيمايلي<sup>2</sup> :

1. الإستفادة من أفكار رأس المال الفكري في إقامة العلاقات مع الزبائن والموردين وكل الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المنظمة؛
2. لا بد من توفير الموارد والإمكانات التي يحتاج اليها رأس المال الفكري، والتي تساعد في بناء شبكة داخلية تعزز فرق العمل لإستخدام كل المهارات والمعلومات والمعارف لصالح المنظمة؛

<sup>1</sup> Zhenyang Zhang & all , Op.Cit, p 03

<sup>2</sup> Stewart. T.. A , Intellectual Capital, The New Wealth Of Organizations, Double Day Currency, New York, 2003, P 163.

3. توجيه المعلومات والمعارف الى المواقع التي يحتاج رأس المال الفكري اليها فعلا؛
4. عدم المبالغة في الإستثمار لرأس المال الفكري و ضرورة منح الحرية لطرح الأفكار الجديدة وبث روح المبادرة و الإبتكار لدى أفراد المنظمة؛
5. ضرورة هيكلة رأس المال الفكري وذلك بخزن المعلومات في قواعد بيانات بشكل يتيح فرصة الوصول إليها عند الحاجة وإستخدامها للغرض الضروري.

وقدم (Daniel, 1997) نموذجا يتألف من 5 مبادئ تتمثل في<sup>1</sup>:

1. البدء بالاستراتيجية، وذلك من خلال تطوير دور المعرفة في العمل؛
2. تقييم استراتيجيات المنافسة؛
3. التعرف على الموجودات الفكرية والعمل على إحصائها وتدوينها، ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟
4. تقييم الموجودات الفكرية وتكلفتها وما الذي نحتاجه لتعظيم قيمتها؟
5. تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري

من بين إستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري الأساسية لتفعيل دوره يمكن ذكر<sup>2</sup>:

1. إستراتيجية ادارة رأس المال الفكري: تتعلق بادارة براءات الاختراع، والمهارات، اضافة الى معرفة ادارة العلاقة مع الزبون، والموردين.
2. إستراتيجية ادارة رأس المال البشري: من خلال تدريب وتكوين الأفراد، بحيث يكونون اكثر فاعلية وتأثيرا بما يساعد على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين.
3. إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي واعادة الهندسة التنظيمية، وتنطوي هذه الاستراتيجية على إتاحة الفرص للمواهب داخل المنظمة من خلال الترقية، أو النقل بين الوظائف المختلفة، أو الترقية بالإختيار.
4. إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال إكتساب المعارف وتنظيمها وتخزينها وتوزيعها لزيادة تجديد وتنميين الاصول غير المادية.

<sup>1</sup>. حاكم محسن الربيعي، عبد السلام علي النوري، اثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء الجامعي دراسة تطبيقية في جامعة الانبار، مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2013، ص 536.

<sup>2</sup>. فرحاني لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2016/2015. ص 129.

5. إستراتيجية القيادة التحويلية الذكية: تعمل القيادة الذكية على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الأهداف من خلال مشاركة رأس المال الفكري في إتخاذ القرارات وتطوير المعرفة من أجل تعزيز القدرات الفردية والجماعية ومساعدتها على التفكير المنظم والسليم بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

6. إستراتيجية بناء النسيج الفكري: يتم ذلك من خلال تشكيل فرق تشبه العنكبوت تعتمد في عملها على توليد الفكرة الابداعية الجديدة بواسطة العصف الذهني، بحيث تتفاعل هذه الفرق مع بعضها من بداية المشروع الى نهايته، ومن تم يعاد تشكيل فرق اخرى جديدة عند بدأ مشروع آخر.

## المبحث الثالث: رأس المال الفكري - نماذج قياسه وأساليبه تنميته -

لقد طرح العديد من الكتاب والباحثين مقاييس عدة لقياس الموجودات الفكرية، وبسبب الاختلاف في تعريف رأس المال الفكري فقد حاولت جميع الدراسات على أن توفر نماذج للقياس يضمن بها تسيير أمثل للأصول غير المادية، وأكدت دراسة (Arthur Andersen, 1998) التي أجراها على قياس رأس المال الفكري على 368 مؤسسة، ودراسة (Waterhouse & Svendsen, 1998) أن قياس رأس المال الفكري ضروري، ومن شأنه تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، وأنه سيكون أكثر فائدة لكونه يعتبر وسيلة إفصاح وإتصال خارجية للمساهمين والمستثمرين<sup>1</sup>، وأن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو لمعرفة مقدار القيمة الحقيقية للمنظمة وما هي اتجاهاتها المستقبلية المتمثلة بالقدرة على العمل والتنافس والبقاء، ويرى كل من (Chen, Zhaohui, & Hong, 2004) أهمية قياس رأس المال الفكري في<sup>2</sup>:

- إن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس الأصول غير الملموسة، وهي أساليب غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وإن المشكلة في قياس رأس المال الفكري هي صعوبة وضع مكوناته بأرقام وجعلها قابلة للقياس.
- تقيس النماذج الحديثة لرأس المال الفكري مكونات كثيرة لا يمكن قياسها بالأساليب المحاسبية التقليدية مثل رأس مال بشري، رضا الزبون وغيرها، حيث تقدم المحاسبة الحديثة بدائل للمحاسبة المالية الحالية من أجل دمج الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة والمهارات.
- إن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تعتمد على مقاييس خلق القيمة في الحاضر والمستقبل، وتركز هذه الأساليب على الحقائق غير المادية أي على النوعية. وتتجسد كذلك أهمية قياس رأس المال الفكري في<sup>3</sup>:
- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة؛
- استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة في بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛
- قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل؛
- يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم.

<sup>1</sup> Bontis, N, **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital.** Op. cit, p02

<sup>2</sup> سالم مفتاح بن نجمة، رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، بحوث وأوراق عمل المؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، افريل 2013، عمان، الأردن، ص 428.

<sup>3</sup> عدوكة لخضر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03-العدد 01، الجزائر، ص

يمكن أن نستخلص أن من بين الأسباب الرئيسية التي تحول دون قياس رأس المال الفكري هي مشكل تعريفه ومكوناته وصفته الاملوسية فهو ليس قيمي أو نقدي إلا في بعض الحالات عند تحوله إلى براءات إختراع تدر أرباح للمؤسسة، كما يغلب على رأس المال البشري صفة الإستتجار وليس الملكية كما هو مع رأس المال المادي، أما السبب الأخر فيمكن في تطبيق الأدوات المحاسبية القديمة لقياسه، والتي تعددت مستويات التحليل فيها، وعدم قدرتها على الجمع في مؤشر واحد، ومهما تعددت أسباب وصعوبة قياسه إلا أن هناك بعض المحاولات والنماذج التي قدمت من طرف بعض الباحثين لقياس رأس المال الفكري، والتي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

### المطلب الأول: نماذج المؤشرات المتعددة لقياس رأس المال الفكري

تعددت إسهامات الباحثين في مجال تقييم وقياس رأس المال الفكري، حيث تم وضع نماذج عديدة ومن بين النماذج التي تستخدم أسلوب المؤشرات المتعددة لقياس رأس المال الفكري نذكر:

#### الفرع الأول: نموذج (Karl Erik Sveiby,1997,1998,2001)

يعرف بنموذج مرقاب الأصول غير الملموسة، ويقوم على مقابلة الأصول الملموسة **Tangible Assets** بالأصول غير الملموسة **Intangible Assets**، ويؤكد "سفيبي" باستبدال الإطار المحاسبي التقليدي بإطار عمل جديد يحتوي على منظور معرفي.

يحصر Sveiby الأصول غير الملموسة في ثلاثة مكونات أساسية هي: الهيكل الخارجي والهيكل الداخلي وهيكل الكفاءة الفردية، والتي تشبه رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي، ويتم قياس كل من هذه المكونات الثلاثة في ظل أربعة مؤشرات أو معايير أساسية وهي: النمو، الابتكار، الكفاءة، والاستقرار، كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة في ضوء هذه المؤشرات<sup>1</sup>.

- الكفاءة هي القدرة على التصرف في مواقف متنوعة وتشمل الخبرة والمهارات والقيم والتعليم قدرات ومهارات حل المشاكل.
- الهياكل الخارجية **External Structure** هي العلاقات المنظمة سواء مع عملائها ومستثمريها ومورديها، وتتضمن أيضًا صورة وسمعة المنظمة والعلامة التجارية.
- يشمل الهيكل الداخلي **Internal Structure** الأصول التنظيمية مثل العمليات والقواعد القانونية وبراءات الاختراع والأنظمة الإدارية، الوثائق وحقوق النشر، حيث تبقى هذه الهياكل ملك للمؤسسة حتى لو غادرها الموظفون.

<sup>1</sup>. Benezou Djilali , Bouguesri Sarra , **Intellectual Capital and Business Performance In Algerian Companies**, Revue Algérienne Des Ressources Humaines, Vol. 01 N° 02, Décembre 2017, Alger, p115.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (2-7) نموذج Sveiby,1997 مراقب الأصول غير الملموسة

القيمة السوقية			الأصول الملموسة	المنظورات
الأصول غير الملموسة				
الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	الكفاءة		
نمو الحصة السوقية رضا العميل وهامش الربح بالنسبة لكل زبون	الاستثمار في رأس المال الفكري البحث والابتكار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	عدد سنوات الخبرة دوران الكفاءة		النمو والتجديد
رضا العميل	المبيعات بالنسبة لكل وكيل	القيمة المضافة لكل موظف		الكفاءة
العلاقات مع العملاء الدائمين تكون جيدة.	نسبة الموظفين العاملين خلال السنتين الماضيتين.	متوسط العمر		الاستقرار

Source: Katrin Blankenburg, Intellectual Capital In German Non-Profit Organisations an Empirical Studyp, Springer, Switzerland, 2018, p32 .

ويمكن التعبير عن نموذج مراقب الأصول غير الملموسة بالمعادلات التالية<sup>1</sup>:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة أو الجدارة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

### الفرع الثاني: نموذج مؤسسة سكانديا Skandia (نموذج القيمة السوقية)

في عام 1994، تم تقديم أول تقرير عن رأس المال الفكري من قبل شركة Skandia<sup>2</sup> وهي شركة سويدية للتأمين - التي بدأها إدفينسون، الذي كان مديراً للشركة في ذلك الوقت، قام Edvinsson مع زملائه بتطوير نموذج Skandia (Navigator,1997) "سكانديا المستكشف" من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي وإنما كذلك رأس المال البشري والهيكلية والزبوني<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل رقم(2-6) ويعرف هذا النموذج أيضا بنموذج القيمة السوقية، هذه القيمة السوقية التي تتضمن رأس المال الفكري ورأس المال المالي (القيمة الدفترية للمنظمة).

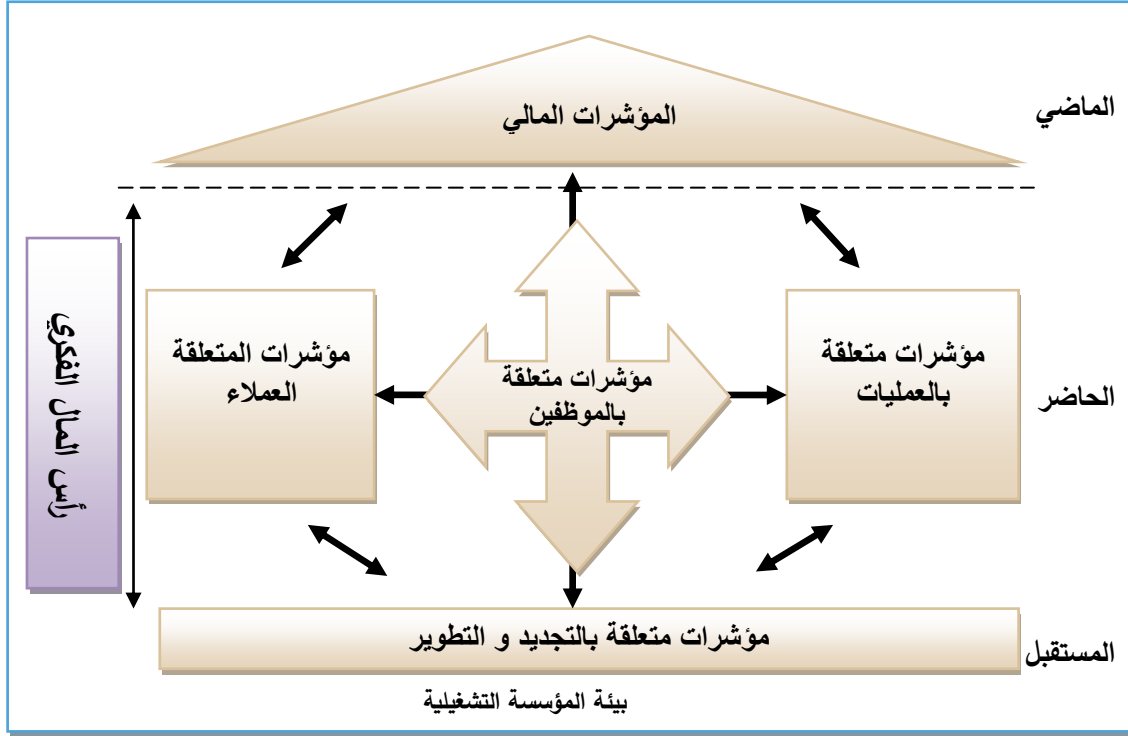
<sup>1</sup> Katrin Blankenburg, Op.Cit, p32

<sup>2</sup> Skandia هي شركة سويدية تعمل في 25 بلد مختصة في تقديم الخدمات المالية والتأمينية من أوائل الشركات الرائدة في مجال ادارة راس المال الفكري، وهي شركة قديمة تأسست في ستوكهولم عام 1855 ونمت وازدهرت حتى باتت واحدة من اهم شركات قطاع الخدمات المالية في العالم.

<sup>3</sup> Bontis, N, Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. Op.cit, p04.



شكل رقم: (2-6) نموذج Skandia Navigator لـ (Edvinsson, 1997)



Source : Katrin Blankenburg, Intellectual Capital In German Non-Profit Organisations an Empirical Studyp, 1 st ed, Springer, Switzerland,2018, p 33

يركز المؤلفان ( Malone & Edvinsson ) وفقاً للتصور الأولي لهذا النموذج Skandia على خمسة مجالات موضحة في الشكل أعلاه لوضع عدد من المؤشرات لقياس رأس المال الفكري للشركة، ومن بين هذه المؤشرات نجد المؤشرات المالية تمثل الميزانية العمومية للشركة وماضيها ، بينما تُظهر المؤشرات المتعلقة بكل من العميل والموظفين والعمليات رأس المال الفكري للحاضر، أما المؤشرات المتعلقة بالتجديد والتطوير تشير إلى مستقبل الشركة، أما البيئة التشغيلية الخارجية هي المحور السادس لملاح سكانديا، هذا السياق الزمني هو سمة مميزة لـ Skandia Navigator، ويرى (Edvinsson) في دراسته أن البيانات المالية المستمدة من معايير المحاسبة الفعلية التقليدية لا تزود المديرين بالمعلومات اللازمة للتنبؤ أو تقييم الأداء المالي المستقبلي للشركة، وعوامل خلق القيمة، وبالتالي فإن استخدام البيانات المالية التي "تخفي" الأصول غير الملموسة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ<sup>1</sup>، ويضيف التقسيم فيما يتعلق بالسياق الزمني هيكلاً للطريقة التي يتم بها الإبلاغ والإفصاح عن رأس المال الفكري، ومع ذلك يجب النظر إلى جميع المراحل الزمنية ( الماضي، الحاضر، المستقبل ) على أنها مترابطة.

<sup>1</sup> .Sulanjaku, Marsel , **The Contribution of Skandia Navigator In Intangibles Measurements an Albanian Case Approach** , International Journal of Economics, Commerce and Management , Vol. II, Issue 11, Nov 2014 , P 03.

عند قياس IC تتيح المؤشرات المستخدمة في Skandia Navigator المرونة، حيث يركز كل محور من المحاور في شركة سكانديا على عينة من المؤشرات تتمثل في<sup>1</sup>:

1. **محور المؤشرات المالية:** يعتبر رأس مال مالي ملموس من الماضي، وتأخذ في عين الاعتبار النتائج المالية لمنظمة- باستعمال النسب المالية-، فكل منظمة مطالبة ببذل الجهود لخلق القيمة.
2. **محور المؤشرات المتعلقة بالعمليات:** يقصد بذلك نظم تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات، إجراءات العمل، ويتم ذلك بحساب النسب.
3. **محور المؤشرات المتعلقة بالعملاء:** أن العلاقات مع العملاء هي سر نجاح المنظمة لذلك وجب الاهتمام بها.
4. **محور المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية:** تم وضع رأس المال البشري من طرف النموذج في الوسط باعتباره عنصر حيوي لرأس المال الفكري مع ضرورة قياس النسب المتعلقة بالموظفين ومؤشر القيادة، دوران العمل، الوقت المخصص للتدريب.
5. **محور المؤشرات المتعلقة بالتجديد والتطوير والابتكار:** وهو موجه نحو المستقبل والمنظمة بمطالبة بخلق فرص جديدة للنمو، ويأخذ نموذج سكانديا بذلك قياس أقساط التأمين وتكاليف التطوير، والزيائن.

ويعبر Edvinson و Malone انه يمكن حساب قيمة رأس المال الفكري بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{Organizational Intellectual Capital} = i C$$

**حيث:**  $i$  معامل كفاءة رأس المال الفكري (Intellectual capital efficiency)  
 $C$  القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري (Overall intellectual capital value)

وجهت لهذا النموذج بعض الانتقادات نذكر منها<sup>3</sup>:

- لقد تم صياغة وتطوير هذا النموذج في صياغة مخصصة لشركة واحدة محددة هي شركة Skandia، ولا يمكن تطبيقه لمنظمات أخرى لاسيما في تحديد مؤشرات محور الزيائن، لأن كثيراً من المنظمات لا يفتح الزيائن لديها حسابات، وليس لديها معدل عدد الزيائن، ولكي يتم استخدامه في شركات مختلفة تعمل في قطاعات مختلفة، يجب مراجعته وفقاً لشروط محددة.
- حقيقة أن النموذج يحاول إعطاء قيمة واحدة للأصول غير الملموسة من خلال الجمع بين الاستثمار في الأصول غير الملموسة وأدائها، وهذا في الواقع من الصعب الجمع بين النسب والنسب المئوية المختلفة لقطاعات مختلفة جدا في معامل واحد.

<sup>1</sup> Katrin Blankenburgm Op.Cit, p33.

<sup>2</sup> Bontis, N, Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. Op.Cit, p07.

<sup>3</sup> Sulanjaku, Marsel, Op. Cit, P 06.

• إنه من غير الصحيح الاعتماد على الميزانية لقياسه، (Chatzkal, 1998) (Luthy, 2000) لأن الميزانيات هي أحداث وقعت في الماضي وأنها رأس مال فكري منعكس، ولا يمكن من خلالها معرفة مستقبل رأس المال الفكري وقدرته بالتأثير والفعل، وعليه فإن مقاييس رأس المال الفكري هي ليست معادلات مصاغة بأرقام بل إن قياساته إبحائية وبشكل عناوين ومؤشرات، ويكون التركيز فيها على المستقبل، وليس على الماضي.

### الفرع الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD

تم إقتراح وتطوير هذا النموذج من طرف الباحثين (Kaplan et Norton) في أوائل التسعينات حول أنظمة قياس الأداء في المنظمات في دراسة (Harvard Business Review, 1992) إستمرت لمدة سنة في 12 مؤسسة حيث وجد هؤلاء الباحثين أن الإهتمام من جانب واحد بالمعايير المالية في المقام الأول لم يعد كافياً لإدارة منظمة وفق مقولتهما « Ce Qui Ne Se Mesure Pas; Ne Peut Pas Se Gérer » ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة<sup>1</sup>.

يعرف (Kaplan et Norton) بطاقة الأداء المتوازن بمثابة ترجمة لإستراتيجية وحدة الأعمال داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وآلية إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup>.

لخص (Horngren & all, 2003) تعريفه للبطاقة بأنها "دالة تستخدمها المنظمة لغرض تحويل رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الإستراتيجية، وتركز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمؤسسة، ويمكن رؤية البطاقة من خلال أربع مؤشرات وهي المالية، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو"<sup>3</sup>.

على الرغم من أن Kaplan و Norton لم يطرحا مفهوم IC عند تقديم BSC، فإن فكرة قياس BSC و IC يمكن أن تحقق نفس الهدف بوسائل مختلفة.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات التجديد والإبداع في المنظمة، لأنها تدفع إلى التحسين المستمر وتحقيق الأداء العالي من خلال تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وتظهر أهمية البطاقة من خلال المنافع التي حققتها للمنظمات، ويمكن توضيح أهمية البطاقة في النقاط التالية<sup>4</sup>:

✓ تحقق الربط الفعال بين الإستراتيجية ومقاييس الأداء التنظيمي الكلي.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan, David .P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Press, USA, 1996, p 02.

<sup>2</sup> Ibid, P 09.

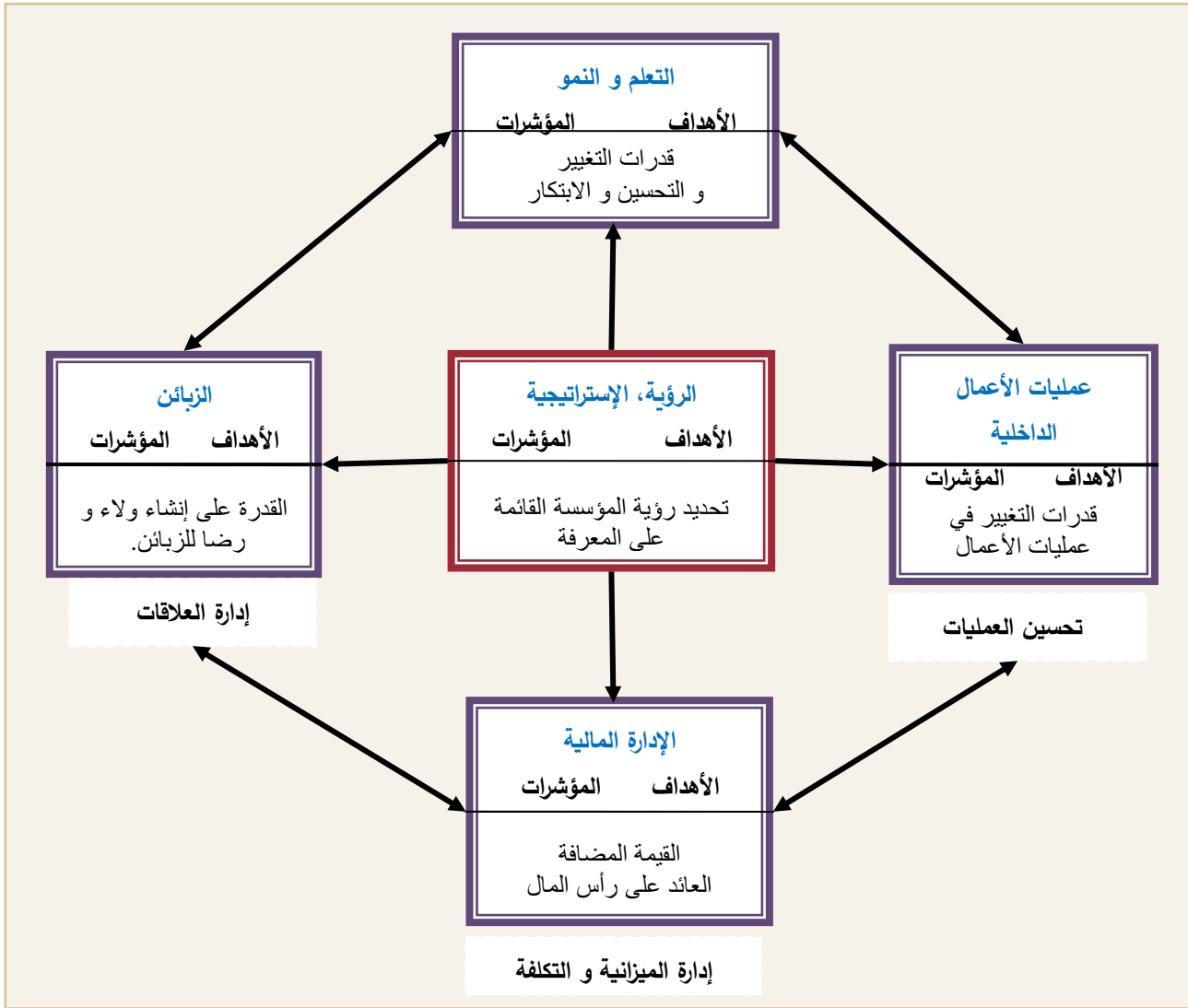
<sup>3</sup> مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة - مدخل للإدارة المستدامة-، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 25.

<sup>4</sup> مسلم علاوي السعد، المرجع السابق، ص 34، 36.

- ✓ يوفر هذا النموذج أداة القياس الوصفي للأصول الفكرية ممثلة في خرائط الإستراتيجية.
- ✓ تساعد المديرين على التحليل إتخاذ القرارات من خلال مؤشرات السبب والنتيجة.
- ✓ تضبط مسار المنظمة من خلال تحقيق التوازن بين المحاور الأربعة للنموذج، مع تحقيق التكامل بين التوجهات الإستراتيجية بعيدة المدى والأهداف التشغيلية قصيرة المدى.

ويمكن التعرف على نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي :

شكل رقم: (2-7) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source :Yogesh Malharta, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development ,New York ,August 2003,P32.

ويوضح الجدول التالي المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم: (2-8) منظورات بطاقة الأداء المتوازن

مؤشر قياس الأداء	أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع حجم المبيعات</li> <li>• تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية</li> <li>• تقليص المخاطر</li> </ul>	<p><b>المنظور المالي:</b> يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية وتلائم الأهداف مع المقاييس والغايات في كل منظور من منظورات البطاقة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقم الأعمال المحقق من طرف كل زبون</li> <li>• تحديد نسبة نمو رقم الأعمال لكل زبون</li> <li>• إشباع حاجات الزبون</li> </ul>	<p><b>منظور العملاء:</b> التركيز على حاجات العملاء ورضاه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• خدمات ما بعد البيع</li> <li>• التجديد</li> <li>• حجم المبيعات</li> </ul>	<p><b>منظور العمليات الداخلية:</b> يركز على جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم رأس المال الفكري المتواجد بالمؤسسة</li> <li>• معدل دوران المهارات الأساسية في المؤسسة</li> <li>• التقسيم الجيد للعمل</li> </ul>	<p><b>منظور التعلم والنمو:</b> يركز على تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تحققها على المدى الطويل</p>

المصدر: سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين، الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس - دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص 114.

ومن خلال هذا النموذج يمكن توضيح أوجه التكامل بين رأس المال الفكري بمكوناته وكفاءة الأداء عبر منظورات بطاقة الأداء المتوازن كالتالي<sup>1</sup>:

1. **التكامل بين مكونات رأس المال الفكري ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن:** نجد أن رأس المال البشري يقابله محور النمو والتعلم، ورأس المال الهيكلي يقابله محور العمليات الداخلية (العمليات الإبداعية بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة أو ابتكار تقنية متقدمة من جهة والعمليات التشغيلية من جهة أخرى)، ورأس المال العلاقتي يقابله محور العملاء (ببناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن من خلال معرفة الزبون، الاستماع إلى الزبون، بناء ولاء الزبون وإشراكه في المنظمة)، بينما المحور المالي يعتبر كنتاج لرأس المال الفكري ومكوناته.
2. **التكامل الاستراتيجي:** رأس المال الفكري حسب (Rivard et al) يقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية المستمدة من فلسفة نظرية المنظمة القائمة على أساس الموارد، أما بطاقة الأداء المتوازن فتقوم على أساس استراتيجية تنافسية مستمدة من السوق بدعم العلاقات مع الزبائن وفهم ادوار المنافسين.
3. **التكامل في التوجه نحو بناء القيمة:** يمثل رأس المال الفكري حسب (Mouritsen et al,2005) شبكة القيمة (شبكة من الموارد المعرفية والقدرات) الذي يمكن من تحقيق قيمة مضافة للعميل، وبطاقة الأداء

<sup>1</sup>. مصطفى حوحو، أمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لمؤسسة LAIT-HODNA بالمسيلة، الجزائر للفترة 2012-2015، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018، ص 346.

المتوازن تمثل سلسلة القيمة، فهي سلسلة من العلاقات التي تهدف لإحتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومنتج المنظمة.

4. **تكامل مؤشرات الأداء:** مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا أساسيا في دفع خطوات المنظمة نحو دعم وتطوير قدراتها التنافسية بينما مؤشرات رأس المال الفكري لها دور أساسي في دفع المنظمة إلى دعم وتطوير قدراتها الفكرية ومهاراتها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أكثر النماذج ملائمة لقياس رأس المال الفكري كونها تقدم نموذج متعدد الأبعاد يتم استخدامه من طرف واضعي السياسات والاستراتيجيات في المنظمة لإدارة رأس المال الفكري وتميمته.

يشبه نوع ما نموذج سكانديا نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلا أن هناك فرق فنموذج بطاقة الأداء المتوازن لا ينظر لرأس المال البشري إلا كعنصر داعم ومساند لإرضاء الزبائن أي أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يفترض أن رأس المال البشري عامل محدد في خلق القيمة على عكس نموذج مؤسسة سكانديا فهو يضع رأس المال البشري في الوسط ويعتبره ركيزة أساسية لخلق القيمة في المنظمة ويُدل على اعتماد Skandia على استراتيجية لتقييم الموارد البشرية، ولهذا نلاحظ كثرة المؤشرات المرتبطة بالجانب البشري.

#### المطلب الثاني: نماذج القيمة لقياس رأس المال الفكري:

لرأس المال الفكري دور استراتيجي مهم في تعظيم قيمة المنظمة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، ويعتبر التحدي الأكبر للمنظمات اليوم في ظل إقتصاد المعرفة إشكالية قياسه، وتحديد الأساليب والعمليات التي تستخدم لقياسه وتقديره ومن أهم نماذج القيمة لقياسه نذكر:

#### الفرع الأول: نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

قدم هذا النموذج من قبل Stewart في نهاية الثمانينات، وهو بمثابة أداة تحليلية لفهم وتقييم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة والذي يهدف إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم، وهو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط بين الأداء من جهة والتخطيط المالي من جهة أخرى، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي المبيعات} - \text{نفقات العمليات} - \text{الرسوم} - \text{أعباء رأس المال}$$

$$\text{EVA} = \text{Net sales} - \text{operating expenses} - \text{taxes} - \text{capital charge}$$

على الرغم من أن EVA لا تتعلق صراحة بقياس الموارد غير الملموسة، إلا أنها تعني أن الإدارة الفعالة للأصول الفكرية ستزيد من EVA، وتعتبر القيمة الاقتصادية المضافة عن إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.Jin Chen, Zhaohui Zhu, Hong Yuan Xie, **Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study**, Journal Of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 5 No. 1, 2004, , P 199.

<sup>2</sup>. نجاة بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص47.

**الفرع الثاني: نموذج القيمة السوقية الدفترية BOOK – TO - MARKET VALUE**

اعتبر هذا النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس الأصول غير الملموسة وهو عبارة عن النسبة بين كل من القيمة الدفترية والسوقية، حيث أن<sup>1</sup>:

- القيمة السوقية تعكس وجهة نظر السوق للربحية، ومن منظور رأس المال الفكري تتمثل القيمة السوقية في الأصول المادية للمؤسسة بالإضافة إلى رأس المال الفكري بمكوناته.
- القيمة الدفترية يمثل صافي القيمة المحاسبية التي يمكن الحصول عليها من القوائم المالية، وتحدد بعض المنظمات القيمة الدفترية بسمعة المنظمة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج ما يلي<sup>2</sup>:

- إعتبار الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية مشكلة فكلما إرتفعت النسبة يفسرها البعض على أنها نتيجة التحسين والتطوير المستمر وإستخدام تكنولوجيا حديثة، أما تناقص النسبة فقد تفسر بنتيجة إنخفاض في أسعار الأسهم لتأثير عوامل خارجية، وهو ما أكده كل من (Lev's,2002) و (Karl ;1997) Erik Sveiby أن 85% من القيمة السوقية للمؤسسة تعتمد على الموارد غير المادية خاصة لدى المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بكثرة، في حين أن القيمة السوقية غالباً ما تقترب من القيمة الدفترية في المنظمات التقليدية، فاعتبار الفرق بين القيمتين بمثابة رأس المال الفكري يعتبر تفسيراً غير موضوعياً.
- إن هذه النسبة **BOOK – TO - MARKET VALUE** لا تأخذ في الإعتبار المتغيرات الخارجية، والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية بالبيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تؤثر على توقعات المستثمرين لإحتمال توليد أرباح مستقبلية للمنظمة، وبالتالي تؤثر على قيمتها السوقية.
- إن بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، وبالتالي هذه المنظمة لديها رأس مال فكري له قيمة ولكن قياسه صعب وفق هذه الطريقة.
- إن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة ليس عملياً بسبب تذبذبات أسعار الأسهم.

**الفرع الثالث: مقياس توبين Tobin's Q**

تم تطوير هذا النموذج من طرف (James Tobin, 1981) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، وتعبّر (Q) عن نسبة بين القيمة السوقية للمنظمة وتكلفة إحلال أصولها المادية<sup>3</sup>، ويستخدم مقياس توبين في المقارنة بين الصناعات وبين المنظمات داخل الصناعة الواحدة، حيث كلما ارتفعت قيمة المؤشر (Q) كلما إرتفع رأس

<sup>1</sup>. رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 135

<sup>2</sup>. رشا الغول، المرجع السابق، ص ص 136، 138.

<sup>3</sup>. Stewart. T.. A, Op.Cit .p 457.

المال الفكري، وهذا يعني أن تكلفة الإحلال للأصول المادية اقل من القيمة السوقية للمؤسسة ويدل ذلك على وجود درجة عالية من المعرفة والتكنولوجيا<sup>1</sup>.  
ومن بين الإنتقادات الموجهة لهذا المقياس نذكر<sup>2</sup>:

- إن القيمة الدفترية مبلغ يمثل التكلفة التاريخية، في حين أن القيمة السوقية تشمل تقدير السوق للإيرادات المستقبلية.
- إن هذه النسب باعتبارها معتمدة على سوق الأوراق المالية تصعد وتنزل مع تحركات السوق مهما كانت معقولة، وبذلك فهي تفرض أن الأصول المادية لها قيمة أساسية ثابتة، أما الأصول المعنوية فليس لها قيمة ثابتة بل متقلبة.

بناء على النماذج المقدمة أعلاه يمكن أن نستنتج أنه لا يوجد نموذج شامل أو موحد يغطي جميع المؤشرات لقياس رأس المال الفكري، فكل مؤسسة تختار وتضع النموذج الذي يناسبها، وما يصلح لبعض المنظمات لا يصلح للبعض الآخر، فالمنظمات التي لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية لا يمكنها تحديد القيمة السوقية، لذلك فإنه يجب عند وضع نموذج لقياس رأس المال الفكري لابد من مراجعة طبيعة عمل المنظمة وتحديد نشاطها وهيكلها التنظيمي وإجراءاتها التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد استراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها المراد تحقيقه، وكذلك إستراتيجيات بناء وإدارة لرأس المال الفكري، فالحاجة لتطوير هذه النماذج وصياغة اشملى واملل للمؤشرات خاصة لدى المنظمات المتشابهة تساهم في التخفيف من حدة الخلاف القائم، وتمنح للمنظمات سهولة القياس لمعرفة نقاط القوة والضعف ومعالجة الاختلالات للحفاظ على رأس مالها الفكري وتنميته.

### المطلب الثالث: أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري

يمكن توضيح أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري في ابعاده الاربعة الاساسية كما وضحتها (Bontis, & al, 2015) في الشكل التالي:

شكل رقم: (2-8) الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات-مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

<sup>1</sup>. رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص ص 136، 148.

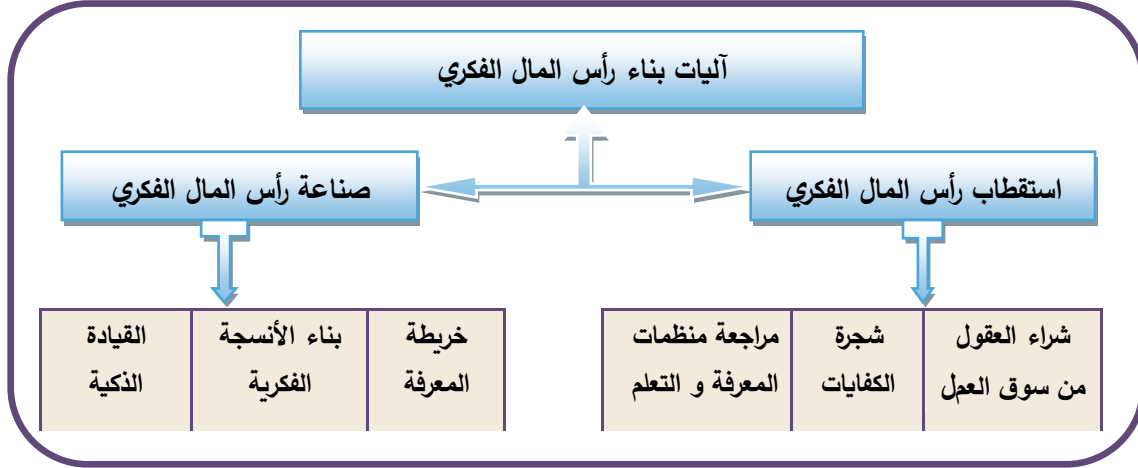
<sup>2</sup>. Stewart. T.. A, Op.Cit ,p 457.



الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

تتمثل في مرحلة إستقطاب رأس المال الفكري ومرحلة ثانية في متطلبات تطوير وصناعة رأس المال الفكري والشكل الموالي يوضح آليات بناء رأس المال الفكري:

شكل رقم: (2-9) آليات بناء رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات-مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

لقد فرضت العولمة تحديات كبيرة على المنظمات ومن أهمها توجه المنظمات نحو الاقتصاد المعرفي، وإستخدام التكنولوجيات الحديثة، والمنافسة الشديدة، كل هذه الأسباب فرضت على المنظمات ضرورة وضع إستراتيجيات واضحة وملائمة لإستقطاب رأس المال الفكري الذي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وتهدف مرحلة الإستقطاب إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمنظمة، وكذا البحث عن المعارف والمهارات والخبرات المميزة والنادرة وجذبها للعمل فيها من خلال تكوين نظام معلومات واضح يسهل مهمة البحث والاختبار<sup>1</sup>، ويمكن حصر آليات استقطاب رأس المال الفكري التي قدمتها مجلة هارفارد للأعمال والتي صاغتها في مقالها الافتتاحي لسنة 2004 في:

1. شراء العقول من سوق العمل:

تتنافس المنظمات في استقطاب الكفاءات والمهارات البشرية وتوظيفها، لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من تهيئة البيئة الملائمة لاستقطاب أفضل العقول ذات الابتكارات حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات والمحافظة عليها وتميئتها وتحفيزها، ومتابعة العقول المتميزة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها، والمساهمة في التقليل من تكاليف إعداد البرامج التدريبية، ومحاولة تكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة، وتوفير كل الإمكانيات التي يمكن أن يحتاجوا إليها، بما يسهم بشكل كبير في زيادة الرصيد المعرفي للمنظمة،

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص 118

والذي يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار لاستخراج منتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة<sup>1</sup>.

### 2. مراجعة منظمات المعرفة والتعليم:

تعتبر المدارس والجامعات والمعاهد موطن ومصدر وجود الكفاءات والمواهب، أو حتى من المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو قطاعات أخرى، لذلك وجب على المنظمات مراجعتها من أجل عملية البحث واستقطاب هذه المواهب لكون أن هذه المنظمات لها قاعدة بيانات تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها، والبعض منها يتمتع بقدرات خاصة إبداعية ومهارات تحليلية تساعد المنظمات على إيجاد حلول لمشاكلها، لذلك يتطلب الأمر التركيز على الاستقطاب من الجامعات والمعاهد دائماً، ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من الجامعات أو المعاهد) خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من التبرصات، وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها، كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغباتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخريجهم<sup>2</sup>.

### 3. شجرة الكفايات:

إن الكفاءات تلعب دوراً محورياً في تميز المنظمة، من خلال ما تقدمه من مخزون بشري قادر على مجابهة العمل في بيئة متغيرة، وتتكون شجرة الكفايات من مكون معرفي ومكون سلوكي، فالمكون المعرفي يعبر عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتصلة بالفرد، أما المكون السلوكي يعبر عن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأديته لمهامه والذي يمكن ملاحظته وتقييمه<sup>3</sup>، ويرى (Martin,B) أن تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات اللازم القيام بها من أجل إكتساب المنظمة للكفاءات التي تحتاجها، والعمل على زيادة تكوينها وتدريبها ويشمل التدريب المتعلق بإدارة الكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم للمستقبل<sup>4</sup>.

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مقارنة إستراتيجية لإعتماده أساساً على إستغلال المعطيات المستقبلية من خلال توقع التطورات الممكن حدوثها اليوم وغداً وذلك لما يتوافق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة، وقد أصبحت بعض المنظمات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً عن سيرتهم الذاتية

<sup>1</sup> .محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 259.

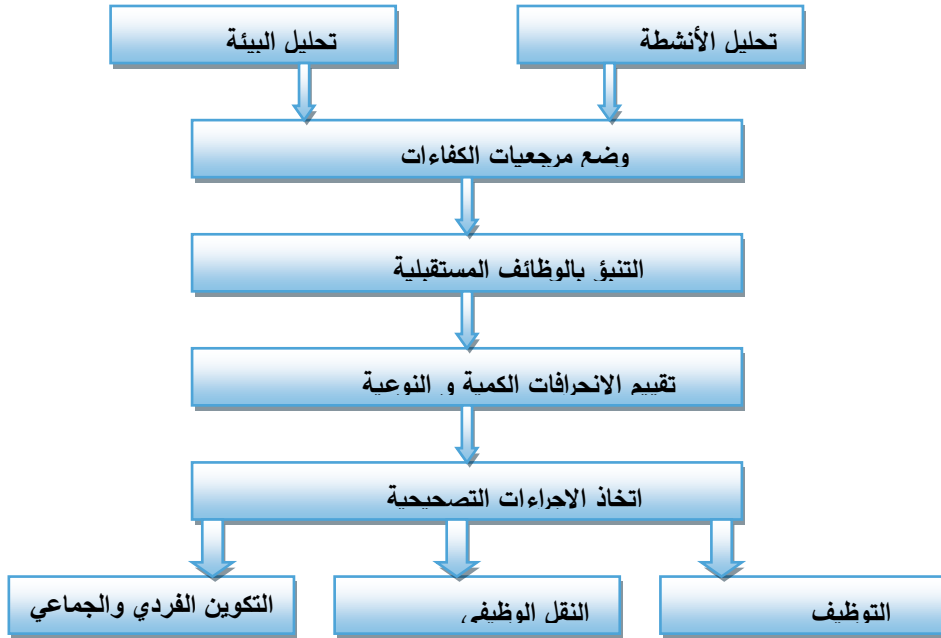
<sup>2</sup> . بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية، 2020، ص352.

<sup>3</sup> .محمد طاهر خلف، مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص260.

<sup>4</sup> . Martin le Boulaire, *gestion des compétences stratégie et performance de l'entreprise , quel et le rôle de la fonction R H* . Université pierre mendés de France, décembre 2008, p12

من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل إستخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح عملية التحليل لإدارة الموارد البشرية والتسيير التقديري لعملية إستقطاب الكفاءات والوظائف بمحاولة تحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلياً:

شكل رقم: (2-10) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



Source: Horner P, Gestion Des Compétences, Edition d'organisation, Paris.2001, P.36

### ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

إن صناعة رأس المال الفكري تتمثل في قدرة المنظمة على تنمية قدرات العاملين، وخلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من التعليم والتدريب والمشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وتشمل مايلي:

#### 1. خريطة المعرفة

هي عملية جرد وتحديد وتصنيف لموجودات المعرفة الموجودة لدى المنظمة، والأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات... من أجل تحديد خارطة الطريق لإكتشاف مكان وجود المعرفة، ومالكها، وقيمتها لإستغلال المورد بكفاءة وفعالية وكيف يتم نقل المعرفة أو نشرها لتعزيز الفرص وتجنب التهديدات، وتجيب خارطة المعرفة على الأسئلة التالية: (ما المعرفة المطلوبة؟ من الشخص الذي يمتلك المعرفة؟ أين تقييم هذه المعرفة؟ هل هذه المعرفة ضمنية أو صريحة؟ ما القضايا التي تعالجها هذه المعرفة؟)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Horner P, Gestion Des Compétences, Edition d'organisation, Paris.2001, P.37

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص104، 105.

إن خرائط المعرفة هي الطريقة التي تمكن المنظمة من أن تحدد وتصنف أصولها المعرفية، تكنولوجياتها، رأس مالها الفكري، والخبراء المتواجدين في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك تمكن خرائط المعرفة من رصد الأهداف الإستراتيجية والموضوعية، فهي بذلك تشكل خريطة الطريق إلى المعلومة التي نحتاجها وغاية إستخدام خريطة المعرفة تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالشركات المنافسة، وتتكون خرائط المعرفة من نوعين أساسيين<sup>1</sup>:

- خرائط ذهنية: ويعد هذا النوع من الخرائط التي تعتمد على تقنية تخطيط الأفكار بشكل بصري، وهي إحدى طرق توليد الأفكار، وهي عادة ما تبدأ بنقطة مركزية تعبر عن الفكرة الرئيسية وتتسع الأفكار الفرعية من تلك النقطة بطريقة بديهية من خلال التدفق الحر للأفكار.
- خرائط المفاهيم الرقمية: يتمثل هذا النوع من الخرائط في شكل أدوات ورسومات، تهدف إلى تنظيم وتمثيل المعرفة.

2. **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة تشكيل فرقي يشبه العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكاريه تتفاعل وتتعلم مع بعض تم تتحل عند إنتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرفاعة المعرفية<sup>2</sup>.

3. **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء لتشكيل رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر<sup>3</sup>.

كما وقد وضع (Quinn,1997) مجموعة مبادئ يمكن أن تعتمد لصناعة رأس لمال الفكري وهي<sup>4</sup>:

- تعزيز قدرات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات، حيث أن أنظمة المعلومات المتقدمة تجعل من صناعة رأس المال الفكري عملاً ممكناً وسهلاً، كما أن العمل في إطار الأنظمة الحاسوبية يزيد من المعرفة بحكم وجود البرمجيات المناسبة والقدرات الإتصالية العالية اللتان تعدان بمثابة خدمات تدريبية مستمرة.

- المشاركة بالمعلومات قضية جوهرية لكون الموجودات الفكرية تزداد قيمتها بزيادة الإستخدام على عكس الموجودات المالية فقد تنمو الدافعية والأفكار والمعلومات عندما تستعمل على أساس المبدأ الجماعي إذ

<sup>1</sup>. دوخي مقدم يمينية، دور الخرائط المعرفية في بناء رأس الممال الفكري في المنظمات المتعلمة- دراسة حالة جامعة الجزائر 3 ، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد04، العدد3، 2020، الجزائر، ص ص 143، 144

<sup>2</sup>. بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني-ديسمبر 2017، الجزائر، ص 282.

<sup>3</sup>. بوفاس الشريف، بوخضرة مريم ، المرجع السابق، ص 282.

<sup>4</sup>.Quinn, G.B., Anderson, P.A., & Finkelstein, S., **Managing Professional Intellectual: Asking The Most of The Best**, Harvard Business Review, March- April,1997.p p 76-80.

أن تبادل مجموعة من الأفراد المعرفة فيما بينهم سوف يُكسب كلا منهم معلومات ويحقق نمواً ملحوظاً لمعرفتهم.

- التخلي عن الهيكل الهرمي التقليدي إن الكثير من المنظمات الناجحة قد تخلت عن إستعمال الهياكل الهرمية وأخذت تنظم نفسها في هياكل جديدة مرنة وتكون بذلك قد كسرت الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثل بتسلط الإدارة العليا في إصدار التعليمات والأوامر فقط.

**4. إيجاد بيئة التعلم:** إن المنظمات تتعامل في بيئة تتميز بحدة المنافسة ويجب عليها أن تحافظ على الأفراد المتميزين لديها حتى لا تقوم المنظمات المنافسة باستقطابهم ويغادروا المنظمة الحالية حيث لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي، وتشجيع الأفراد العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.

#### الفرع الثاني: متطلبات تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه

إن خيار الإستثمار في رأس المال الفكري يجب أن يكون خياراً إستراتيجياً لا غنى عنه إذا ما أريد مواكبة المستجدات الإقتصادية العالمية وملاحقة الثورة التكنولوجية والإستفادة من معطيات البيئة المعلوماتية، وتتمثل أهم متطلبات تنشيطه وتنميته في:

#### أولاً: تنشيط رأس المال الفكري

حسب (Quinn,et.al.,1996) يتمثل تنشيط رأس المال الفكري بقدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة<sup>1</sup>، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها (Kanter,1999)<sup>2</sup>.

- 1. التكوين:** يعبر عن فهم المعرفة وتفسيرها ويعمل على تنمية الفكر العقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.
- 2. التعليم:** يعتبر التعليم القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المعارف والمهارات ويشمل التعليم تحفيز الأفراد على التعلم Learning أي العمل على إكساب الأفراد مهارات وقدرات جديدة من خلال توليد المعرفة واستخدامها، فالتعليم يعمل على تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية والإبتكارية بما يتناسب وتطبيق عملية البحث والتطوير والذي يؤدي إلى زيادة تخزين المعارف والخبرات وتطويرها بما يساهم ويحقق بقاء واستمرار المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>.Quinn , G.B., Anderson , P.A & Finkelstein S , Op. Cit, p79.

<sup>2</sup>. Kanter, J, **Knowledge management practically speaking**, Informational systems management, Vol. 16, 1999, p04 .

<sup>3</sup>. هاني نوال، عطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية ( حالة مجمع صيدال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث- الجزائر، جوان 2018، ص329.

3. **التدريب:** يمكن التمييز بين التدريب والتعليم رغم وجود ترابط بينهما، فالتدريب يركز على الجوانب العملية بشكل أكبر ولخدمة احتياجات المنظمة، في حين يركز التعليم على الجوانب النظرية ولخدمة احتياجات الفرد، وعملية التدريب تتم قبل العمل وأثناء سيره فهو تطبيق المعرفة، وتقوم بتأهيل الأفراد وتنميتهم في عدة جوانب المهارات والقدرات المعرفية والمعلومات، والاتجاهات، والأداء الوظيفي بدقة ووضوح من خلال ما تم اكتسابه من عملية التعليم وحتى تعديل سلوكهم للرفع من أداءهم وإنتاجيتهم، والتي تساهم في تعزيز وبقاء المنظمة بزيادة المخرجات وتحسين نوعيتها<sup>1</sup>.
4. **حلقات الجودة:** تعمل حلقات الجودة على تشجيع ودعم الموارد البشرية وتطوير القدرات والمهارات وتحسينها من خلال الحصول على أفكار إيجابية وحلول للمشاكل الموضوعية، وتحسين مستويات الموارد البشرية من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة والذي يساهم في تعزيز الروح المعنوية وتحسين الإنتاجية .
5. **الإدارة بالمكشوف:** تساعد الإدارة بالمكشوف على تنشيط رأس المال الفكري عن طريق تنمية روح الولاء والإلتزام وتحفيز الموارد البشرية لتأدية مهامهم ورغبتهم في إنجاح العمل، كما ويتم تمكين الموارد البشرية من مشاركة في عملية إتخاذ القرار وتحقيق الأهداف، فالإدارة بالمكشوف هي منهج حديث يركز على إستخدام المعلومات المتاحة لدى الموارد البشرية وذلك من خلال توفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات بما يساعد على الحصول على مقترحات التغيير والتطوير .
6. **الاختيار والتعيين:** من أهم متطلبات بناء وتنشيط رأس المال الفكري ضرورة إختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة، ويتم الاختيار تبعاً لمجموعة من العوامل الداخلية "نوع وطبيعة المنظمة، إستخدام التقنيات الحديثة، الوقت المتاح أمام المنظمة" والعوامل الخارجية "خصائص سوق العمل، شروط التوظيف القانونية"، أما التعيين فهو يستهدف تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعد مرور الموظف لفترة تجريبية في المكان المنتسب لعمله<sup>2</sup>.

#### ثانياً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

تتمثل عملية المحافظة على رأس المال الفكري في قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والمواهب المتميزة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية والنمو والتوسع وخدمة زبائنهم بجودة عالية، وللأسف فإن رأس مال الفكري هو أول من يغادر المنظمة لأنه يمتلك إمكانيات أكثر ومجال أوسع من الفرص والخيارات، ومما لاشك فيه فإن عملية الاحتفاظ برأس مال الفكري عملية شديدة الصعوبة وتعرضها العديد من التحديات أهمها رغبة

<sup>1</sup> . هاني نوال، عطية حليلة، المرجع السابق، ص329.

<sup>2</sup> . رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى اليازوري، العربية السعودية، 2018، ص ص70،68.

الفرد في تطوير ذاته واستغلال الفرص المتاحة له، وللمحافظة عليه لابد على المنظمات من إتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية، وإتخاذ تدابير تشجع على البقاء في المنظمة لمدة قصوى، وتتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

### 1. تنشيط الحافز المادي والمعنوي:

إن فقدان المنظمة لرأس مالها الفكري يعني فقدانها للمعرفة، لذلك لابد من تنشيط الحافز المادي والمعنوي بمجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين، ويتجسد هذا في جوانب مادية "كالأجور" وجوانب معنوية "إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، الشكر والتقدير" وجوانب اجتماعية.

### 2. التصدي للتقادم التنظيمي:

يعني به جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية في بيئة العمل، ويجب أن يتم التصدي للتقادم التنظيمي جميع أنواعه ألا وهي:

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية، وكذا الفنية.
  - تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.
  - التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال إستمارة الإستقصاء ويكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي والبعدي.
- إن التصدي للتقادم التنظيمي من طرف المنظمة يحرم المنافسين من فرصة الوصول إلى رأس مال الفكري وجذبه والإستفادة منه في عملية استبقاء المواهب.

### 3. مواجهة الإحباط التنظيمي:

إن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات، مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب، مظاهر تنظيمية تضم الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء والولاء، ويتم تشخيص ذلك بالتعرف على أهم الأسباب التي تدفع رأس المال الفكري إلى ترك مؤسساتهم والانتماء إلى مؤسسات أخرى من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين والآخر لتحديد مناطق عدم الرضا، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين والتحدث معهم، تقويم الأداء، ومن ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم، وكذا محاولة إرضائهم، مع تحديد الأشخاص المحتمل خسارتهم، وتكلفة خسارة العمل، وتكلفة القدرة على استبدالهم.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

**4. تقليل فرص الاغتراب الوظيفي:**

إن من بين الآثار الناتجة عن اغتراب رأس المال الفكري هي فقدان روح الإبداع والابتكار، فقدان المتعة والإندفاع للعمل، الصراعات والعزلة، المقاومة للتغيير وإن كان التغيير للأحسن، نقص في الرضا عن العمل، ويمكن التقليل من فرص الإغتراب التنظيمي من خلال التحفيز، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم، وكذا في متطلباتهم، واسترجاع كرامتهم والإندماج في المنظمة والمحيط.

**5. تعزيز التميز التنظيمي:**

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

**6. التمكين التنظيمي:**

ويعني به عملية إعطاء العاملين القوة لإتخاذ القرارات بشأن عملهم، كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة المتعلمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة<sup>1</sup>.

**7. جودة برامج التدريب والتعليم:**

وتعني تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة من خلال الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر العملية التدريبية من أولى مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها حتى مخرجاتها النهائية، التي تساهم بشكل فعال في التحسين المستمر للأداء بما يحقق الجودة في جميع نشاطات البرنامج ونتائجه والذي ينعكس على تحقيق رضا الموظفين والوصول للاستفادة من رأس المال الفكري المدرب.

**8. تشجيع على الابتكار والتفكير الإيجابي:**

إحدى أفضل الطرق لتطوير المهارات الإبداعية، هي من خلال اكتساب الخبرة في هذا المجال، فعندما يمتلك الموظف فهماً عميقاً لما يعنيه الابتكار والإبداع والقدرات الإبداعية، سيكون أكثر قدرة على التفكير الإيجابي لإيجاد حلول متجددة ومبتكرة للمشاكل التي تواجهه أثناء القيام بالعمل، حيث تقوم المنظمات بتبني الابتكار والإبداع في سياساتها عن طريق دعم الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم بتبني التفكير الإيجابي الإبداعي لإيجاد حلول لمشاكل العمل.

<sup>1</sup>. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص25.



## خلاصة:

استنادا لما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن التأكيد على أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية ووجود رأس المال الفكري، والذي يعتبر من أهم الموارد الأساسية لمنظمة الأعمال الحديثة في ظل إقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الإقتصاد الجديد، و يتكون من المكونات الأساسية التالية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، حيث تتطلب إدارة رأس المال الفكري معرفة مكوناته، وتحديد وقياس درجة مساهمة هذه المكونات في خلق القيمة الفعلية للمنظمة، ولذلك فإن قياس رأس المال الفكري بالمنظمة يهدف إلى تحديد قدرته في تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وكذلك تحديد الأساليب الإدارية المناسبة لإدارته، لكون أن ابرز تحدي يواجه المنظمة اليوم هو مدى قدرتها على تهيئة رأس المال الفكري وتنشيط إنتاجيته، وعلى الرغم من أهمية هذه الحقيقة إلا انه لا يزال هناك قصور وضعف في الاهتمام برأس المال الفكري في مؤسساتنا وخاصة الخدمية منها.

# الفصل الثالث

دور رأس المال الفكري وإدارة  
المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي

**تمهيد:**

يجوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير الاستراتيجي، خاصة في عصر العولمة، وفي ظل اشتداد المنافسة، والتحول نحو اقتصاد المعرفة تسعى المنظمات دائماً إلى أن تبقى في السوق وتستمر في مجال نشاطها بتقديم منتجات تتفوق فيها على منافسيها، إلا أن حدة المنافسة قد تمنعها من الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك وجب على المنظمات أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة يمكن من خلالها تحقيق التميز عن باقي المنظمات، فالوصول لتحقيق التفوق التنافسي لأي مؤسسة يقتضي منها أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري واستخدام إدارة المعرفة في إدارة مهامها.

ويشمل الفصل الثالث ثلاثة مباحث تتمثل في:

**المبحث الأول: التفوق التنافسي - مفاهيم أساسية -**

**المبحث الثاني: استراتيجيات التفوق التنافسي**

**المبحث الثالث: إسهامات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنافسي**

### المبحث الأول: التفوق التنافسي - مفاهيم أساسية -

إن المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاته، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها.

#### المطلب الأول: التفوق التنافسي: المفهوم والأهمية

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وقد أصبح التحدي الكبير لمنظمات الأعمال اليوم هو كيفية تحويل الميزة التنافسية إلى هدف التفوق التنافسي

#### الفرع الأول: التعريف اللغوي

• وردت كلمة التفوق في المعجم الوسيط<sup>1</sup>:

- كمصدر من الفعل: تَفَوَّقَ على / تَفَوَّقَ في يَتَفَوَّقُ ، تَفَوَّقًا ، فهو مُتَفَوِّقٌ ، والمفعول مُتَفَوَّقٌ عليه، تَفَوَّقَ على قومه: فاقَهُم.

- أما كمصدر اسم : مصدر تَفَوَّقَ أَحْرَزَ تَفَوُّقًا كَبِيرًا: أَحْرَزَ تَقَدُّمًا ، عُلُوًّا ، شَأْنًا ، غَلْبَةً ، إِرْتِقَاءً ، وَ تَفَوَّقَ على غيره: فاقه، فضله، علاه في الشرف والمكانة-: تَفَوَّقَ على أصدقائه/ أقرانه/ مُنَافِسه. وَتَفَوَّقَ في عمله: برع فيه؛ أحرز نجاحًا فيه-: تَفَوَّقَ في مجاله/ علمه/ فنِّه.

• في اللغة الإنجليزية: وردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو إمتياز، وإتقان، وإبداع: شيء يبذل به الشخص ويتميز به عن الآخر، هناك أكثر من مصطلح للتفوق في الفكر الإداري، حيث يوجد<sup>2</sup>:

- Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي.
- Excellence Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.
- Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل.
- Compétitive superiority ويمكن ترجمته بالتفوق التنافسي.

وورد في قاموس (Answer.Com): على أن التفوق التنافسي يمثل قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بشكل أفضل من المنافس، ويعود التفوق إلى مجموعة متنوعة من العوامل لا بد على المؤسسة من إكتسابها وهي: الإستجابة للعملاء، الملكية الفكرية، الجودة، الكفاءة والعلامة التجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%81%D9%88%D9%82/>

المعاني: لكل رسم معنى، اطلع عليه بتاريخ 2021/08/31 على الساعة 19.36.

<sup>2</sup> . شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2017، ص 37.

## الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

عرف مفهوم التفوق التنافسي روجا من خلال كتابات كل من (Tom Peters, Robert Waterman, 1982) في كتابهما (In Search of Excellence) حيث يرون أن سعي المنظمات وراء التفوق أصبح أمراً ضرورياً، ويعرف التفوق على أنه اعتماد المنظمة على طريقة تنظيمية مرنة تركز على الإستماع إلى الزبون وتقديم له قيمة مضافة معتمدة في ذلك على الإستثمار في رأس مالها الفكري.

يرى كل من (Michael A. Hitt, 2012) بأنه "قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات التي تنتج قيمة مضافة للعملاء تتجاوز ما يمكن أن يقدمه المنافسون، وذلك بصفة مستمرة وعلى المدى الطويل مع تحقيق أرباح أعلى ودائمة وأكثر من المنافسين"<sup>2</sup>.

ويذكر مايكل بورتر بأنه "مركز متميز تحققه المؤسسة يساعد على جذب الزبائن إليها، ويصعب تقليده يتحقق من خلال تقديم قيمة متفوقة ورفيعة المستوى وإتخاذ عناصر الجودة والسعر والخدمة"<sup>3</sup>.

وتعرفه أميرة الجنابي على أنه "القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تملكها المنظمة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة"<sup>4</sup>.

ويعرفه آخرون كذلك أن المنظمة تسعى حسب إستراتيجية التفوق إلى التفرد بخصائص معينة في المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل حيث يمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو إبتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الاستجابة لإحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع<sup>5</sup>، أو هو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وهي تلك الميزة التي تسمح لأي منظمة بأن تتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> . Simister Paul, Competitive edge Vs Competitive advantage, Sur Le Site 22.15 الساعة 2021/06/12 اطلع عليه بتاريخ <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/competitive-edge-vs-competitive-advantage>,

<sup>2</sup> Michael A. Hitt, J, Stewart Black, Lyman W. Porter, **Management**, Third Edition, Pearson, United States of America, 2012, p 83.

<sup>3</sup> .Porter. M, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>4</sup> .علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 137.

<sup>5</sup> . شريف محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>6</sup> .Charles W.I.hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, **Strategic Management Theory**, Cengage Learning, 11th Edition, 2015, Canada, p 82.

ويؤكد (Day & Wensley) التفوق التنافسي على أنه " التفوق الموضوعي في السوق، بناءً على توفير قيمة فائقة للزبائن أو تحقيق تكاليف نسبية أقل، وحصة السوق مرتفعة، وربحية عالية"<sup>1</sup>، ويتطلب التفوق استدامة الميزة التنافسية، وأن تضع المنظمة حواجز تجعل التقليد أمراً صعباً، ونظراً لأن هذه الحواجز التي تحول دون التقليد تتآكل باستمرار، يجب على المنظمة مواصلة الإستثمار للحفاظ على الميزة أو تحسينها، ويمكن توضيح بعض تعاريف التفوق التنافسي في الجدول التالي وفقاً لآراء بعض الباحثين:

جدول رقم: (3-1) تعريف التفوق التنافسي وفقاً لآراء بعض الباحثين

الباحث	التعريف
Hofer, 1980	المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها
Porter, 1985	خلق وإدامة الأداء الأفضل
Harvey, 1986	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، التركيز على الإنتاج
Fahey, 1989	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين
Reed Defellip, 1991	الموقع الفريد تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد
Ulrich & Lake, 1991	إن التفوق يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للزبون والثاني التفرد في الأداء
Czepiel, 1992	القدرة على تقديم منتجات أو خدمة الزبون بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن
Evens, 1993	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون
Pitts & Les, 1996	يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها
الزعبي, 1999	الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات للوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح
Lynch, 2000	أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة
Macuillin, 2001	خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن
علي السلمي, 2002	الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للزبائن لا يجاريها المنافسين
Heizer & Render, 2008	عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وإن الفكرة ترتكز على خلق قيمة يزود بها الزبون بطريقة كفاءة

المصدر: سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 220.

من خلال ما سبق ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المحور الرئيسي للتفوق التنافسي هو تحقيق التفوق في أذهان الزبائن، وركزت بعض المفاهيم على التفوق في التعامل مع الموارد، وعلى المركز التنافسي وتحقيق الربحية والحصة السوقية، في حين إعتبر "الزعبي" أن التفوق التنافسي هو الغاية أو النتيجة التي ترغب

<sup>1</sup> . George S. Day & Robin Wensley, Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Vol 52, April 1988 , p02

المؤسسة الوصول إليها، كما أكد كذلك "محمد طاهر صالح" في تعريفه للتفوق التنافسي على أن الميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها عن طريق تقديم قيمة أفضل واكبر للعملاء<sup>1</sup>.

لم يقدم الباحثين تمييزاً واضحاً ودقيقاً بين مفهومي التفوق التنافسي والميزة التنافسية إذ استخدم أحدهما ليكون مرادفاً للآخر، إلا أنه يمكن القول أن التفوق التنافسي يمثل النتيجة (الغاية) التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه عن طريق اعتماد أساليب تعبر عن إستدامة الميزة التنافسية، أي أن العلاقة بين التفوق التنافسي والميزة التنافسية تمثل الغاية والوسيلة، ففي الوقت الذي يعد التفوق التنافسي غاية المؤسسة فإن وسيلة تحقيقه هي الميزة التنافسية متمثلة بأبعادها، وفي بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح التفوق التنافسي بالتبادل مع مصطلح "الميزة التنافسية" ليعني التفوق النسبي في المهارات والموارد<sup>2</sup>، فالتفوق مفهوم كلي غير قابل للتجزئة أي أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتفوق في مجال معين دون المجالات الأخرى فلا بد للمؤسسة من أن تعادل التفوق في كل مجالات المؤسسة سواء التفوق في المجال المالي أو المجال التسويقي أو المجال التكنولوجي....، ويعتبر التفوق التنافسي آخر مرحلة من مراحل البحث عن الميزة التنافسية المستدامة أي هو آخر مرحلة تصل إليها المؤسسة لبلوغ الصدارة في السوق، وعلى المدى الزمني البعيد، مع تحقيق أعلى العوائد في الإستثمار والإستمرار في المحافظة على التفوق.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف التفوق التنافسي على أنه: إيجاد ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة تحقق بها النمو والاستمرارية والنجاح والربحية على المدى الطويل، وتخلق بها قيمة يدركها الزبون وتتفوق بها على المنافسين في إحدى الأبعاد التالية: الجودة، المرونة، الابتكار، سرعة التسليم وتخفيض التكاليف.

### الفرع الثالث: أهمية التفوق التنافسي

لقد أصبح لزاماً على المنظمات البحث في كيفية التفوق على منافسيها والمحافظة على مركزها وإستقرارها في السوق، وهذا لا يتأتى إلا من خلال البحث عن مجالات تتفوق فيها وتتميز عن غيرها من المنظمات، ويستمد التفوق التنافسي أهميته من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من إمتلاك الميزة التنافسية المستدامة والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد، أو كالتعامل مع عملاء جدد؛
- خلق القيمة للزبائن والذي يضمن بقائها في السوق؛
- توفر إنسجام بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتحسين المستقبلي.

<sup>1</sup> . <https://www.drmtahter.com/2020/08/competitive-advantage.html> .

مدونة الدكتور محمد طاهر صالح- الميزة التنافسية، اطلع عليه يوم 2021/06/12 على الساعة 21.30

<sup>2</sup> . George S. Day & Robin Wensley, **Op.Cit.** , p02.

<sup>3</sup> . مجاني باديس، طوبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية- بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً-، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، 95.

أما (Megahan,1994) فيشير إلى أهمية التفوق التنافسي كالتالي<sup>1</sup>:

- التقرب من الزبائن والتعرف على حاجتهم ورغباتهم، وإكتشاف حاجات جديدة؛
- ديمومة المنظمة في السوق وتعزيز الموقع التنافسي؛
- دعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة وإختراق قطاعات حالية؛
- إيجاد نماذج فريدة وجديدة التي يصعب تقليدها أو إستتساخ فوائدها؛
- دعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.

وتظهر أهمية التفوق التنافسي كذلك في<sup>2</sup>:

1. يمثل التفوق التنافسي معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنه هو الذي يوجد نماذج جديدة منفردة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت تقليدياً ومتاحة بشكل واسع ويمكن للمنافسين إتباعها.
2. تتبع أهمية التفوق التنافسي من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، إذ أصبحت بأمر الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى لكي تتمكن من التكيف وإستغلال الفرص إستغلالاً سريعاً ويأتي ذلك بقيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وإمتلاك القدرات والمهارات والإبداعات لتلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل
3. إن العامل الأساس الذي يرتبط بتحقيق التفوق التنافسي يرتبط بقابليات وقدرات المنظمة على إستخدام الكفاء للموارد التي تمنحها فرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء وتحقيق حصة سوقية أكبر من المنافسين.
4. تمثل أهمية التفوق التنافسي مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لإحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح.
5. إن تحقيق التفوق التنافسي يقترن بقدرة المنظمة على مضاعفة منافع منتجاتها بما يحقق جذب الزبائن ومن شأن تلك المنافع رفع مستوى أداء المنتج الذي يعد أحد مقاييس تفوق المنظمة في السوق التي تطرح منتجاتها.
6. تتجلى أهمية التفوق التنافسي من خلال تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات والمرونة في الإنتاج وإعتمادية التسليم والقدرة على الإبداع.

<sup>1</sup>أحلام إبراهيم ولي، اراس قادر حمدامين خوشناو، عيسى سعيد ابابكر، تحليل دور تبني أنماط القيادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، مجلد 20، عدد 05،العراق، 2016 ، ص143.

<sup>2</sup>سعيد عبدالله محمد النعيمي، نعمان محمود فهمي الأفتندي، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد04، العدد40،العراق، 2017 ، ص200.



## المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي

تتعدد واختلقت مصادر التفوق التنافسي حسب وجهة نظر كل باحث، وحسب المدارس التي ينتمون إليها، حيث ركز كل من (Prahalad & Hamel, 1990) على مصادر التفوق في القدرة على تطوير الكفاءات الأساسية للمؤسسة، ومحاولة الجمع والتوفيق بين المهارات والموارد واستغلالها بطريقة فعالة، وأضاف (Hall, 1993) حقوق الملكية الفكرية وثقافة المنظمة، أما (Ljubojevic, 2003) أضاف سمعة المؤسسة<sup>1</sup>، ويضيف (popa & all, 2011)<sup>2</sup> الإبداع والابتكار، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الوقت، المعرفة، وترى (McGahan, 1994) أن مصادر التفوق التنافسي للمؤسسة تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من طرف السوق، الإقتراب من الزبائن والتعرف إليهم، فرص تقديم خدمة جديدة، وفي العادة تتأتى مصادر التفوق التنافسي من داخل المنظمة، إلا أنه يمكن أن تكون المصادر من البيئة الخارجية للمنظمة فهي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي، وهذا يدل على أن المصادر يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، ويمكن ذكر البعض منها في<sup>3</sup>:

**1. التفكير الاستراتيجي:** إن سعي المنظمات نحو تحقيق النجاح والتميز والريادة من أجل البقاء والاستمرارية يفرض عليها الاعتماد على التفكير الاستراتيجي خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة المنظمة باستمرار للوقوف على الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة للمنظمة إلى جانب تشخيص وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التي قد تهدد بناء الميزة، ويشير التفكير الاستراتيجي (Johnson & Scholes, 1988) إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، فيتم صياغة استراتيجية المنظمة وترجمتها إلى سياسات تعكس الإجراءات على المستوى التنفيذي والتي تعنى بتحويل المدخلات إلى مخرجات، لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فالنخيط الاستراتيجي (Grant, 1991)، (Rowe & all, 1994) يدعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو إختراق قطاعات سوقية حالية<sup>4</sup>.

**2. الموارد:** يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية، ويمكن التميز بين نوعين من الموارد: **موارد غير ملموسة** (الجودة والمعلومات والتكنولوجيا والمعرفة والوقت، سمعة المنظمة) **وموارد ملموسة** (مواد أولية، مواد الإنتاج، موارد مالية)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. Satya Dev Gupta, St. Thomas, **Comparative Advantage and Competitive Advantage: an Economics Perspective and a Synthesis**, Athens journal of business & economics (ATINER) vol 01 N°01, 2015, p10.

<sup>2</sup>. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق، الطبعة الأولى، 2017، ص 212.

<sup>3</sup> عقون عادل، إدارة العلاقة مع الزبون كحتمية إستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي- حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر - ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، 2019/2018، ص 129.

<sup>4</sup>. Grant, Robert M., "**Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**", 4th ed., Blackwell Publishers Inc, 1991, p125.

<sup>5</sup>. وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص50.

3. **المهارات:** تتمثل المهارات في القدرات المميزة للأفراد التي تميزهم عن موظفي المنظمات المنافسة، وذلك بالقدرة على أداء الوظائف الفردية بشكل أكثر فعالية، فقد تؤدي المهارات الهندسية أو التقنية الفائقة المطبقة على منتجات المؤسسة إلى مزيد من الدقة أو الموثوقية في المنتج النهائي<sup>1</sup>.
4. **المعرفة:** ذكر كل من (Harsono, Musnadi, & Putra 2020) أن المنظمات التي تستخدم المعرفة هي المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية<sup>2</sup>، لذلك يجب على المنظمات التي تبحث عن تحقيق تفوق تنافسي أن تحسن استعمال المعرفة وتحافظ عليها من خلال تحويل المعارف من نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج جديدة أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات، وإستغلال المعارف الضمنية التي لا يمكن نقلها من طرف المنافسين<sup>3</sup>، وهو ما أكده كذلك (Kyung jin cha & al) أن المعرفة الضمنية مصدرا بالغ الأهمية للتفوق التنافسي لأنه من الصعب على المنافسين نقلها، وتتمثل في الدراية والخبرة والثقافة، وعادة ما تُقيم المعرفة الضمنية في أدمغة الأفراد<sup>4</sup>.
5. **المصادر الخارجية:** تتعلق بالبيئة الخارجية العامة للمؤسسة، وتتكون من مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الايجابي أو السلبي، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف وإستثمار الفرص المتولدة من مختلف العوامل<sup>5</sup>.

ويمكن تلخيص أهم مصادر التفوق التنافسي في الجدول التالي

جدول رقم: (2-3) مصادر التفوق التنافسي

الرقم	الباحث	مصادر التفوق التنافسي
01	الشريبي، 1984	المنافسة
02	(Day & Wensley, 1988)	الموارد والمهارات
03	Porter, 1990	تحليل سلسلة القيمة
04	Grant & Faney, 1991	القدرات الاستراتيجية
05	ابوقحف، 1992	التغير التكنولوجي
06	Krjowski, 1993	إستراتيجية الدخول والخروج من السوق
07	McGahan, 1994	المعلومات، الزبائن
08	Roweet, 1994	القدرات الاستراتيجية

<sup>1</sup>. George S. Day & Robin Wensley, **Op.Cit**, p03.

<sup>2</sup>. Yayang Safriyanti, & al, **The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management In Human Capital and its Implications on The Performance of The Aceh Financial Management agency**, International Journal Of Business Management and Economic Review, Vol. 4, No. 03, 2021, p 188.

<sup>3</sup>. مصطفى يوسف كافي، **الاقتصاد المعرفي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص 204.

<sup>4</sup>. Kyung Jin & all, **Knowledge Management Technologies for Collaborative Intelligence: a Study of Case Company in Korea**, International Journal of Distributed Sens or Networks, vol. 11, 9, First Published January, 2015, p 02.

<sup>5</sup>. وائل فاضل حسان العكدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

09	Pitts,1996	البيئة الخارجية، هيكل الصناعة
10	Thombson,1997	الإبداع
11	Macimlan § Tompe,2000	نظم المعلومات، المهارات والقدرات الجوهرية وعوامل رضا الزبون
12	علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2005	ثورة المعرفة والمعلومات، العولمة

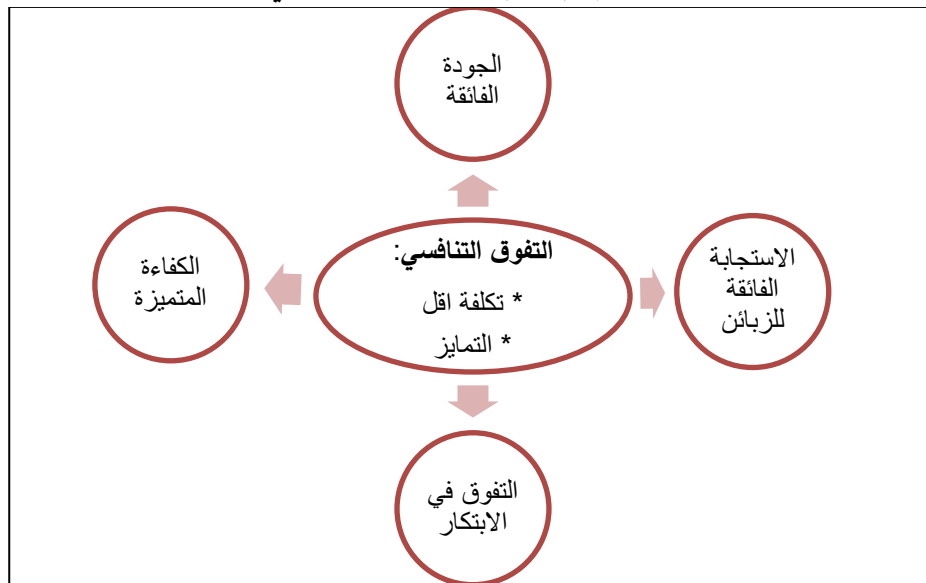
المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009، ص 143.

### المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

إن التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون أثرت بشكل كبير على تطور واستقرار المنظمات حيث أدى ذلك إلى ضرورة إعادة النظر في أبعاد المنافسة وتغييرها، فاتجهت بعض المنظمات إلى البحث عن أبعاد أخرى كبعد الجودة بدل بعد التكلفة، واستمرت المنظمات في محاولة أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد مثل سرعة التسليم والمرونة والإبداع، وذلك لسعيها في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ، تحقق لها أسبقية تنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

حسب كل من (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Sc Hilling) توجد أربعة أبعاد أساسية تساعد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها: الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للعملاء<sup>1</sup>، فالمؤسسة مطالبة بان تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها التفوق التنافسي في السوق الذي تعمل فيه، والذي يتوافق مع قدراتها وبيئتها المحيطة بها ، ويمكن توضيح أبعاد التفوق التنافسي في الشكل التالي:

شكل رقم: (1-3) أبعاد التفوق التنافسي



Source: Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Sc Hilling , Strategic Management: Theory, Cengage Learning, 11 th Edition, Canada, 2015, p 94

<sup>1</sup>. Charles W. l. hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Sc Hilling, Op.Cit, p 93.

**1. الكفاءة المتميزة: Superior Efficiency**

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإن أبسط مقياس للكفاءة هو كمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي الكفاءة مخرجات / مدخلات، كلما زادت كفاءة المؤسسة، قل عدد المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وانخفضت تكاليفها إذا كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وضمان ولائه ورضاه، وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية<sup>1</sup>.

**2. الجودة المتفوقة: Superior Quality**

يتمتع المنتج بجودة فائقة عندما يدرك الزبائن أن خصائصه توفر لهم فائدة أعلى من خصائص المنتجات التي يبيعها المنافسون، وعندما يقوم الزبائن بتقييم جودة منتج ما، فإنهم يقيسونه بشكل عام بالخصائص التالية مثل: تصميم المنتج، وجاذبيته الجمالية، وميزاته ووظائفه، ومستوى الخدمة المرتبطة بتسليم المنتج، كما أن جودة المنتج العالية لا تمكن المؤسسة فقط من تمييز منتجها عن منتجات المنافسين، ولكن إذا كان المنتج موثوقاً به، فإنه يقلل أيضاً من التكاليف<sup>2</sup>.

**3. التفوق في الابتكار: Superior Innovation**

يشير الابتكار إلى إنشاء منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان رئيسيان من الابتكار: ابتكار المنتجات وابتكار العمليات.

- ابتكار المنتج هو تطوير منتجات جديدة ذات سمات متفوقة على المنتجات الحالية، ومن الأمثلة على ذلك اختراع Intel للمعالج الدقيق في أوائل السبعينيات، وتطوير Cisco لجهاز التوجيه لتوجيه البيانات عبر الإنترنت في منتصف الثمانينيات، وتطوير Apple لأجهزة iPod و iPhone و iPad في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

- ابتكار العمليات هو تطوير عملية جديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن<sup>3</sup>. على الرغم من عدم نجاح جميع الابتكارات، إلا أن تلك التي تنجح يمكن أن تكون مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنها بحكم تعريفها تمنح المنظمة شيئاً فريداً، وذلك لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد، وهو شيء يفترق إليه منافسوها (على الأقل حتى يقلدوا الابتكار)، ويمكن أن يسمح التفوق للمنظمة بتمييز نفسها عن منافسيها وفرض سعر أعلى لمنتجاتها، أوفي حالة العديد من ابتكارات العمليات، تقليل تكاليف وحدتها إلى ما دون تكاليف المنافسين.

<sup>1</sup>. Charles W. I. hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Sc Hilling , **Op.Cit**, P 93

<sup>2</sup>. Ibid, P 94

<sup>3</sup>. Ibid , P 96.

#### 4. الاستجابة للزبائن: Superior Customer Responsiveness

وقت الاستجابة الزبون هو الوقت الذي يستغرقه تسليم سلعة أو أداء خدمة، بالنسبة للبنك مثلا: يتمثل في الوقت المستغرق لمعالجة ملف منح القروض أو الوقت الذي يستغرقه الزبون في صف الإنتظار أمام الطوابير أو الصراف الآلي، إضافة إلى التصميم الفائق والخدمة الممتازة وخدمة ما بعد البيع، كل هذه العوامل تعزز الإستجابة للزبائن، وتسمح للمؤسسة بتمييز نفسها عن منافسيها الأقل إستجابة، حيث يمكن هذا التفوق المؤسسة من بناء الولاء للعلامة التجارية وفرض سعر أعلى لمنتجاتها<sup>1</sup>.

لتحقيق استجابة فائقة للزبائن يجب أن تكون المؤسسة قادرة على القيام بأداء المهام أفضل من المنافسين في تحديد وتلبية إحتياجات عملائها مما يخلق ميزة تنافسية قائمة على التمايز، ويتوافق تحسين جودة عرض منتجات المؤسسة مع تحقيق الاستجابة للزبون أي أن تحقيق الجودة العالية والإبتكار جزءا لا يتجزأ من تحقيق إستجابة فائقة للزبائن.

كما يمكن تصنيف أبعاد أخرى تحقق التفوق التنافسي فيمايلي:

1. **بناء علاقات مع الزبون:** يرى (Hsieh & Chen,2009) إن بناء علاقات مع الزبائن له تأثير على رضاهم، فهذه العلاقة تعطي مناعة وقوة ومثانة ضد المنافس، لتدعيم الحصة السوقية للمؤسسة وتوسيعها<sup>2</sup>، حيث تسعى إدارة علاقة الزبون إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال الإتصال بالزبائن وقيام المنظمة بتطوير علاقة طويلة الأجل مع كل زبون، ومحاولة معرفة رغباتهم وحاجاتهم والإستجابة لها لمساعدة الزبون على إتخاذ قرار الشراء، ومن تم توفير الخدمات التي تلي هذه الحاجات مما يعزز صورتها لديهم، وبالتالي رضاهم وولائهم لها، ومن جهة أخرى تستفيد المؤسسة بعلاقتها مع زبائنها من أفكارهم وأراءهم من أجل الإبداع والتحسين المستمر مما يجعل المؤسسة تتفرد وتتفوق بأدائها المتميز على المنافسين<sup>3</sup>، وتقوم إدارة العلاقة مع الزبون على ثلاث أسس هامة وهي جذب الزبون ثم الإحتفاظ به، وتعزيز الإشباع والولاء، من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها، فالمنظمة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي، فالرضا والولاء المتزايد يسمح للمنظمة بالإحتفاظ بالزبائن لأطول مدة، وهذا يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف المتعلقة ببناء علاقة جيدة.

بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات، وتغير أذواق وحاجات الزبائن نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، وظهور أسواق جديدة، ما أجبر المؤسسات على تطبيق مفهوم تنمية العلاقات مع الزبون ومحاولة التقرب منه

<sup>1</sup> . Charles W. I. hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Sc Hilling , **Op.Cit**, P 97.

<sup>2</sup> . أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر- مجلة رؤى اقتصادية، العدد10، جوان 2016، الجزائر، ص 267.

<sup>3</sup> . جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر-، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة النجف الاشرف، العدد 40، المجلد01، 2016، ص640.

قصد فهم وإدراك متطلباته ومعرفة تطلعاته المستقبلية، فلقد تطورت أساليب وإستراتيجيات التقرب من الزبون من التسويق بالإنترنت إلى التسويق بالعلاقات إلى أسلوب التقرب واحد لواحد أي كل زبون على حدا إلى أسلوب أنسنة العلاقة مع الزبائن، وهي كلها إستراتيجيات تطبقها المؤسسة تسمح لها بان تدير علاقاتها مع الزبائن بصورة متميزة وفريدة والإتصال معهم بشكل أكثر فعالية لغرض ضمان ولاء زبائنهم عن طريق تقديم خدمة مميزة له، وإتخاذ قرارات تسويقية صائبة للمحافظة على ربحيتها، وبالتالي إستمرارية المؤسسة في السوق.

**2. إدارة المعرفة بالزبون:** إن الهدف من إدارة المعرفة هو التطبيق الفعال للمعرفة داخل المؤسسة، فالزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة فمعرفة الزبون تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق موقع متفرد لتكون بذلك قادرة على البقاء والنمو، إذ يشير (Lievine,2005) لتحقيق التفوق التنافسي ينبغي على المؤسسة الحصول على المعرفة اللازمة والضرورية عن الأسواق المستهدفة وهذا يتطلب إشراك الزبون لمعرفة ما الجديد الذي ينبغي أن تستهدفه أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>، ويرى (Kotler) انه عند القيام بإدارة المعرفة بالزبون يتم تحديد قاعدة بيانات حول الزبون متضمنة بيانات جغرافية، وديمغرافية ونفسية وسلوكية لتعيين مواقع الزبائن المحتملين وربط المنتجات مع الحاجات الخاصة للزبون المستهدف، والمحافظة على علاقات طويلة الأجل معه، وبحسب (Kotler, Armstrong) توجد أربعة عناصر أساسية "تحديد الزبائن المحتملين، تحديد أي من الزبائن يحتاج إلى عرض خاص، تعميق ولاء الزبون، خلق تفاعل شرائي لدى الزبون" لذلك صارت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنهم وكسب ولأهم عاملا أساسيا للتفوق التنافسي<sup>2</sup>.

**3. قيمة الزبون:** تترجم القيمة في كل ما يقيمه الزبون، ويمكن النظر لقيمة الزبون على أنها تلبية حاجات ورغبات الزبون أفضل من المنظمات المنافسة وبتكلفة أقل، أو تبعا لشروط وتفضيلات الزبون، وتتغير القيمة مع الوقت تبعا لتغير حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وإذ يشير (Paladino,2008) و (Juga,1999) إلى أن نجاح المؤسسة في الحصول على التفوق التنافسي يتحدد بمدى قدرتها على تطوير وتسليم قيمة متفوقة للزبائن مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>، وتركز المنظمات على ثلاثة أشكال من القيم<sup>4</sup>:

- القيمة الناجمة عن الأداء المتميز: وتعني تقديم للزبون منتج ذو مواصفات جيدة وبأسعار تنافسية وتسهيل الحصول عليها.
- القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات لشريحة معينة من الزبائن: وتتمثل في مرونة المنظمة وإستعدادها لتقديم وتنفيذ رغبات الزبون الخاصة، وذلك بهدف إقامة علاقات قوية مع الزبون في المستقبل.

<sup>1</sup> . أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>2</sup> Kotler, Philip, **Marketing Management**, Millenium Edition, Prentice-Hall International Inc, USA, 2000, p58

<sup>3</sup> . أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص268.

<sup>4</sup> . Kotler, Philip, **Op.Cit**, p 60.

- القيمة الناتجة عن تفوق المنتج: القيمة الناجمة عن كون المنتجات تتمتع بمزايا تكنولوجية أو خدمية متقدمة بحيث تتفوق على المنتجات المنافسة.

ويعرف (kotler) القيمة المدركة من طرف الزبون بالفرق بين القيمة الكلية والتكلفة الكلية، فالقيمة تمثل قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون في حدود إمكانياته، حيث تتعلق القيم الكلية ( قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة الأفراد، قيمة العلامة، قيمة التصور الذهني)، بالمنافع التي يحصل عليها الزبون، والتكاليف الكلية (التكلفة النقدية والمالية، تكلفة الوقت، تكلفة الطاقة والجهد المبذول، التكلفة النفسية) بمجموع التكاليف التي يتحملها<sup>1</sup>، ويعتبر توليد القيمة للزبائن المفتاح الأساسي الذي يسهم في تحقيق الأرباح لملاك المؤسسة، فهم الذين يحققون ميزة تنافسية للمؤسسة، فالزبون لا يريد شراء منتج فقط بل قيمة.

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة، وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الأبعاد والخصائص أن تحقق تفوق تنافسي والبقاء في بيئة الأعمال وخلق مستوى جيد للأداء، ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال دراستهم الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (3-3) أبعاد التفوق التنافسي وفق آراء بعض الباحثين

رضا الزبون	تعاون المجهزين	التمييز	التسليم	الاحتفاظ بالزبون	المعرفة	الثقافة	التصميم	سهولة الاستعمال	القدرات الجوهرية	سمعة المنظمة	التحالفات	النمو	الإبداع	المرونة	الاعتمادية	التركيز	الجودة	التكلفة	الأبعاد		
																			رقم	الباحث	السنة
			x	x									x	x			x	x	01	Evans	1993
													x			x	x	x	02	Hicks	1993
	x			x										x	x		x	x	03	Certo	1995
														x	x		x	x	04	Dilworth	1996
	x			x				x		x	x	x	x					x	05	Best	1997
	x						x						x	x			x	x	06	Slack	1998
							x			x						x	x	x	07	Mintezberg	1999
			x											x			x	x	08	Krajewski & Ritzman	2000
			x										x				x	x	09	Grant	2000
			x	x		x							x				x	x	10	Macmillan	2001
x													x	x			x	x	11	hill & jones	2001
																	x	x	12	البوزبكي	2001
											x		x				x	x	13	بني حمدان	2002
x													x				x	x	14	Grant	2002

<sup>1</sup>. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 168.

																x	x		x	x	2003	Dilworth	15
			x													x			x	x	2003	Davis & Others	16
				x					x	x	x					x					2004	Lynch & Baines	17
			x													x			x	x	2004	نديم	18
												x	x			x			x	x	2005	الزعيبي	19
			x													x	x		x	x	2005	مهدي	20
			x	x												x			x	x	2006	Swayne & Walter	21
			x													x	x		x	x	2006	الجنابي	22
			x													x	x		x	x	2006	الطائي	23
		x			x											x			x	x	2007	عسكر	24
			x													x			x	x	2008	Baxter	25
			x													x			x	x	2008	البكري	26
			x													x	x		x	x	2009	محسن والنجار	27
			x													x	x		x	x	2009	الحكيم	28
			x													x	x		x	x	2010	الطار	29
		x														x			x	x	2011	السليقاني	30
			x													x	x		x	x	2012	الفضل وغدير	31
			x													x					2013	الجعيري	32
2	3	2	17	5	2	1	2	1	2	2	4	2	20	20	3	2	27	29	المجموع				

المصدر: سعيد عبدالله محمد النعيمي ، نعمان محمود فهمي الأندلي ، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد04، العدد40، 2017،العراق.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الباحثين والكتاب اتفقوا على خمسة أبعاد رئيسية وهي: "التكلفة، والمرونة، الجودة، سرعة التسليم، الإبداع"، وعليه سوف يتم التركيز وتبني هذه الأبعاد في الدراسة الحالية باعتبارها الأكثر شيوعاً واتفاقاً من طرف الباحثين من جهة، والتي تتفق أبعادها مع المؤسسات محل الدراسة من جهة أخرى، وفيما يلي نوضح كل بعد من هذه الأبعاد:

### 1 . التكلفة:

يعد بعد التكلفة البعد التنافسي الأول والأقدم الذي سعت المنظمات لاعتماده، حيث أن خفض التكلفة بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف<sup>1</sup>، بين (Evans et al,2007) بأن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء

<sup>1</sup> .مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 199.



- للمطابقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات<sup>1</sup>، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف<sup>2</sup>:
- الوفورات المتحققة من منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
  - الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري؛
  - اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج، والمحافظة عليه وسلامته من التلف والتقدم؛
  - تقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

## 2. الجودة:

أصبحت الجودة سلاح تنافسياً وتتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتقديم منتج ذو جودة أفضل وسعر مناسب تشبع به حاجات وتوقعات الزبون ومدى قبول المستهلك لها<sup>3</sup>، وتعرف الجودة على أنها: "درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والإستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات التصميم"، ويعتبر التحسين المستمر للجودة من أهم مصادر التفوق التنافسي من خلال العمل على إدامة الميزة التنافسية وتجديدها، إذ يمنح التحديث في نوعية ومواصفات المنتجات والخدمات ببناء خصائص منذ البداية تعطيه جاذبية تنافسية وتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل من المنافس، وتعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية، ويرى (Halfer) أن الجودة حالياً تأخذ بعدين أساسيين وهما إرضاء الزبائن من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، ويؤكد (Halfer) على أن جودة المنتج هي العامل الرئيسي للتأثير في الأداء على المدى الطويل ويفسر العلاقة بين الربحية والجودة: بولاء الزبون من جهة، وتكرار عمليات الشراء من جهة أخرى<sup>4</sup>.

ويمكن أن يتحقق بعد الجودة حسب (Dilowrth,1996) من خلال<sup>5</sup>:

- **جودة التصميم:** وهو درجة ملائمة مواصفات التصميم "المواصفات الوظيفية، مواصفات المنتج" مع الحاجات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالإعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والقدرة على ترجمة هذه الحاجات إلى مواصفات تصميم جيدة.

<sup>1</sup>.Evans, James Robert; & Collier, David A, "Operations Management: an Integrated Goods and Services Approach", publisher by Thomson/South-Western, U.S.A,2007 , p 124

<sup>2</sup>. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 205.

<sup>3</sup>. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>4</sup>. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management Stratégique, Vuibert, 10 Edition, Paris, Juillet 2016, P198.

<sup>5</sup>. ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- **جودة المطابقة:** وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، أي بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، فالزبائن يرغبون بمنتجات تتطابق مع المواصفات التي توقعوها، ومن جهة أخرى تخفيض نسبة المعيب والتلف إلى أقل درجة ممكنة، وتحليل الأسباب وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالمؤسسات التي لا تطبق جودة مطابقة في المواصفات لا تستطيع البقاء في السوق.

- **جودة الخدمة:** وتعني جودة الخدمة توجه الزبون إلى كيفية استخدام المنتج بالشكل المناسب إذ يحقق الأمن بما يتفق مع حاجاته، أي خصائص الخدمات المرافقة للمنتج والتي قد تكون إرشادية، صيانة، ضمانات، والتي تزيد في قيمة المنتج وجودته وقبوله من طرف الزبون، ويضيف (kotler) أنها تمثل الإنحراف القائم بين قيمة الخدمة المدركة وتلك المتوقعة من قبل الزبون<sup>1</sup>، ومن مؤشرات قياس جودة الخدمة نجد<sup>2</sup>:

- القدرة على الإتصال بالزبون والتعرف عليهم والإصغاء له وفهم جميع حاجاته ورغباته ؛
- طريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها؛
- القدرة على الإستمرار في تقديم الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية طوال الوقت؛
- أن تحقق الخدمة نفس درجة الإشباع التي يتطلع لها الزبون.

وقد حدد (David Garvin) الخبير في الجودة خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما إعتمدت على الجودة كبعد من أبعاد التفوق التنافسي<sup>3</sup>:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون، على حد قول (David Garvin): " نتحصل على الجودة عندما يعود إلينا عملاؤنا ولا تعود إلينا منتجاتنا".
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- لا بد للجودة أن تحصل على إلتزام المؤسسة بالكامل.

ويمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية والتي تتمثل في<sup>4</sup>:

- الجودة المتوقعة من الزبائن وتمثل الجودة التي يرى الزبون ضرورة توفرها؛

<sup>1</sup>. Kotler, Philip, Op.Cit, p42.

<sup>2</sup>. يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص114.

<sup>3</sup>. حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية- دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، الجزائر، ص 125.

<sup>4</sup>. درمان سليمان صادق النمر، نجلة يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، الدار النموذجية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،

2011، ص 173.

- الجودة المدركة من قبل المصرف، فإذا كانت الجودة المدركة تفوق التوقعات فإن الزبون سيكون راضي عن الخدمة، وإذا كان أداء الخدمة أقل من التوقعات فإن الزبائن يكونون غير راضيين عن الخدمة المصرفية المقدمة؛
- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة فقد تتضمن تقليص مدة إنتظار الزبون بتقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها أو حسن معاملة الزبون؛
- الجودة القياسية وهي تلك الجودة التي تتحدد بالمواصفات النوعية لخدمة الزبون؛
- الجودة التي تزيد من اكتساب زبائن للمصرف وذلك من خلال الحملات الترويجية.

### 3. المرونة:

- بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها وبعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلائم مع حاجاته الفريدة والمتغيرة، ظهر بعد المرونة للإستجابة لحاجات الزبون والمتغيرات في التصميم، ويعرف (Stevenson, et.al,1995) المرونة هي القدرة على الإستجابة للتغيرات، ويرى (Aqualiano,et.al,1995) أن المرونة تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما بتحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد<sup>1</sup>، وتتمثل المرونة الإستراتيجية بـ<sup>2</sup>:
- قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في خياراتها الإستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في أن واحد، مع القدرة على تكيف نظامها الإنتاجي مع المتغيرات البيئية وعمليات الطلب؛
  - القدرة على الإستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب؛
  - قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، وفي تلبية التغيرات الطارئة في السوق.
- ج. أما بخصوص تصنيف أنواع المرونة التي تعتمد عليها المنظمات في مجال الإنتاج والعمليات، فيذكر (Dilworth,1996) أن المرونة يمكن تقسيمها إلى مرونة الحجم، ومرونة التنوع، أما (Slack,et.al,1998) فقد قسمها إلى أربعة أنواع: مرونة المنتج/الخدمة، ومرونة المزيج، ومرونة الحجم، ومرونة التسليم، مرونة التخصص الوظيفي، مرونة الأنظمة والتعليمات، وعليه وبتوافق أغلب الباحثين يمكن ذكر<sup>3</sup>:
- أ. **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغيير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> . Abbott, A & Banerji, K, 'Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of us Based Transnational Corporations', Global Journal Of Flexible Systeme Management, Vol: 4, N: 1, 2003, p 02.

<sup>2</sup> . وائل فاضل حسان العكدي، مرجع سبق ذكره، ص54

<sup>3</sup> . ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- ب. مرونة الحجم: وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.
- ت. مرونة التصميم: ويقصد بها قدرة المنظمة على سد الفجوة بين الزبون والمقاييس وفهم حاجات ورغبات الزبون.
- ح. مرونة العاملين: يشير إلى إمتلاك أفراد عاملين ذوي مهارات وخبرات متنوعة يمكنهم إنجاز مهام أكثر وإستخدام لأكثر من آلة واحدة.

وأضافت دراسة كل من (Abbott & Banerji) و (Mackinnon et al) و (Yongsun) الأبعاد التالية للمرونة<sup>1</sup>:

- أ. مرونة التسويق: قدرة المنظمة على مواصلة تسويق منتجاتها للزبائن الحاليين أو المستقبليين في الوقت المناسب تحت ظروف التغيرات في بيئة الأعمال، ويكون ذلك بتميز منتجاتها وتغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن أو تغيير المزيج الترويجي لكسب ولاء ورضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية.
- ب. مرونة الموارد البشرية: تتمثل في مرونة الهيكل التنظيمي، وذلك بالالتزام بثقافة المرونة في إدارة ومشاركة المعرفة، التدريب عبر الوظائف، سرعة التعلم، القدرة على أداء المهام الجديدة، الاعتماد على رأس مال فكري قادر على حل المشكلات وإتخاذ القرارات والإستجابة بسرعة للتغيرات غير المتوقعة ويزود المنظمة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات المناسبة.
- ت. مرونة التنافسية: القدرة على المنافسة في أسواق عالمية شديدة المنافسة، والقدرة على مواجهة حالة عدم التأكد الناتجة عن التغيرات التكنولوجية والتغير في الطلب.

ولقد بين كل من (Yonggui & Hing—Po, 2004) أهمية المرونة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال<sup>2</sup>:

- إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد في البيئة الخارجية؛
- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها في جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات أخرى للزبائن، وإهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية؛
- تزيد المرونة من قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة؛

<sup>1</sup>.Abbott, A and Banerji, K, **Op.Cit**, pp: 1-8.

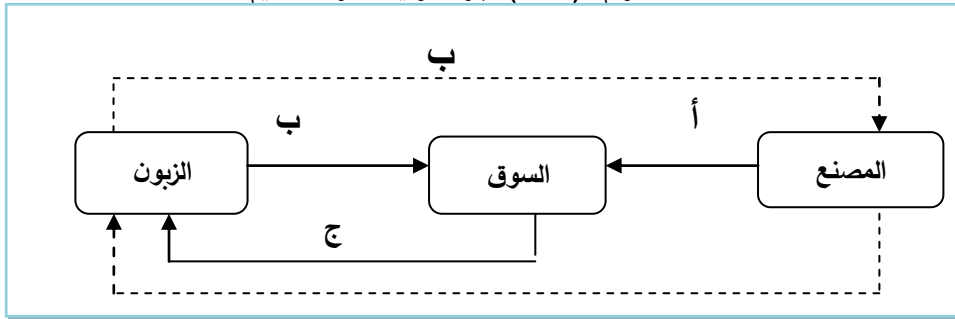
<sup>2</sup>.Yonggui, W. & Hing-Po, Lo, **Customer-Focused Performance and Its Key Resource - Based Determinations: an Integrated Framework**”, Customer Relationship, Vol.14, No.1/2, 2004, p 38.

- تزيد المرونة من قدرة المنظمة على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع؛
- تلعب دوراً مخففاً للصدمات في المنظمة.

#### 4 . التسليم:

بازدياد المنافسة القائمة بين المؤسسات أصبح عامل الوقت ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها الزبون، وحسب " بيتر دراكر " الوقت هو المورد الأكثر ندرة، وما لم تتم إدارته، فلا يمكن إدارة أي شيء آخر، وعليه فان توفير الإنتاج أو الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والإعداد للتسليم في وقت محدد وبشكل سريع والدقة يوفر للمؤسسة تفوق تنافسي<sup>1</sup>، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال<sup>2</sup>: وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير، ، ويتضمن التسليم كلا من الاعتمادية والسرعة، ويتم تقسيم وقت التسليم وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية، والموضحة بالشكل التالي:

شكل رقم: (2-3) أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص207.

- الوقت الذي تقضيه المنظمة في طرح المنتج الجديد للسوق، وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج، والذي يرمز له "أ".
- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه مباشرة إلى المصنع أو إلى السوق، والذي يرمز له "ب".
- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من السوق أو المصنع إلى الزبون، ويرمز له "ج".

ويحقق بعد التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية (Evans et al,2007)<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>. حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

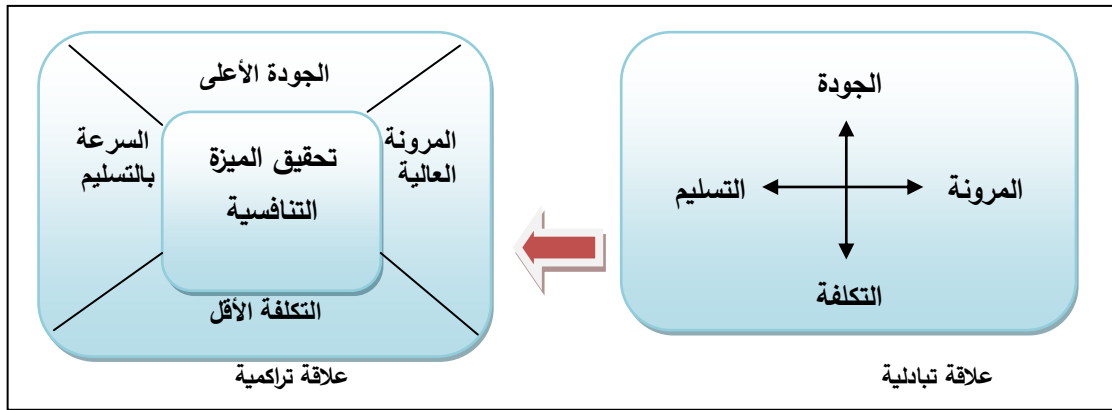
<sup>2</sup>. حفيان عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 187.

<sup>3</sup>. Evans, James Robert; & Collier, David A, Op. Cit, p 120.

- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون، أي السرعة في التسليم والتسليم يكون في الوقت المتفق عليه؛
- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة، أي السرعة في التطوير،
- يؤدي إلى تقليل تكاليف المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن، ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون؛
- زيادة الكفاءة وتقليل المخاطرة وزيادة العوائد والأرباح.

ويمكن توضيح العلاقة بين الأبعاد الأربعة للتفوق التنافسي من خلال الشكل التالي وهو ما يؤكد " ثامر البكري" على أن العلاقة كانت علاقة تبادلية سابقا لتصبح في الوقت الحالي علاقة تكاملية وتراكمية مشتركة بين جميع الأبعاد.

شكل رقم: (3-3) العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 209، 208.

بعد اشتداد المنافسة لم تبقى العلاقة تبادلية فالجودة كانت مرتبطة بسعر أعلى، وكانت المرونة مرتبطة بقدرة اقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله أو قد تكون سرعة التسليم مرتبطة باستقرار أكثر في هيكل العمل، فتغيرت وأصبحت العلاقة تراكمية مشتركة بدلا مما كانت عليه، إذ قامت المؤسسات بالسيطرة على تكاليف الإنتاج بالرغم من كون منتجاتها تتميز بجودة عالية مقابل تكاليف إنتاج اقل من المنافسين.

لقد تمكنت المنظمات من تبني أبعاد التفوق التنافسي مجتمعة في أن واحد بمساعدة أنظمة الإنتاج الحديثة " الإنتاج حسب الطلب، نظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل، نظام تخطيط الإحتياجات المادية"، حيث ساعدت المنظمات على الإلتزام بمواعيد التسليم، والسيطرة على التكاليف مقابل الرفع من الجودة مع قدرة عالية في التكيف مع متطلبات الإنتاج المرنة.

### المبحث الثاني: إستراتيجيات التفوق التنافسي

تسعى المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تبني أبعاده سواء كليا مجتمعة أو إختيار البعض منها، ولتحقيق ذلك لا بد أن تتبنى المنظمة إستراتيجية معينة تساعدها في دعم مواردها وتستند عليها في تحقيق مزاياها التنافسية، ومن أهم الإستراتيجيات نذكر:

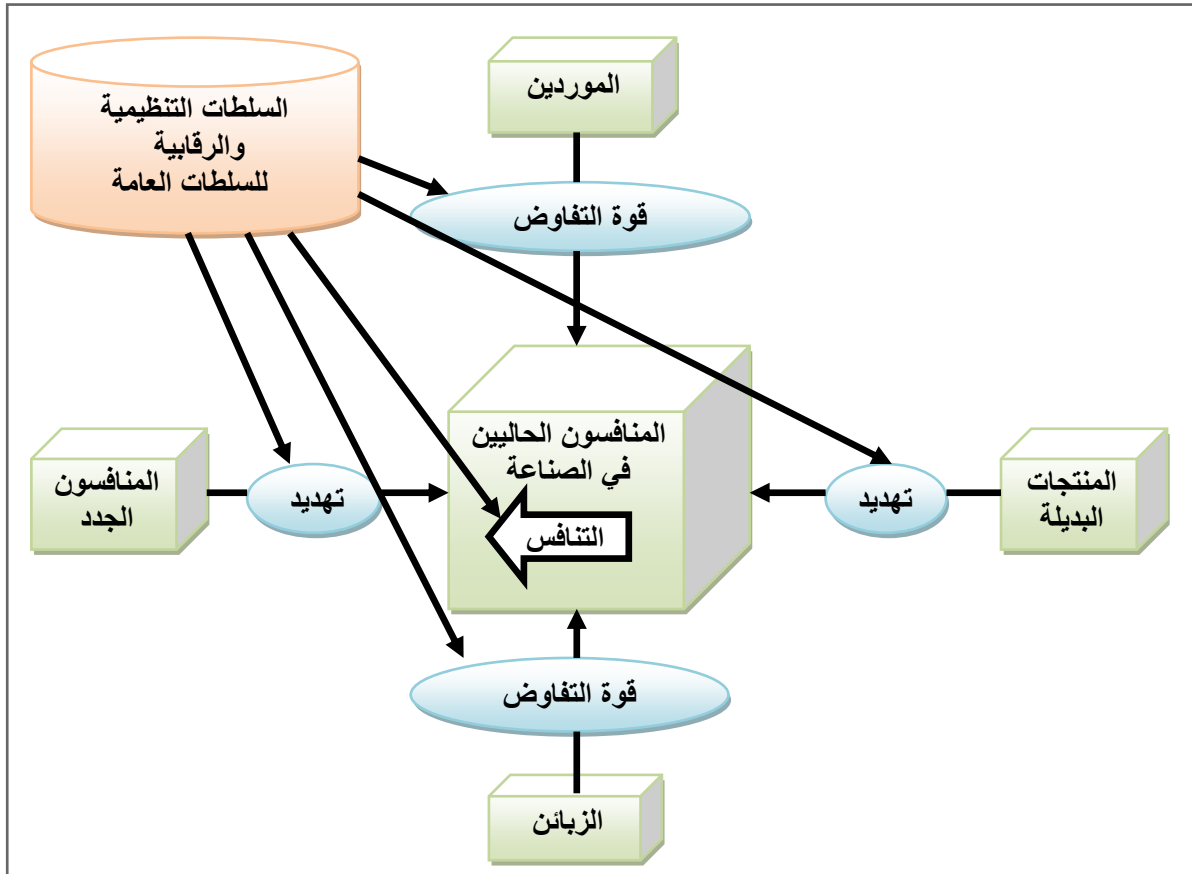
#### المطلب الأول: مقارنة التنظيم الصناعي

يعد (Michel Porter) هو صاحب نظرية أو مقارنة التنظيم الصناعي، ويرى بورتر أن المنافسة لا تتوقف فقط عند المواجهة المباشرة بين المنظمات على نفس الدائرة في الصناعة، وإنما تمتد إلى عناصر أخرى لها تأثير مباشر على هيكل الصناعة، وتتمثل أهمها في نموذج بورتر للقوى الخمسة وسلسلة القيمة لبورتر.

#### الفرع الأول: نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة

يرى بورتر أن هناك خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة، ويطلق عليها اسم (Porter's Five Forces Model)، ويستخدم المحللون الإستراتيجيون القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مُربحة، والموضح بالشكل التالي.

شكل رقم: (3-4) نموذج بورتر للعوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة



Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management Stratégique, Vuibert, 10e Edition, Paris, Juillet 2016, P.114

**1. شدة المنافسة في السوق:** يؤكد بورتر أن شدة المنافسة في أي مجال يتشكل بين المنافسين في السوق، ويرجع وجود المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث أن شدة المنافسة تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، فالمنتجات يمكن إستبدالها من منظمة إلى أخرى بحكم تقارب الجودة مما يؤدي بالمنظمات إلى دخول إرتفاع في تكاليف الترويج وإنخفاض معدل الربحية، وتتحدد شدة المنافسة في الصناعة بعدة عوامل من بينها نذكر<sup>1</sup>:

- عدد المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين كلما إزدادت شدة التنافس بينهم لكسب الزبائن والحصول على الموارد، وكذلك عندما يكون المنافسون متساوون في القوة.
- معدل نمو الصناعة: إذا كان معدل النمو بطيء فإن المنافسة تشتد من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وتشكل تهديد للمنظمات، أما إذا كان معدل النمو سريع فسوف يمنح المنظمات فرص لتحقيق أهدافها.
- التميز في المنتجات أو الخدمات: المنظمات التي لديها منتجات متميزة تكون لها قدرة عالية على التنافس في الصناعة وتحقق زيادة في الحصة السوقية وأرباح عالية، وكلما قل التمايز في المنتجات المقدمة إلى الصناعة كلما إزدادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف إضافية.
- تنوع المنافسين: يكون تنوع المنافسين من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم، وشخصياتهم، وثقافتهم وأفكارهم حيث يجعل هذا التنوع من الصعب التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمدها تلك المنظمات.
- حواجز الخروج مثل القيود الحكومية والإجتماعية التي تتجسد في عمليات المنع او الحث، وكذا الإعتبارات الإستراتيجية مع شركات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، وبالتالي فإن الإنسحاب قد يؤثر على صورة المؤسسة الأم.
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة.

**2. قوة مساومة المشتريين:** باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع القدرة على المفاوضة على منتجات ذات جودة مناسبة، فهم بذلك يشكلون تهديدا على القطاع، ويؤثرون على مردودية المؤسسة، ولهذا تلجأ المنظمات إلى دراسة حاجات الزبائن والعمل على تلبيةها، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية: حجم المشتريات من القطاع أي كميات الشراء تكون كبيرة عن المعدل الدوران، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، إمتلاك الزبون لمعلومات كاملة الخاصة بالأسعار والتكاليف

<sup>1</sup> . J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Op.Cit**, P 115



الحقيقية بالسوق، السلطات العامة تحمي العملاء، التغييرات التكنولوجية في صالح العملاء، أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة، مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي<sup>1</sup>.

3. **قوة التفاوض مع الموردين:** إذا كانت قوة التفاوض عالية فإن الموردين يرفعون الأسعار أو في حالة خفض مستويات الجودة التي يوردونها أو في حالة عدم توفير المواد الأولية في السوق باحتكارها أو إذا لم يكن هناك منتج بديل، كلها تشكل تهديد حقيقيا على المنظمة، وتزداد قوة تفاوض الموردين كذلك: غياب المنتجات البديلة، المشتري لا يمثل زبونا مهما أي ليس له قوة تفاوضية، إذا كان الموردون قادرين على إنشاء تكلفة التبديل، تهديد التكامل الأمامي، إذا كانت حماية من السلطات العامة، إذا كان الموردون قد ميزوا منتجاتهم، تركيز الموردون في عدد قليل من الشركات وسيطرتهم على سوق مشتريات الصناعة<sup>2</sup>.

4. **تهديدات دخول منافسين جدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثر في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سابقا في القطاع، ودخول المنافسين الجدد يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، وعن حواجز دخول المنافس الجديد للسوق نذكر: تميز المنتجات، تكاليف التحويل، قنوات التوزيع معقدة، سياسات الحكومة، احتياج إلى رأس مال لدخول إلى القطاع، القدرة على التمتع بميزة اقتصاديات الحجم، المنافسون الحاليين طوروا مزايا ولا يمكن للمنافسين الجدد الحصول عليها "براءات اختراع، مواد خام، إعلانات.."، العلامة التجارية وولاء الزبائن للمنافسين الحاليين، وعلى المنافس الجديد أن يستثمر بكثافة في الاتصالات حتى يتغلب على هذا العائق<sup>3</sup>، ويرى "بورتر" انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة.

ويتمثل الداخلين الجدد في السوق البنكي في الوسطاء الماليين سوءا كانوا مؤسسات مالية بنكية أو غير بنكية كمؤسسات التأمين، ويتأثر دخولهم بحواجز وعوائق الدخول إلى السوق والتي تتمثل في:

- الأسعار الحالية المنخفضة بالمقارنة مع التكاليف، وهذا يخفض من دخول مؤسسات جديدة؛
- العلاقات القوية التي تنشأ بين البنوك والزبائن، والتي تنتج بشكل خاص عن تميز وأداء البنك وجودة منتجاته، هذه العلاقات تشكل هي الأخرى عائقا للدخول إلى الصناعة البنكية، فثباتها وإستقرارها ووفاء العملاء لبنوكهم لفترة طويلة يشكل نقطة تميز قوية لهذه البنوك، بالمقارنة مع أي منافس جديد؛

<sup>1</sup> J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Op.Cit**, P 115.

<sup>2</sup> Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, **Le Management Stratégique : De L'analyse a L'action**, Les Éditions Transcontinental, Canada, 2008, P 81

<sup>3</sup> J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Op.Cit**, P 116

- تكاليف إيصال المنتجات إلى السوق، بحيث كلما إرتفعت هذه التكاليف كلما قلت جاذبية القطاع بالنسبة للمؤسسات الجديدة؛
- سياسة الحكومة مثل فرض شروط معينة للحصول على موافقة الدخول إلى الصناعة؛
- جودة المنتجات والتميز في الأداء، مما يفرض على المنافسين الجدد الدخول بنفس المستوى من الجودة والأداء؛
- اقتصاديات الحجم، وتعني مدى القدرة على إنتاج كميات كبيرة بجودة عالية وتكاليف منخفضة؛
- الحواجز التكنولوجية إستعمال تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لتخفيض العمليات.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تتعلق بمدى إستعداد الزبون لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، ويتحقق هذا التهديد من خلال تمتع منتج المؤسسة بنفس مواصفات المنتجات الموجودة في السوق ونفس درجة الإشباع، سهولة الحصول على المنتج؛
- إنخفاض سعر الشراء مقارنة مع المنتجات أو الخدمات الأصلية، ومستويات الربح مرتفعة؛
- إنخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات، أو المنتجات البديلة تفي بالطلبات الزبائن بسهولة وبجودة عالية وتكلفة مناسبة، أو إذا كانت المنتجات البديلة مدعومة بتكنولوجيا جديدة ومطورة<sup>1</sup>.

في البنوك تتمثل المنتجات البديلة مثلا في التمويل المباشر والتمويل الوسيط ورغم ذلك فهناك بدائل مالية يمكن أن تحل محل المنتجات البنكية، من خلال التمويل المباشر والتمويل الوسيط، إذ يعتبر كلا منهما بديلا للآخر. فالتمويل الوسيط هو النشاط الرئيسي الذي تقوم به البنوك من خلال تقديمها للائتمان البنكي منح القروض، ومن بين أهم بدائل الائتمان البنكي نجد البدائل المالية، التي تتمثل في الأوراق المالية خاصة السندات، أذون الخزانة، والتي تعتبر وسيلة للتمويل المباشر، وتعتبر مؤسسات الائتمان والسماسة من أهم المؤسسات المقدمة لهذا النوع من الخدمات. حيث يؤدي الانخفاض في أسعار فائدة البدائل المالية (الأوراق المالية) إلى إنخفاض الطلب على القروض، وإتجاه الوحدات الإقتصادية إلى سوق الأوراق المالية.

ولقد تم تعديل نموذج بورتر للقوى الخمسة لأنه يناسب أكثر هيكل الصناعة لدى الدول المتقدمة، وتم إضافة السياسات الحكومية، أو ما يطلق عليها أيضا بالسلطات العامة والحكومات من طرف "أوستن" ليكون أكثر قابلية للتطبيق على واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية، ويجدر الإشارة إلى الدور الأساسي الذي تلعبه السلطات العامة والسلطات التنظيمية والرقابية في التأثير على التنافس في القطاع مثل (اللوائح المتعلقة بالمنافسة، والعلاقات بين الموردين والعملاء، والحوافز الضريبية، الأسعار والتكاليف وما إلى ذلك) والسلطات التنظيمية في قطاعات معينة (الاتصالات السلكية واللاسلكية، والوسائل السمعية البصرية، وما إلى ذلك)، تؤثر

<sup>1</sup> J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, *Op.Cit*, P 116

السلطات العامة والسلطات التنظيمية على كل من القوة التفاوضية للموردين وأصحاب المصلحة (اللوائح) (التراخيص) أو البدائل (حوافز الاستثمار أو المنافسين) (تنظيم الاندماج) وقد يتم تقييد القدرة التفاوضية للعملاء من خلال التنظيم<sup>1</sup>.

إن التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلباً أو إيجاباً في القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في الصناعة، حيث تدفع قوى التنافس الخمس المنظمات إما إلى النمو، شريطة الإستفادة من الفرص التي تتيحها، وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطوّر هذه البيئة، أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، وتتوفر الفرص عندما تتخفف قوة التأثير لهذه القوى الخمسة.

### الفرع الثاني: سلسلة القيمة لبورتر

يزعم بورتر أن " كلّ منظمة ما هي إلا مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يتمّ تصميمها، وتمثل السلسلة مجمل المهام التي تقوم بها المنظمة بدءاً من إنتاج أو تسويق أو توصيل وتقديم منتجاتها أو خدماتها للزبون والوفاء باحتياجاته، ويمكن تمثيل جميع هذه الأنشطة باستخدام سلسلة القيمة، ويساعد نموذج سلسلة القيمة لبورتر في فهم الميزة التنافسية وكيفية إكتسابها، ويمكن لهذه الأنشطة أن تخلق قيمة وهامش ربح للمنظمة<sup>2</sup>، ووفق بورتر من المستحيل فهم الميزة التنافسية إلا إذا تعرفت المنظمة على الأنشطة المنتجة للقيمة التي تسمح للمؤسسة بتصميم، إنتاج، تسويق، توزيع، وتقديم المنتج، فكل نشاط يساهم في تموقع المؤسسة على الخريطة التنافسية من خلال السيطرة بالتكاليف والتميز.

أن فكرة السلسلة تقوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين: أنشطة أساسية "أولية" وأنشطة ثانوية "داعمة" كما هو موضح في الشكل رقم (3-5) وتتحقق الميزة التنافسية من الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنظيم وإدارة أنشطتها المنفصلة، كما أن تحليل سلسلة القيمة يساهم في الوقوف على مجالات القصور أو التفوق داخل المنظمة من خلال وضع مؤشرات ومقارنتها مع المنظمات الأخرى التي تتشط في نفس الصناعة، حيث يمكن الوصول إلى تشخيص نقاط القوة أو الضعف الحالية والمستقبلية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجيات أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تخلق القيمة، والتي تبدأ بالمواد الخام الأساسية القادمة من الموردين، والانتقال إلى سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة المرتبطة بإنتاج وتسويق منتج أو خدمة، وتنتهي مع حصول الموزعين على السلع النهائية في أيدي المستهلك النهائي، وتتضمن سلسلة القيمة هامش الربح بسبب زيادة الإيرادات على التكاليف الإنتاج التي تتحملها المنظمة نظير كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة، إذن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى المخرجات ذات قيمة للزبون.

<sup>1</sup> J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Op.Cit**, P 117

<sup>2</sup> . Porter.M, **l'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris, France ,1999, , p 56.

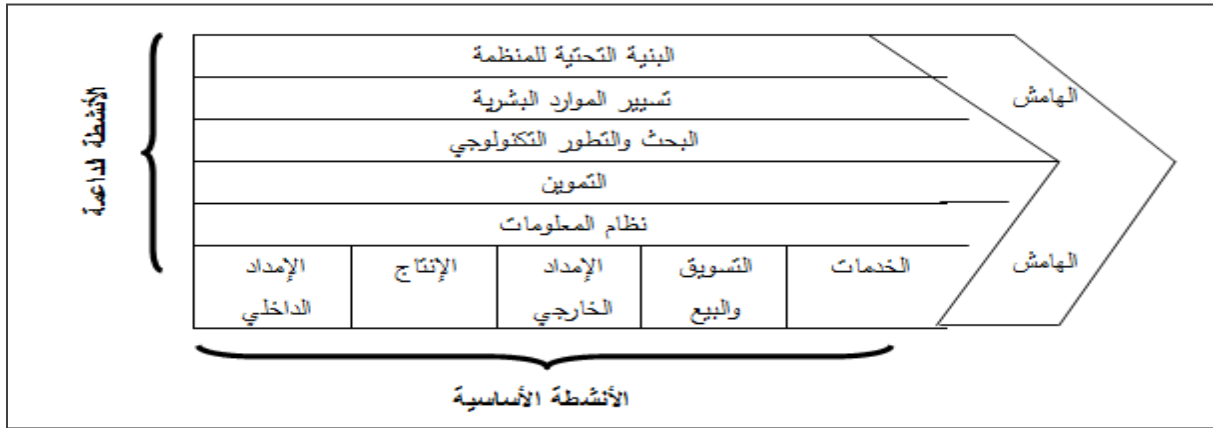
ينصب تركيز تحليل سلسلة القيمة على إستبعاد الأنشطة ذات المساهمة الضعيفة أو المحدودة ومحاولة إخراجها إلى جهة خارجية أخرى تستطيع أداء هذه الأنشطة بشكل فعال وكفاء، ولقد قسم بورتر أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة تتمثل في<sup>1</sup>:

1. **الأنشطة الرئيسية الأولية:** وتشمل الخلق المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها للمؤسسة وتقوم بتسليمها للزبون بالإضافة لخدمات ما بعد البيع، وتضم عدة أنشطة من بينها:
  - **الإمدادات الداخلية:** تشمل أنشطة مناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي، والتخزين وجدولة حركة النقل .
  - **العمليات:** كل الأنشطة الإنتاجية والإجراءات الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل نهائي والتقليل العيوب، والتقليل من المنتجات التالفة وتطبيق مواصفات التصميم.
  - **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، ويمكن الحصول على الميزة التنافسية في هذه المرحلة بإيصال المنتج للزبون في الوقت المناسب، وكذا توفير مخزون في حالة الطلب غير المتوقع من الزبون،
  - **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بإدارة التسويق كتحديد استراتيجيات المزيج التسويقي، ودراسة السوق والطلب من المنتجات، ويمكن إحداث ميزة تنافسية في هذه المرحلة من خلال الإعلان، التوزيع والتسعير، وتغطية نقاط البيع كافة.
  - **الخدمات:** أنشطة دعم المنتج بالخدمات ما بعد البيع والمحافظة على قيمته وهذا لكسب ثقة المستهلك ورضاه.
2. **الأنشطة الداعمة المساعدة:** هي الأنشطة التي تُعدُّ ضروريةً من أجل تمكين وتطوير والتحكم في أنشطة الأعمال الأساسية بمرور الوقت، ومن ثم تضيفُ القيمة بشكل غير مباشر حيث يتم تحقيق القيمة من خلال نجاح الأنشطة الأساسية، ويتمثل الهدف في تقليل تكلفة هذه الأنشطة، حيث إنَّ قيمتها تكون ملموسةً بشكلٍ أقل وتضم عدة أنشطة من بينها:
  - **البنية التحتية:** تتمثل في الهيكل الأساسية للمؤسسة الإدارة العامة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية وتخلق قيمة للمؤسسة.
  - **إدارة الموارد البشرية:** تشمل عملية الإختيار والإستقطاب والتدريب وتنمية الأفراد وترقيتهم والمحافظة على رأس المال البشري والاستثمار فيه، والإستخدام الأمثل حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها وتطبيق إستراتيجيتها ويمكن الحصول على الميزة التنافسية في هذه المرحلة عن طريق إعداد برامج تدريب جيدة ومستمرة لتحسين أداء العاملين، وزرع روح العمل الجماعي في نفوس العاملين التي تنعكس على زيادة إنتاجية العامل.

<sup>1</sup> . Thomas L. Wheelen & all , Op.Cit, P 310.

- **البحث والتطوير:** تتعلق بطرق تصميم المنتج والتحسين المستمر بعمليات الإنتاج وتطبيق مقاييس الجودة ايزو للوصول إلى أعلى جودة تقدم للزبون وبأقل تكلفة.
- **التموين:** أنشطة تتعلق بالمشتريات والحصول على المدخلات من البيئة الخارجية للمؤسسة، وضمان تدفقها بالكميات والوقت المناسب، ويمكن الحصول على الميزة التنافسية في هذه المرحلة بجودة المشتريات من المواد الأولية والتفرد بمصدر المواد الأولية .
- **نظام المعلومات:** يُظهر فحص سلسلة القيمة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اليوم لها تأثير على كل من الأنشطة الرئيسية وأنشطة الدعم، فمن المحتمل أن تعدل هامش المنظمة، فالتطبيقات المطورة على الشبكات الداخلية على إدارة الموارد البشرية تتيح تقنيات العمل التعاوني، وتعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنظيم خدمات التوريد بسبب تطور الشراء عبر الإنترنت، وكذا المستودعات ودوائر التسليم مؤتمتة، ويمكن إرسال الطلبات عبر الإنترنت ، ومندوبي المبيعات مجهزون بأجهزة كمبيوتر، ويمكن تنفيذ أنشطة الصيانة عن بُعد<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم: (3-5) نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source : J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Management Stratégique, Vuibert, 10e Edition, Paris, Juillet 2016, P134.

وتهدف سلسلة القيمة إلى<sup>2</sup>:

- **تحسين فعالية المؤسسة:** وضمان الأداء الفعال للعلاقات الأساسية بين الأنشطة المنتجة للقيمة.
- **تسيير التكاليف والقيمة:** تقوم المنظمة في سلسلة القيمة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة المحققة منه، حيث يمكنها ذلك من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة والتي تحقق قيمة ضئيلة للزبون، وقد تعمل المؤسسة على إخراج هذه الأنشطة عن طريق المناولة حتى لا تضطر إلى تحمل تكاليف إضافية، أو اتخاذ قرارات مناسبة حيال ذلك.

<sup>1</sup> . J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, Op.Cit, P136

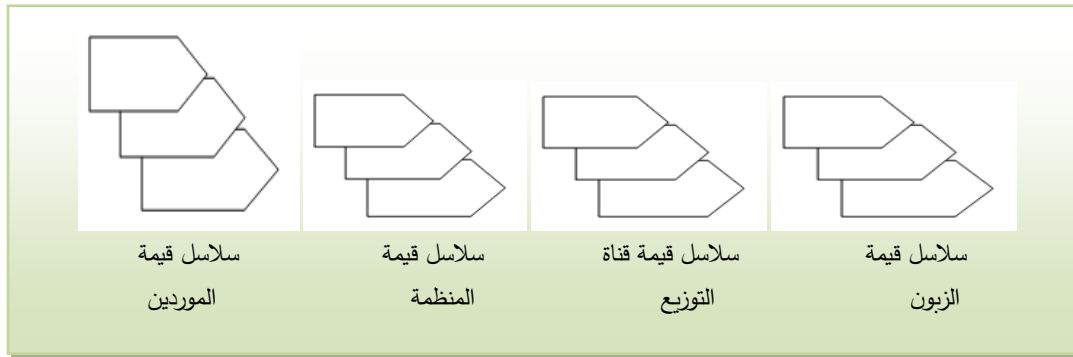
<sup>2</sup> . مجاني باديس، طبول، مرجع سبق ذكره، ص109.

- **ضمان التميز:** إن المؤسسة تضمن التميز عندما تقدم منتجات وخدمات بتكلفة أقل وجودة عالية تدفع الزبون لدفع مبالغ أعلى للحصول عليها، ويمكن للمنظمة في سلسلة القيمة أن تجد لنفسها ميزة تنافسية من خلال ضمان التميز والجودة.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمؤسسة فقط بل بالإمدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للتوزيع، وهذا ما يعرف بنظام القيمة **value System** وهو ما أكده بورتر بان لكل منظمة سلسلة قيمة خاصة بها للتنافس في صناعة معينة.

تمثل سلسلة القيمة جزءا من نظام أكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لقنوات الترويج والموزعين وسلاسل القيمة الزبائن، ونظام القيمة هو النظام المكون من الموردين والموزعين والزبائن، ويركز هذا النوع من التحليل على دور الأطراف الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة بدلا من الأنشطة الداخلية فقط، وهو ما يمثله الشكل التالي:

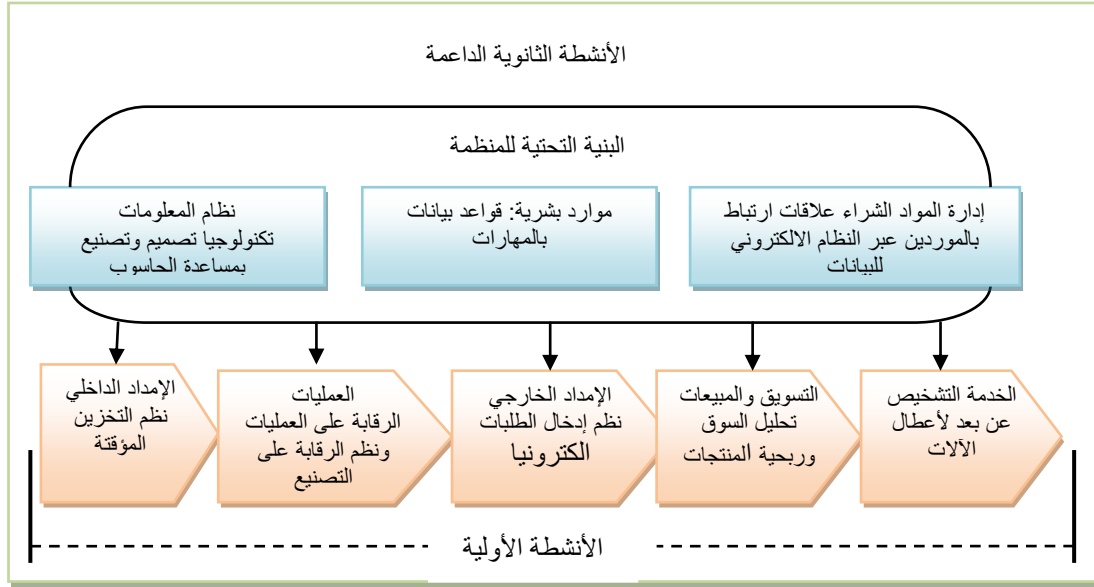
شكل رقم: (3-6) نظام القيمة لـ (porter)



**Source :** Michel Porter, Competitive Advantage, The Free Press, New York, United States Of America, 1985, P35.

مع زيادة شدة المنافسة وسرعة التطور أصبح نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر غير مناسب للمؤسسات اليوم بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقصر دورة المنتج، فقد أغفل النموذج ذلك ولم يوضح دور نظم المعلومات والمعرفة وأنشطة القيمة الافتراضية المرتبطة بالأعمال الالكترونية، وموقعها في النموذج باعتبارها نشاط مهم تمارسه مؤسسات اليوم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي يتم إدماجها من أجل إيجاد سلاسل قيمة أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال الجديدة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم: (3-7) سلسلة القيمة للأنشطة المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنظمة المعرفة



المصدر: زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 230

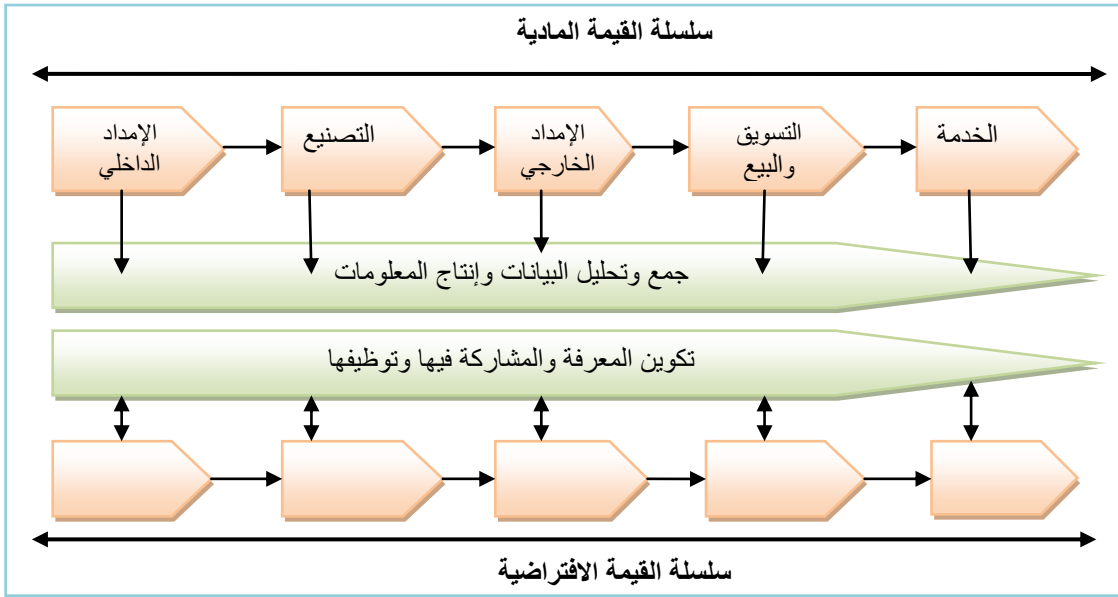
- من خلال الشكل رقم (3-7) نلاحظ أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير جوهري على سلسلة القيمة سواء على الأنشطة الأولية أو الأنشطة الداعمة، حيث تلعب دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد البنى التحتية، وفي تغيير طبيعة المنتجات وتسريع عملية التوزيع وتطوير المنتج، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة في تحولات جوهرية في مفهوم القيمة وسلاسل القيمة أهمها<sup>1</sup>:
- التحول من القيمة المادية المرتبطة بأنشطة مادية خطية متتابعة إلى توليفة القيمة المادية والإفترضية، وبالتالي تصبح سلسلة القيمة ذات طبيعة إفترضية نتيجة وجود نشاط معلومات مرتبط بكل نشاط أساسي داعم في سلسلة القيمة من جهة، ووجود سلسلة قيمة إفترضية تتحرك بصورة متوازية مع سلسلة القيمة الإفترضية من جهة أخرى.
  - التحول من مفهوم القيمة المنفرد المرتبط بالمنفعة المباشرة للزبون إلى مفهوم القيمة متعدد الأبعاد، كالقيم المعنوية والاجتماعية.
  - الإنتقال من مفهوم إصطناع القيمة إلى إبتكار القيمة، فالداخلون الجدد للسوق يمكنهم إبتكار القيمة من دون تقليد الآخرين من خلال التركيز على الفروق الموجودة بين الزبائن بهدف بناء خصائص ومزايا تشكل قيمة لهم والسيطرة على قلب السوق.

<sup>1</sup>. زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 230.

- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة، حيث تغير الهيكل الخطي للقيمة مع تغير اقتصاد المعرفة، من خلال ظهور مجالات جديدة والمتمثلة في أنظمة المعرفة كالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والخدمات المصرفية الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.

والشكل التالي يوضح القدرات التقنية التي توفرها الشبكات المعرفية الإلكترونية لسلسلة القيمة كمصدر للتفوق التنافسي، فهي تؤدي دورا مهما في إدماج المنظمات في البيئة التنافسية وتساعد على رسم إستراتيجياتها وإتخاذ القرارات وصياغة السياسات الوظيفية لكل نشاطات سلسلة القيمة للمنظمة وإظهارها بصيغة الحداثة مما يمنحها التفوق المستمر والدائم.

شكل رقم: (3-8) سلسلة القيمة الافتراضية



المصدر زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 231.

### المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات

ظهرت نظرية الموارد (Resource-Based View) على إثر الإنتقادات الموجهة لمقاربة بورتر، وتركز عوضا على تحليل بورتر للبيئة الخارجية على الجانب الداخلي للمؤسسة، وتقوم على فكرة أن الموارد الداخلية للمؤسسة وقابلياتها النادرة، غير القابلة للإحلال وصعبة التقليد، هي التي تشكل مصدر للميزة تنافسية، ولقد أحدثت نظرية الموارد والكفاءات التي يعود الفضل في صياغتها لكل من (Wernerfelt, 1984 & Barney, 1986) قطيعة مع المقاربات الكلاسيكية للاستراتيجية، وذلك كرد فعل على مدخل تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحا بالصورة الكافية القادرة على توضيح كافة الجوانب التي تبنى بها الميزة التنافسية، حيث لا ينظر إلى المؤسسة على أنها محفظة من (المنتجات/الأسواق)، بل أيضا الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة مصفوفة (مورد/منتج).



يرى ( Wernerfelt, 1984 ) أنه يمكن إستخدام المورد لتطوير العديد من المنتجات والترويج لها، ويمكن أن يتطلب نفس المنتج أيضًا العديد من الموارد لتصميمها وتطويرها ومدى مساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة وتعد نظرية الموارد اليوم واحدة من أكثر النظريات استخدامًا في مجال الإدارة الإستراتيجية ( Métails, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007 )<sup>1</sup>.

**أولاً: فرضيات النظرية:** حسب Barney يركز النموذج على فرصتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية<sup>2</sup>:

1. **التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج إن الموارد تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس الصناعة، وعليه فإن الموارد المعرفية، التكنولوجية، المهارات، أو الثقافة التنظيمية... لا يمكن أن تتشابه في منظمتان، وهذا التنوع في الموارد هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أداء أنشطتها.
2. **نسبية حركة الموارد:** ليست مطلقة، أي أن الموارد تتميز بضعف حركيتها، لذلك يصعب تقليدها أو إمتلاكها من طرف المنافسين، إن هذا اللاتجانس يبقى لمدة أطول بسبب مجموعة من الخصائص التي تمنع المؤسسات من إمتلاك موارد متشابهة، ويؤكد ( Thompson & Strickland, 1999 ) بأن الإختلاف في الموارد يفسر حالة كون أن بعض المنظمات تكون أكثر ربحية، وأكثر نجاحا من باقي المنظمات.

**ثانياً: مبادئ النظرية**

من أهم مبادئ هذه النظرية حسب Prahalad و Hamel ما يلي<sup>3</sup>:

- المبدأ الأول:** تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- المبدأ الثاني:** ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح.
- المبدأ الثالث:** الإستغلال الأمثل للموارد يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- المبدأ الرابع:** اختلاف وتباين المنظمات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد، وبالتالي فإن الموارد تمثل المصدر الرئيسي للعوائد والأرباح التي تحصل عليها المنظمات.

<sup>1</sup> Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, **Théorie Des Ressources Débats Théoriques et Applicabilités, Journal Revue Francaise De Gestion – N° 204/2010, May 2010, Lavoisier, Paris, P 84.**

<sup>2</sup> خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 03.

<sup>3</sup> Franck Brulhart, & all, **Op.Cit**, p 85.

## ثالثاً: تصنيف الموارد

أ. الموارد هي الأصول الخاصة بالمنظمة والمفيدة لخلق ميزة تنافسية والمرتبطة بأنشطتها، والتي يمكن لعدد قليل من المنافسين الحصول عليها بسهولة، والتي تمكن المنظمة من إستغلال الفرصة أو تجنب التهديد، ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد<sup>1</sup>:

• الموارد الملموسة : تشمل العناصر المادية وتصنف إلى ثلاث أنواع :المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية؛

• الموارد غير الملموسة: تشمل العناصر غير المادية ونميز فيها الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، المعلومات ومعرفة كيفية العمل، الموارد البشرية، الإبداع، براءات الإختراع، الملكية الفكرية، حقوق التأليف والنشر، السمعة، المرونة الإستراتيجية، العلامات التجارية.

ويمكن أن نستنتج أن معظم الباحثين قد ركزوا إهتماماتهم على الموارد غير ملموسة، وغالبا ما اعتبروها المصدر الرئيسي والإستراتيجي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليده .

ب. **الموارد البشرية والقدرات:** تشير القدرات إلى قدرة الشركة على إستخدام مواردها بشكل فعال مثل القدرة على طرح منتج في السوق بشكل أسرع من المنافسين، هذه القدرات مضمنة في روتين المنظمة، ولا يمكن توثيقها بسهولة كإجراءات، وبالتالي يصعب على المنافسين تكرارها فهي تعكس كيفية الإستغلال الأمثل للموارد، كما يمكن تعريف القدرات بأنها المهارات والمعارف الفريدة التي تجعل المنظمة أفضل من منافسيها في شيء محدد<sup>2</sup>، فانه حسب نظرية الموارد يجب أن تمتلك المنظمة موارد وقدرات تفوق تلك الخاصة بمنافسيها، ويعتبر المورد إستراتيجياً (Lynch,2000) عندما يكون مصدراً للقيمة، ونادراً، وقليل الإحلال، وغير قابل للتقليد، غير قابلة للاستبدال، ومصدر دائم، وقوة الاستمرارية، والقوة النسبية للتنافس<sup>3</sup>، بدون هذه الخصائص يمكن للمنافسين ببساطة تكرار ما كانت تفعله المنظمة، وستخفي أي ميزة بسرعة، فالصراع هو صراع حول الموارد وهي تعتبر أداة خلق القيمة، ويمكن تقسيم القدرات إلى<sup>4</sup>:

- قدرات العتبة: وهي القدرات الدنيا التي يجب أن تملكها المنظمة إذا أرادت الدخول إلى مجال نشاط معين.
- القدرات الإستراتيجية: وهي المهارات والكفاءات التي تمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية، وخلق القيمة للزبائن وتسمح بخلق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، ويمكن أن نميز بين نوعين من الكفاءات<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> . Charles w.l. Hill, Gareth R. Jones , Melissa A. Op.Cit , p 83.

<sup>2</sup> . محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 112.

<sup>3</sup> . Satya Dev Gupta, St. Thomas, Op.Cit , p10

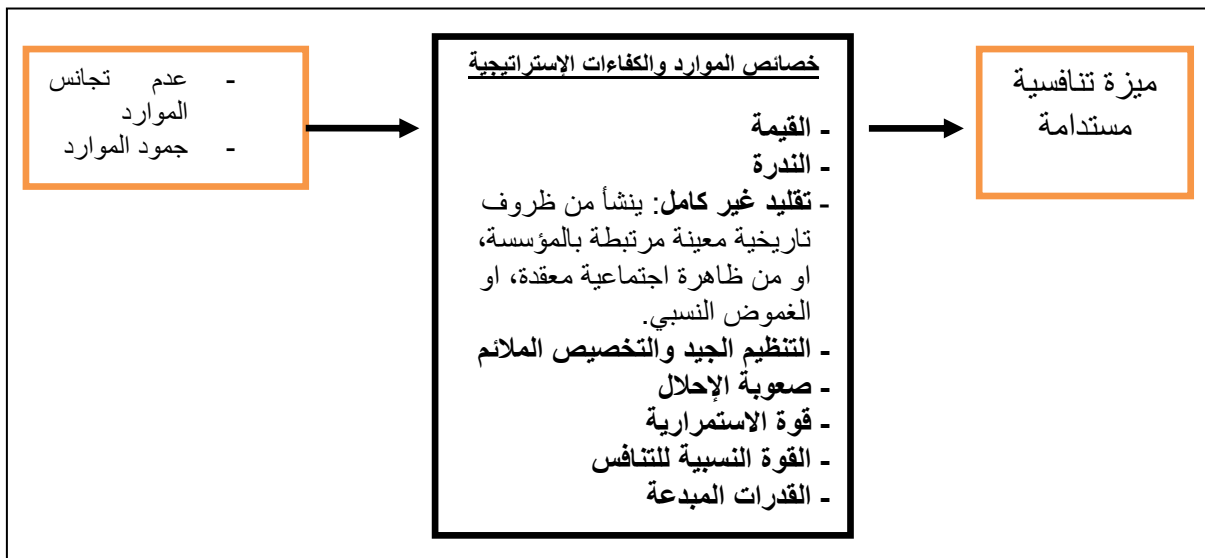
<sup>4</sup> . Ibid , p10

<sup>5</sup> . سارة عبيدات، بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية :الشروط والاستراتيجيات، مداخلة مقدمة في كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، الطبعة الأولى، 2019، ص75.

- **الكفاءات الفردية:** تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم كإنتاجية الموظف، وتعرف الكفاءة الفردية على أنها القدرة المتطورة لتحقيق المهام وهذه القدرة تحتوي على مكونين هما المعارف الظاهرة والضمنية المرتبطة بالمهام والمهارة التي تضمن تحقيق الأداء، ومن أبعاد الكفاءة الفردية نجد: المهارة، المعرفة، الإستعداد.
- **الكفاءات الجماعية:** تمثل الكفاءات الجماعية المهارات والمعرفة الناتجة عن تلاحم نشاطات المؤسسة بالإحتكاك الحاصل بين الموظفين بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات والتكنولوجيات المتقدمة، وهي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية بفعل الأثر الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين.

تعتبر الموارد ذات قيمة خاصة عندما تمكن المنظمة من إنشاء طلب قوي على منتجاتها و/أو خفض تكاليفها، حيث تشكل موارد الشركة وقدراتها معاً كفاءاتها المميزة، وتتيح هذه الكفاءات الابتكار والجودة واستجابة العملاء، وكلها يمكن الاستفادة منها لخلق ميزة التكلفة أو ميزة التمايز<sup>1</sup>، حيث أن بناء الإستراتيجيات إعتامادا على نقاط القوة الداخلية لموارد المنظمة وقابلياتها يجب أن تترجم في صورة تفوق تنافسي يميز المنظمة عن غيرها في السوق وفي أذهان زبائنهم، والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين خصائص الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

شكل رقم: (3-9) النظرة المستندة للموارد

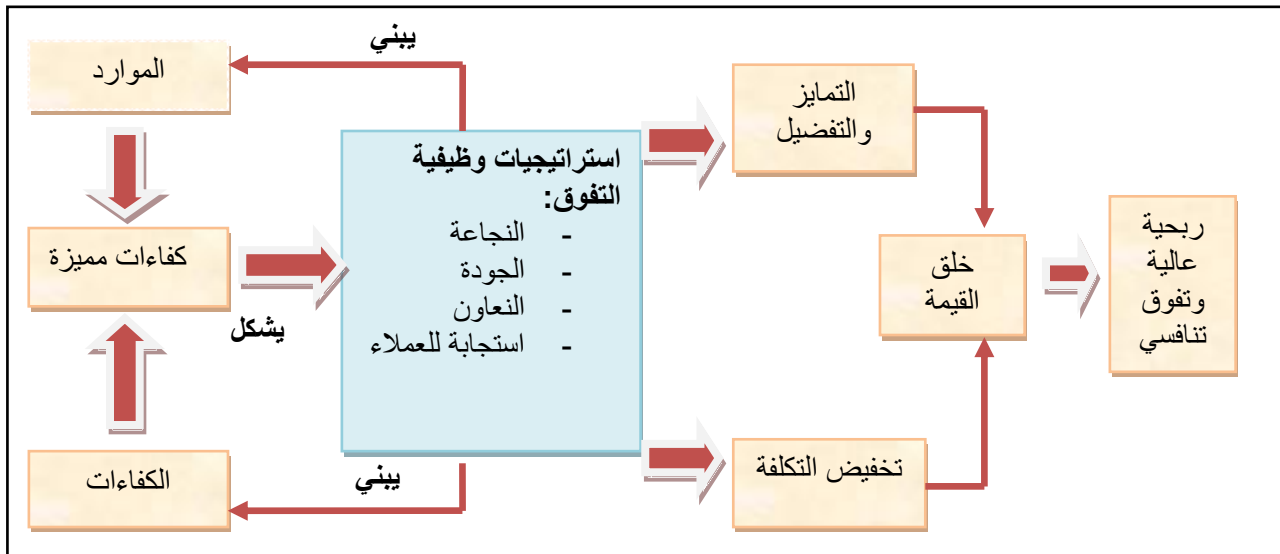


Source : Jay B. Barney, Delwing. N Clark. Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press. New York, 2007, P69

<sup>1</sup> . Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, Op.Cit, p 83.

يتضح من خلال الشكل رقم (3-9) أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة يتوقف على ما تمتلكه وتوظفه من موارد تتوفر فيها خصائص القيمة والندرة و دم التقليد وعدم الإحلال، وبالنسبة لكل من (Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling 2007) لكي تكتسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وقوية لابد من حصولها على موارد قيمة ونادرة بالإضافة لإملاكها قدرات خاصة لإدارة هذه المصادر<sup>1</sup>، فمن خلال نظرية الموارد والكفاءات يتبين لنا انه يمكن لهذه النظرية خلق القيمة للمنظمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بتحقيق الأسبقية التنافسية مقارنة مع المنافسين، حيث تخلق إستراتيجية قيادة التكلفة قيمة إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض هيكل تكاليفها مقارنة بمنافسيها، أما إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تخلق قيمة إذا تمكنت المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات التي لا تميز منتجاتها، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على التعلم المستمر الذي يمكن الأفراد من الإبداع وخلق أفكار جديدة قد يؤدي إلى خفض ملموس في تكلفة الإنتاج، وبالتالي تشكيل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، كما قد تؤدي إلى الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات<sup>2</sup>، وهو ما يوضحه أيضا الشكل التالي رقم (3-10) والذي يبين أن خلق القيمة يؤدي إلى تحقيق تفوق تنافسي عن طريق الموارد والكفاءات المميزة بتطبيق أحد الإستراتيجيات العامة للتنافس، حيث أن موارد وكفاءات المؤسسة قد تكون مبنية ومخزنة لدى المؤسسة كالخبرات المتراكمة، أو براءات اختراع، أو يمكن أن تكون الكفاءات والموارد مشتركة مع وحدة أعمال أو مع تحالفات إستراتيجية للمؤسسة الأم، والمهم هو انه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على إنشاء وحماية وتوزيع مواردها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتمييزها لتدعيم قدراتها التنافسية وتحسين أدائها.

شكل رقم: (3-10) القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Source : Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones , Melissa A. Schilling, Strategic Management Theory , Cengage Learning, 11th Edition, 2015, Canada, p 85

<sup>1</sup> . Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones , Melissa A. Schilling, Op. Cit, p 84

<sup>2</sup> . Jay B. Barney, Delwing. N Clark. Resource Based Theory: **Creating and Sustaining Competitive advantage.** Oxford University Press. New York, 2007,p222.

إن عملية تسيير موارد المؤسسة يعتبر مرحلة مهمة جدا، يتمحور حول خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر الزمن، حيث يتم إنشاء المورد وتكوينه وتحديده تحديدا دقيقا مع تجنب زواله، وفي الوقت نفسه يتم حماية المورد ومنع تسريه خارج المؤسسة، ثم تأتي مرحلة استغلال المورد ونقوم المؤسسة في الأخير بتقييم مواردها وكفاءتها بالنظر إلى المحيط التنافسي، والعمل على تطويرها وتكيفها مع مختلف تغيرات المحيط (مدى ملائمة المورد للفرص السوقية وتوافقها مع إستراتيجية التنافسية للمؤسسة التي تحقق الإستخدام الفعال للمورد والكفاءة، ندرة المورد وسهولة نقله أو إحلاله)، وانطلاقا من هذا التقييم تحدد المنظمة ما إذا كانت ستبقي أو تجدد أو تستغني عن المورد والكفاءة المستعملة وفق الإستراتيجية الموضوعية من طرف المنظمة، لضمان تواصل الميزة وإستمراريتها، ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءتها الإستراتيجية، إلا أن هذا المدخل وحسب (Lunch,2000) يتطلب وضوحا أكبر فهو لا يبين الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت، وواجهت نظرية الموارد والكفاءات عدة إنتقادات نذكر منها<sup>1</sup>:

- القليل من المنظمات قادرة على إستغلال أمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.
- النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية، وهي مفاهيم نظرية بحتة ميدانيا، فمثلا القدرات تعرف على أنها كفاءات، والكفاءات على أنها قدرات، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية، على إعتبار أنه إذا تمت الدراسات في حالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج.
- أن المبدأ الرابع للنظرية والمتمثل في إختلاف المنظمات الذي ينتج عنه إختلاف في الأداء، النظرية لم توضح أسباب هذا الإختلاف بين المنظمات ولماذا الإختلاف في الأداء.
- النظرية تكون صالحة أكثر في القطاعات ذات الكثافة تكنولوجية عالية، بمقابل تكون أقل ملائمة في صناعات الصغيرة أو ضعيفة المحتوى التكنولوجي أبن تكون آفاق التطور قليلة وقابلة للتوقع.
- نظرية الموارد والمهارات تتمم النمو الداخلي على حساب النمو بالمكاسب، وترى أن هناك قلة فقط من المؤسسات التي تكون قادرة على إستغلال كفاءاتها الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن الإستراتيجيات التنافسية تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي ملائم للمنظمة ضمن الصناعة التي تعمل بها وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في تلك الصناعة، فالإستراتيجيات التنافسية حسب (Wit & Meyer, 1998) هي الإستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدانتها إذا كانت موجودة، ولقد اقترح بورتر أساليب توضح كيفية تطوير إستراتيجيات تهدف إلى بناء موقع مريح ومستقر للمنظمة ضد قوى التنافس الخمس، كما أوضح كيفية تمكن المنظمة من التأثير على بيئة الصناعة التي تعمل فيها، وقد حدد مايكل بورتر 1996 هذه الإستراتيجيات في ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة

<sup>1</sup> . Frédéric leroy , Op.Cit ,p59.

التنافسية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم: (3-11) الإستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ (Porter)



Source: Porter M, Competitive Strategy: Technique for analyzing Industries and Competitors Free Press, New York, 1980, P39.

#### الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات أقل تكلفة في نفس القطاع أو السوق، من خلال خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج في كل مجال من مجالات الأنشطة مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة، وبيع المنتج بسعر تنافسي، أي إن سعر البيع يكون أقل من سعر بيع المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة، وعليه فإنه يتطلب من المنظمة أن تمتلك قدرات في مجال الإنتاج والعمليات التحويلية والتوزيع المادي بالإضافة إلى التسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها<sup>1</sup>، الأمر الذي يؤدي إلى تدنية تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، وحصول المؤسسة على ميزة تنافسية لأن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقديم سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، كما أنها ستكون في مأمن من تخفيض السعر بالنسبة للمنظمات الأخرى لأن الزبائن أصبح لديهم ولاء للمنظمة مادامت هي التي تقدم المنتجات بأقل سعر وتتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجيا عالية، وتهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى<sup>2</sup>:

- توسيع الحصة السوقية والسيطرة على السوق، وذلك من خلال خفض التكاليف باستعمال العديد من الأساليب بشرط أن لا يكون تخفيض التكلفة يؤثر على مستوى جودة المنتج ولا على مستوى المنفعة المقدمة للزبون.
- الحصول على أرباح ودفع المنافسين لتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.

<sup>1</sup>. ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup>. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 309.

- الوقوف بوجه المنتجات البديلة إذ لا يفكر المنافسين بالمنتجات البديلة مادامت المنتجات الحالية تقدم بأسعار منخفضة.

ولتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة لابد من إتباع أساليب يمكن ذكرها في:

**1. أساليب اقتصاديات الحجم أو وفورات الحجم:** وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحدوية للمنتج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية<sup>1</sup>، وتعد إقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وانتظار خطر رد فعل قوي من قبل المنظمات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحييد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى إقتصاديات حجم من درجة عليا.

يمكن أن تحدد إقتصاديات الحجم في البنوك من خلال تخفيض تكاليف العمليات نتيجة توفر عامل الخبرة والتكنولوجيا بالإضافة إلى تجميع المخاطر من خلال جلب عدد أكبر من المقترضين وهو ما يساهم في توزيع المخاطر والتقليل منها.

**2. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** من خلال استغلال وفورات منحنى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر مع خفض الأخطاء وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحدوية بنحو 10% إلى 25% "، أي أنه بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تتجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة<sup>2</sup>.

- **أثر التعلم :** الوقت المستغرق لإنجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز تلك المهمة.

- **منحنى الخبرة:** التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد لنفس العمل، حيث أن تكاليف المنظمة تتخفض مع عدد السنوات بفضل عامل الخبرة الذي يجعلها أكثر تحكماً في أدائها.

**3. أسلوب الوقت المناسب JIT (Just In Time) :** أسلوب يرتكز على استبعاد الأنشطة التي لا تزيد في القيمة والالتزام بالجودة وعمليات التحسين المستمر من خلال التسيير الإستراتيجي للوقت بالإضافة إلى تحقيق الأصفار الخمسة.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 48

<sup>2</sup>. Blanc.F, **Marketing Industriel**, Edition Vuibert Entreprise, Paris, France, 1988, P25.

<sup>3</sup>. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، ص 311.

- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

أما عن المتطلبات و مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة فهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (3-4) متطلبات ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

المخاطر	المهارات والمتطلبات التنظيمية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولة التقليد من المنافسين</li> <li>- ظهور تكنولوجيا جديدة-القضاء على عامل الخبرة-</li> <li>- تغير في أنواق الزبائن.</li> <li>- تأثر مستوى الجودة نتيجة التركيز على تخفيض التكاليف، تأثر الطلب على المنتجات</li> <li>- إهمال التجديد والابتكار</li> <li>- استثمار المنافسين في طرق أكثر كفاءة وأكثر تحكم في التكاليف</li> <li>- صعوبة الاستفادة من اقتصاديات الحجم/ والخبرة والتعلم.</li> <li>- المنتجات البديلة</li> <li>- تحول الزبائن لشراء المنتجات ذات العلامات المشابهة.</li> <li>- التكلفة الاستثمارية المرتفعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المهارات والموارد</li> <li>- مهارات إنتاجية/فنية /هندسية في مجال العمليات</li> <li>- توفر طاقة إنتاجية</li> <li>- موارد مالية معتبرة</li> <li>- مهارات الأفراد</li> <li>المهارات التنظيمية</li> <li>- تفعيل أنظمة الرقابة</li> <li>- تفعيل نظام الجودة الشاملة</li> <li>- تبسيط الهيكل التنظيمي</li> <li>- تفعيل نظام الحوافز على أساس المبيعات</li> <li>- نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة</li> <li>- نمطية السلع المقدمة</li> <li>- رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة</li> <li>- عدم وصول السوق إلى مرحلة التشبع</li> </ul>	<p>إستراتيجية قيادة التكلفة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد:

Joe Peppard & John Ward , The Strategic Management Of Information Systems Building a digital Strategy,4th edition,wiley,2016, p128.



الفرع الثاني: استراتيجية التمايز

يذكر "مايكل بورتر" أنه توجد ميزة تنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة)، أو تقديم مزايا تتجاوز منافع المنتجات المنافسة (ميزة التمايز)<sup>1</sup>، ويتمثل اهتمام المنظمة ضمن هذه الإستراتيجية في خلق ميزة تنافسية وتقديم عروض تميزها عن باقي المنافسين، وتركز على قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة للزبائن عبر خصائص مادية ولامادية التي تتفرد بها المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق مثل الإبداع في التصميم والتكنولوجيا، ومكانة العلامة التجارية، وقنوات التوزيع، ويكون أساس التنافس على منافسة غير سعرية، وبالتالي فرض سعر مرتفع من خلال التميز بالمنتج مع تحقيق شرط الرغبة في اقتناء السلعة، والقدرة على الشراء من طرف الزبون، ومن أهم مجالات التميز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة طويلة كما يلي<sup>2</sup>:

- التميز على أساس الجودة من خلال التصميم، الألوان، خدمات ما بعد البيع.
  - التميز على أساس قوة العلامة التجارية بطرح نماذج جديدة ومختلفة في كل مرة وفترة، مع تحسين مستمر للعملية الإنتاجية.
  - التميز في العرض التسويقي المصاحب للمنتج من خلال الترويج وحملات اشهارية، سياسة الإتصال وشبكة التوزيع.
  - التميز في تماسك الأداء والتصميم الهندسي والأمان.
  - التميز على أساس مدة حياة المنتج، ما يمثل المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للإستعمال.
  - التميز على أساس تقديم المنتج القيمة الإجمالية أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ويمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في حالة توفر عدة شروط نذكر منها<sup>3</sup>:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات يؤدي إلى زيادة ولائهم لمنتجات المؤسسة؛
  - تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛
  - تميز المنتج يخلق حواجز الدخول للمنافسين الجدد، كما يخلق رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز اعلي من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.
- ويمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛

1. محمد بن احمد بن تركي السديري، نظم المعلومات الإدارية، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2014، ص 90.

2. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 310.

3. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، اليازوري، عمان، الإادن، 2005، ص 254.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحث تؤدي إلى تحسين الجودة،
- عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج؛
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.

أما عن موارد والمتطلبات التنظيمية ومخاطر الإستراتيجية فهي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم: (3-5) متطلبات ومخاطر استراتيجية التمييز

المخاطر	الموارد والمتطلبات التنظيمية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خسارة بعض الزبائن بسبب السعر المرتفع</li> <li>- عدم القدرة على التحكم في التكاليف وفقدان عوامل الاختلاف</li> <li>- تقليد المنتج</li> <li>- تهديد السلع البديلة</li> <li>- كثرة المنافسين وعدم قدرة الزبائن على التمييز بينهم.</li> <li>- صعوبة محافظة المنظمة على بقاء منتجاتها مميزة من جانب الزبون.</li> </ul>	<p><b>الموارد والمهارات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءات بشرية متخصصة</li> <li>- موارد مالية موجهة لأنشطة البحث والتطوير</li> <li>- مهارات متعلقة بمتابعة الجودة وتحسين العمليات</li> <li>- سمعة المؤسسة في الجودة والريادة في التكنولوجيا وهندسة الإنتاج.</li> <li>- خبرة في الصناعة</li> <li>- قدرات تسويقية عالية</li> </ul> <p><b>متطلبات تنظيمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق عال بين الوظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق</li> <li>- تفعيل نظام المعلومات التسويقي</li> <li>- إدارة الإبداع والابتكار والريادة في التكنولوجيا</li> <li>- تفعيل نظام حوافز على أساس الأداء المتميز وعلى أساس النوعية لا الكمية</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعة أخرى</li> </ul>	<p>استراتيجية التمييز</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية،

الطبعة الأولى، اليازوري، عمان الأردن، 2005، ص 255.

## الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تعرف هذه الإستراتيجية على أنها " إستراتيجية تنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف أو منطقة جغرافية محدودة، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، بدلا من التعامل مع السوق بأكمله"<sup>1</sup>، وكثيرا ما ترغب المنظمات في تبني هذه الإستراتيجية عندما لا تستطيع خدمة كامل القطاع السوقي إما لأن مواردها لا تسمح بذلك أو رغبة منها في خدمة قطاع معين لتفادي الدخول في صراع تنافسي قوي مع المنظمات الأخرى أو عندما يكون القطاع المستهدف جذاب ولا يحاول أي منافس الدخول إليه، ويعني التركيز على مجموعة معينة من المشترين أو جزء معين من السوق مما يجعلها في أحسن وضع من المنافسين الذين يتنافسون في قطاع سوقي واسع وتحصل على تميز وتغرد لزيائنها إما من خلال خفض التكلفة أو التميز، أو كلاهما معا كآلاتي<sup>2</sup>:

- أ. إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: تركز المنظمة على قطاع واحد فقط بتقديم منتج بأقل تكلفة، فتقوم المنظمة بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين.
- ب. إستراتيجية التركيز مع التمييز: تتبنى المنظمة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل أو إلى مجموعة من الزبائن في ذلك السوق، بالاعتماد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها.

تتطلب هذه الاستراتيجية خليط من القدرات والمتطلبات المذكورة في الإستراتيجيتين السابقتين مع توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي محدد، وتتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

1. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
2. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
3. عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
4. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
5. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما عن مخاطر إستراتيجية التركيز نذكر<sup>3</sup>:

- محدودية الطلب على المنتجات.

<sup>1</sup>. زكرياء مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>2</sup>. ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup>. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 312.

- التركيز على مجال واحد يعرض المؤسسة إلى خسائر كبيرة في حالة التهديد البيئي نظرا لعدم توزيع المخاطر على مجالات أخرى.
- وجود سوق ثانوي ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة.
- انخفاض أو إختفاء فروقات بين السوق بالكامل والتقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة.
- دخول المؤسسات الكبرى لهذا القطاع تصيح هناك جاذبية لهذه المنتجات.
- صغر الحصة السوقية قد يشكل خطر على المنظمة لأنها تستهدف كامل السوق.

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها "مايكل بورتر" فهناك إستراتيجية تنافسية جديدة ظهرت لتعزز من قدرة المنظمات على التنافس والإستمرارية والبقاء في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال اليوم وتتمثل في:

#### الفرع الرابع: استراتيجية المحيط الأزرق

خلافا للإستراتيجيات بورتر العامة تشير إستراتيجية المحيط الأزرق إلى البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق الذي لم يصل إليه المنافسون بعد بدلا من التنافس في الصناعة الموجودة حاليا ويتم تحقيق وفورات في التكاليف من خلال إستبعاد وتخفيض العوامل التي تتنافس عليها الصناعة، ويتم رفع قيمة الزبون من خلال زيادة وإنشاء عناصر لم يتم عرضها سابقا في الصناعة بالتركيز على الإبتكار والإبداع والجودة<sup>1</sup>، وهي إستراتيجية صافية ذات لون أزرق لعدم تلوثه في الأسواق الحمراء بالصراع والتنافس بين المنظمات، وهي من الإستراتيجيات الحديثة التي طرح فكرتها الباحثين (W.Chan Kim, Renee Mauborgn) سنة 2004 عندما نشر كتابهما (Blue Ocean Strategy)، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة انه ليس من الضروري على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح أن تحتل مركزا تنافسيا قويا بل يمكن أن تبرز نجاحا بدون منافسة وذلك بان تعيد بناء حدود السوق وتبني أسواقا جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة هذه الأسواق التي أطلق عليها المحيطات الزرقاء<sup>2</sup>، والتي تبين انه على المنظمة أن توجد قيمة للزبون دون أن ترفع التكلفة بحيث توجد لنفسها سوق جديد مبتكر تمثل قيمة جديدة للزبون، ومن أجل أن تغير المؤسسة محيطها التنافسي لا بد لها أن تستوفي شرطين أساسيين<sup>3</sup>:

1. إكتشاف أسواق جديدة غير متنازع عنها والإبتعاد عن المنافسة أي تجاهل المنافسين وعدم مواجهتهم والإبتعاد عنهم، فيجب على المؤسسة أن تهتم بالزبون وتتركز عليه بخلق طلب جديد على منتجاتها، والكف عن مواجهة المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> .Kim W.C, Mouborgne R, **Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition.Irrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015, p07.

<sup>2</sup> . Ibid, p08

<sup>3</sup> . KimW.C, Mouborgne R, **Blue Ocean Strategy: from theory to practice**, California management review, Vol47, No3,2005, p115.

2. تشجيع الإبداع والإبتكار والتمسك بالأصالة وذلك بالتغلب على التقليد وعدم البقاء في الفضاء القديم الذي كانت تتنافس فيه المؤسسة مع غيرها بفرص ضئيلة للنمو والربح، والعمل على خلق التوازن بين إستراتيجية التمايز والتكلفة المنخفضة.
3. تجاوز الطلب الحالي وخلق طلب جديد.

ويتم تحقيق إستراتيجية السوق الزرقاء من خلال إتباع المصفوفة (BOS) والتي تتكون من أربعة أبعاد يمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل رقم: (3-12) مصفوفة إستراتيجية المحيط الأزرق



Source : KimW.C, Mouborgne R ,(2005), Blue Ocean Strategy : from theory to practice, California management review, Vol47, No3, p114

1. **الزيادة:** تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد في الإستراتيجية إلى زيادة الأشياء التي لها القدرة على تحسين جودة المنتجات وإرضاء الزبائن، وزيادة البحث عن طرق عرض وأماكن بيع المنتجات<sup>1</sup>.
2. **الاستبعاد:** تسعى المنظمة من خلال هذا البعد إلى استبعاد العناصر غير الضرورية، والتي من شأنها أن تخفض التكاليف إذا تم استبعادها بحيث لا تؤثر على جودة المنتج، وتحافظ على حجم المبيعات والأرباح مثل: استبعاد المصاريف المرتفعة التي تضر بالمؤسسة، ولا تخلق قيمة للزبون<sup>2</sup>.
3. **الابتكار:** تسعى المنظمة من خلال هذا البعد إلى إبداع وابتكار منتجات جديدة، أو طرق عمل جديدة، وإلى التحسين المستمر، وأساليب مبتكرة في المزيج التسويقي، أي شيء جديد لم يسبق وجوده في الصناعة، بهدف إنشاء طلب جديد في السوق وهنا اتضح ما يعرف بنموذج ابتكار القيمة (Kim & Mouborgne) والتركيز على تجديد القيمة، حيث نادي بنموذج أن القيمة بدون ابتكار تصبح مجرد

<sup>1</sup> KimW.C, Mouborgne R, **Blue Ocean Strategy : from theory to practice** , Op.Cit, p115

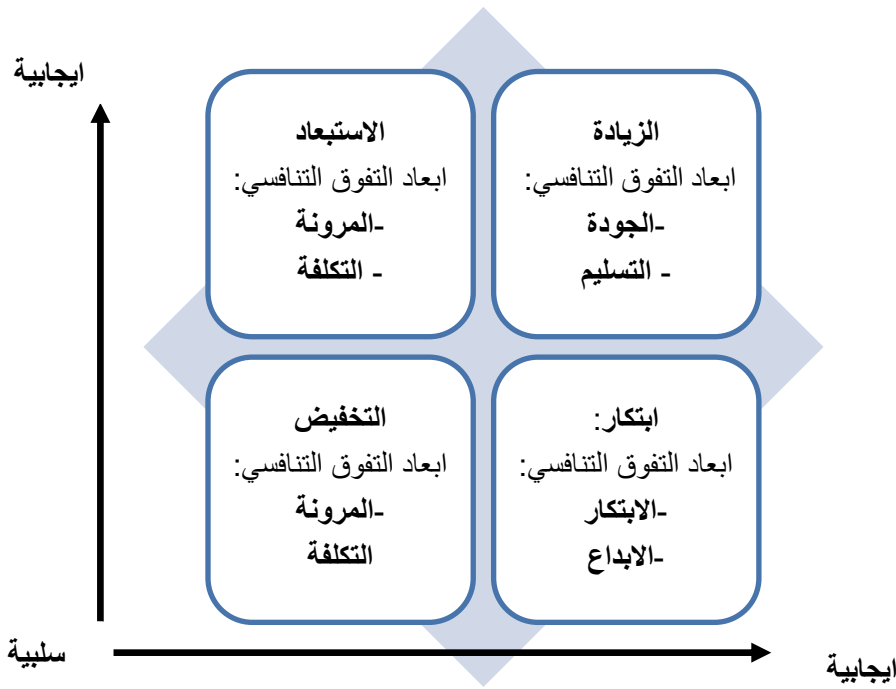
<sup>2</sup> . Ibid, 115

إضافة، والابتكار بدون قيمة يصبح تكنولوجيا، لذلك وضع عاملين مهمين وهما: هيكل التكاليف، ومزيج القيمة الذي تقدمه المنظمة لزيائنها<sup>1</sup>.

4. **التخفيض والتقليص:** تقلص المنظمة بعض إجراءات العمل التي تراها غير ضرورية مثل تقليص نفقات غير الضرورية، تقليص فرص الضياع والهدر، تكاليف التصميم غير الضرورية، تكاليف عمليات التوصيل والتركيب للمنتجات<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح انه يمكن لإستراتيجية السوق الزرقاء باستراتيجياتها الأربعة أن تحقق أبعاد التفوق التنافسي

شكل رقم (3-13) علاقة الأسواق الزرقاء بأبعاد التفوق التنافسي



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2006، ص 27.

<sup>1</sup> . KimW.C, Mouborgne R , **Blue Ocean Strategy : from theory to practice** ,Op. Cit , p115

<sup>2</sup> .Ibid,P115

### المبحث الثالث: إسهامات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنافسي

تحولت قيمة الموجودات المادية إلى الموجودات المعرفية في المنظمات بسبب التغيرات السريعة ولم يعد بإمكان المنظمات الاعتماد على موجوداتها وموادها التقليدية لتحقيق التفوق التنافسي، فأصبح رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة وإدارة المعرفة المستخدمة لإدارة الأنشطة، المصدر المهم لبناء الميزة التنافسية لتقديم قيمة جوهرية للزبون.

#### المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي

يؤكد (NONAKA) في مقاله المنشور في مجلة هارفارد للأعمال أن المصدر الوحيد لإدامة التفوق هو المعرفة، فعندما تصبح المنتجات قديمة والسوق يتغير باستمرار تتآكل الميزة التنافسية وتصبح عديمة الجدوى، لذلك فالمنظمات المتجددة والتي تمتلك وتولد المعرفة وتوزعها على أنحاء المنظمة وتستخدمها باستغلال تكنولوجيا المعلومات تعتبر منظمات خالقة للإبتكار الذي يولد ميزة تنافسية في كل مرة متجددة ومتطورة تسمح للمنظمة بالتفوق الدائم على المنافسين لتلبية حاجات ورغبات زبائنها ويكسبها سمعة جيدة في السوق<sup>1</sup>، حيث أن المعرفة أصبحت هي معيار التميز الجديد وعلى المنظمات وضع المعرفة كاستراتيجية لتحقيق هدفها، ولقد أشارت وأكدت معظم الدراسات مثل دراسة (Al-Hroub,2012) و(Baali,2016) و (Al-Kasasbeh,2015) و (Dasy,2012) و (Abdul Malik,2012) و (Jobber,2012) و (Shurafa,2008) و (Basrdah,2010) و (Sweiss, 2011) و (Fallag, Boukjana, & Abu Hammad, 2013) و (Al-Hroub, 2013)<sup>2</sup>، على أن إدارة المعرفة وعملياتها يمكن أن تدعم المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية بإتباع استراتيجية الإبتكار أو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، بالإضافة إلى إتباع استراتيجية تخفيض التكلفة وتعزيز الكفاءة المتميزة.

وتعد البنوك من أهم القطاعات التي يعتمد عليها لتطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، ففي ظل التغيرات التي تشهدها الصناعة المصرفية والإفتاح المالي المصرفي، باتت البنوك كغيرها من المؤسسات مطالبة بتغيير وتعديل سبل إدارة أعمالها حفاظا على بقائها، وفي مقدمة ذلك ضرورة إمتلكها لميزة تنافسية مستدامة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة، والتي يمكن لها أن تتيح للبنوك فرص أكبر لإدارة مواردها لتقديم خدمات منافسة للمحافظة على إستمراريتها وتحسين موقعها التنافسي، وزيادة قدرتها في إيجاد وتحقيق التفوق، وهذا ما يضع البنوك أمام حتمية تنويع وتحسين الخدمات المقدمة لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن داخل السوق المالي، ويتم ذلك:

<sup>1</sup>. Ikujiro Nonaka, *The dynamics of knowledge creation, the knowledge advantage*, Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, Ernst & Young LLP, UK, 1999, p65.

<sup>2</sup>. شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 10، فلسطين، 2017، ص 1754، 1759.

**1. التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة:**

تسعى البنوك لأن تحتل الصدارة والتفوق في السوق المصرفي بامتلاكها للميزة تنافسية لأجل تحسين خدماتها لتحقيق أداء متميز يساهم في رفع قدرة البنك التنافسية، فجودة الخدمة البنكية والتميز في تقديمها يمثل معيار النجاح، ويمكن للبنك اتباع إستراتيجية إستخدام إدارة المعرفة في إدارة أنشطته وفي تقديم الخدمة بتحديث نظام المعلومات، والذي يعمل على توفير الخدمات البنكية في كل المناطق على اتساع جغرافي واسع.

**2. القدرة على الإبداع والابتكار:**

يعتبر الإبداع والابتكار نشاط رئيسي لتطوير وعصرنة الخدمات المصرفية يمارسه البنك للمحافظة على مكانته في السوق، وكذلك المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين لزيادة قدرة البنك على المنافسة في تلك الأسواق وترجع أهمية الإبتكار في المنتجات المصرفية إلى أهمية إستحداث طرق جديدة في تقديم المنتج ضمن المزيج التسويقي، والذي يتم تقديمه إلى السوق ليلبي احتياجات الزبائن ومن تم يحقق البنك الأرباح من خلال تركيزه على إبتكار منتجات جديدة.

**3. تخفيض التكلفة وتعزيز الكفاءة:**

يساعد تخفيض التكلفة في إتاحة المنتجات والخدمات للزبائن بأسعار اقل، وهو ما سيؤدي إلى زيادة إرتفاع الطلب على المنتجات، والبحث المستمر عن التحسين الذي من شأنه أن يحسن صورة البنك ويحقق أهدافه على المدى الطويل، وبالتالي يحسن العلاقة بين البنك وموظفيه من جهة، ويحسن العلاقة بين البنك وزبائنه من جهة أخرى.

تعد إستراتيجية تخفيض التكلفة الأداة الأسهل لزيادة الربح على المدى القصير والمحرك الرئيسي لنمو المنظمة وبقائها وتدعيم مركزها التنافسي على المدى الطويل، حيث أوضح (Kaplan,2006)<sup>1</sup> أنه في ظل البيئة التنافسية يجب على المنظمات البحث عن أدوات تساعد في تخفيض التكاليف واتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وملائمة من تلك القرارات الناتجة عن النظم التقليدية مع ضمان الكفاءة المتميزة والجودة في الإنتاج، وهذا بدوره سيؤدي إلى إستخلاص معلومات مالية أكثر واقعية ويقلل من فرصة إتخاذ القرارات المغلوطة.

تعتبر الكفاءة المتميزة بمثابة الخطوة الأساسية التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها لبناء الميزة التنافسية، فهي تمنح للمؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها والتقليل من الفاقد، فإما أن تبقى على الأسعار كما هي وبالتالي تحصل على قيمة مضافة، وإما أن تخفض من أسعارها للحصول على حصة سوقية أكبر وبذلك تحصل على أرباح أكبر وتدعم مركزها التنافسي في الأمد البعيد.

<sup>1</sup> Kaplan,R.,The Competitive Advantage Of Management Accounting, Journal of Management Accounting Research ,N° 18, 2006, p135.



## المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

يوجد إرتباط وثيق بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة حيث تحتل إدارة المعرفة والمهارات وخبرات الأفراد حجر الزاوية في تحديد مفهوم إدارة رأس المال الفكري، حيث يؤكد Stevenson و Rastogi على أن علاقة رأس المال الفكري بإداره المعرفة علاقة وطيدة كونهما يعتمدان على الفرد وقوة دماغه، حيث تعد المعرفة موردا إستراتيجيا ومكونا هاما من الأصول غير المادية، يتطلب إكتسابها الإرتكاز على الخبرة، التبادل والمعلومة<sup>1</sup>، وباعتبار المنظمة كيان إقتصادي فهي أيضا كيان إجتماعي علائقي، فالعلاقات القائمة في التنظيم سواء كان تنظيم رسمي أو غير رسمي، تساعد المعرفة في توظيف هذه العلاقات لتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى تنمية رأس المال العلائقي بالمؤسسة.

تتجسد العلاقة أيضا بينهما في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال لكسب نمو وتفوق تنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>، فتقوم إدارة المعرفة حسب نموذج ( Polanyi ,1966) والذي تم تطويره لاحقًا بواسطة (Takeuchi Nonaka,1995) باستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري وتحويلها إلى معرفة صريحة تسهل من عملية إكتسابها للأفراد وتطبيقها في العمل لتحقيق قيمة مضافة، أي انه لا يمكن أن تدار المعرفة بمعزل من رأس المال الفكري المنتج والمبدع للمعرفة، على حد قول (Walter Wiston, 1967) مدير بنك Citibank « The New Source Of Wealth Is Not : Citibank »<sup>3</sup> Material ; It Is Information, Knowledge Applied To Work To Create Value ، حيث يساهم رأس المال المعرفي في خلق معارف جديدة أي أنه يساعد على توليد المعرفة، ويساعد على زيادة كفاءة استخدام المعرفة بما يحقق تقديم منتجات وخدمات أفضل للزبائن، وحيث تعتبر إدارة المعرفة بمثابة تدفق للمعرفة، يمكن إعتبار رأس المال الفكري بمثابة المخزون (Bontis et al., 2002). لذلك يعزز أحدهما نمو الآخر، كما يفعل الماء من الصنبور (التدفق) في كوب (المخزون)<sup>4</sup>.

إن إدارة رأس المال الفكري تنصب على العامل الإنساني المنتج للمعرفة، التي تسعى لإظهاره وإدارته وتحويل معرفته إلى منتجات وأرباح، فيما ينصب اهتمام إدارة المعرفة على الأنشطة المحيطة، حيث أن تحويل الثروة المعرفية إلى رأس معرفي وتوظيف رأس المال الفكري بكفاءة في إنتاج معارف جديدة عمليتان مترابطتان محورهما نشر المعرفة المتاحة، بينما تنصب الثانية على العمليات المباشرة لإنتاج معارف جديدة، فالعمليات التي تستهدف إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات تشكل في الواقع البنية الأساسية لعمليات إدارة المعرفة<sup>5</sup>،

<sup>1</sup>. عادل حرشوش المرغجي، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup>. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>3</sup>. Wikipedia, <https://emirate.wiki/wiki/Citibank>

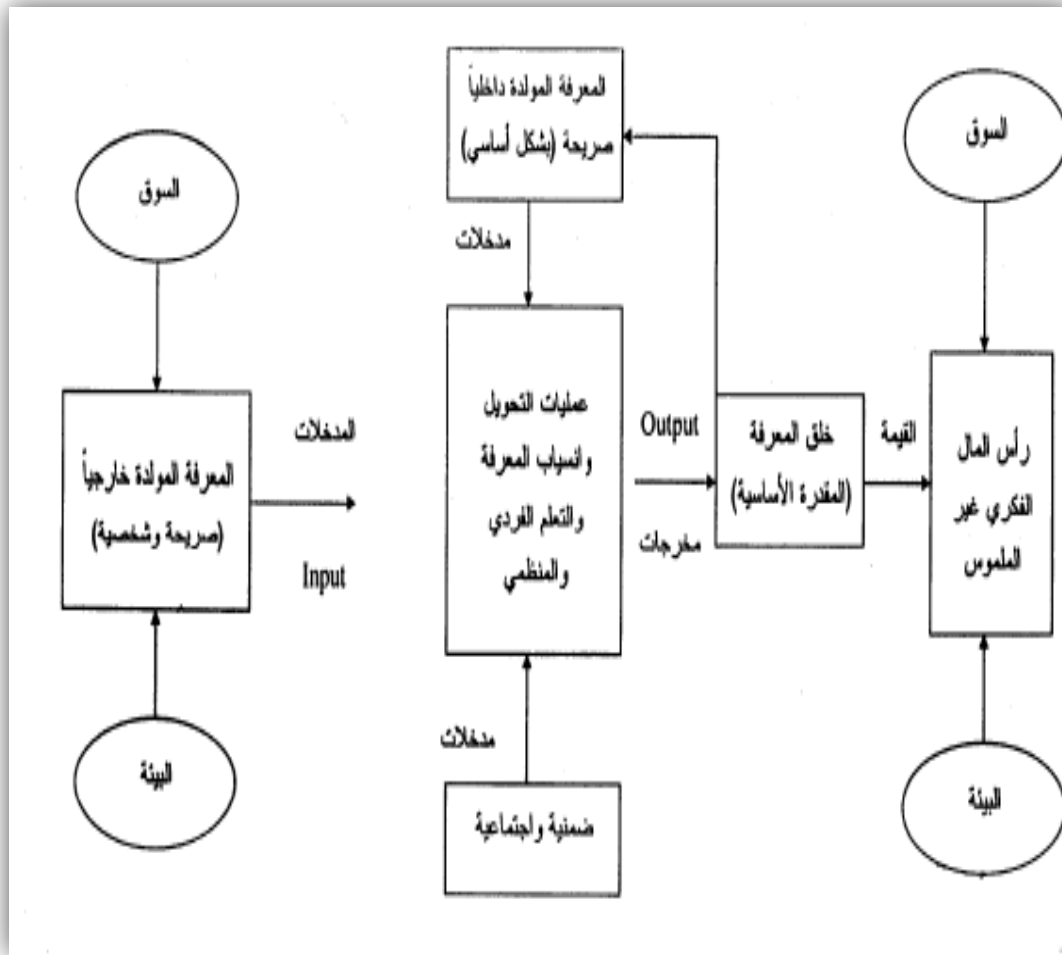
اطلع عليه يوم 2022/02/04 على الساعة 19.38

<sup>4</sup>. Muhammad Shujaat Mubarak, Nick Bontis, **Intellectual capital, leadership and competitive advantage: a study of the Malaysian electrical and electronics industry**, International Journal of Learning and Intellectual Capital ., Vol. X, No. Y, January 2022, p 08.

<sup>5</sup>. أحمد محمد عثمان ادم ، مرجع سبق ذكره، ص 110.

وللوصول إلى التفوق التنافسي لا بد لأي منظمة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط وإستقطاب رأس المال الفكري فيها لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق التنافسي، كما لا بد من تفعيل رأس المال الفكري وإستراتيجيات نقل المعرفة وكيفية ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز، فلا يمكن للمعرفة غير المتكاملة أن تشكل رأس مال فكرياً، وذلك بتحويل المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية، تظهر نتائج الدراسات أن مشاركة المعرفة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية، فتدفق المعرفة وتبادلها داخل الشركة يزيد من تراكم رأس المال الفكري داخل المؤسسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

شكل رقم: (3-14) العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة



المصدر: أحمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 110

**المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي**

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية رأس المال الفكري وإلى ضرورة الإستثمار في الموارد الفكرية وتعزيزها وتسييرها بشكل فعال لرفع من الأداء التنافسي المؤدي إلى التفوق التنافسي ومن أهم الأدوار التي يقوم رأس المال الفكري بتحقيقها نذكر:

**الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة**

لم تعد القيمة تقتصر فقط على جودة المنتج أو الخدمة وسعرها، وإنما كل العناصر التي تمثل شيئاً يهم المستفيد من المنتج أو الخدمة ويمثل له قيمة مضافة يقدرها بثمن مادي أو بثمن معنوي، وفي ذلك يقول (Quinn): " أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة"<sup>1</sup>، ويعتبر (Levitt) أول من صاغ مصطلح القيمة في مجال التسويق والإدارة، وفي عام 1984 وضع (Michael Lanning) مصطلح " القيمة المقترحة" (Value Propostion) يناقش فيه كيف يمكن للمؤسسة تسليم للزبون قيم ومنافع، كما وضع كذلك بورتر سلسلة القيمة من أجل تقديم منتج ذو قيمة.

تعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب إنشائها مثل: تحقيق الأرباح، تحقيق ميزة تنافسية، قدرات إبداعية وابتكارية، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي.

**أولاً: توليد القيمة**

يشير توليد القيمة إلى المجهودات والأنشطة التي تؤدي إلى الإستحواذ على الملكية الفكرية من خلال المعرفة المؤدية إلى معرفة كيف know-how، وتتمثل هذه الأنشطة حسب (Sullivan,1998) في عمليات إتخاذ القرار، نظم إدارة الأصول، قواعد البيانات...<sup>2</sup>، وتعد مرحلة توليد القيمة أساسية لتوفير المعرفة من مصادرها الأولية، والتي يتم مشاركتها وإستغلالها لإستخراج القيمة.

**ثانياً: خلق القيمة**

تهتم أنشطة خلق القيمة بالحصول على معرفة جديدة وتحويلها إلى إبتكارات ذات قيمة تجارية، وتتمثل في التدريب والتعليم، المعرفة والإبداع والإبتكار بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع الزبائن، وإدارة القيم والثقافة<sup>3</sup>، حيث أن توليد وخلق القيمة يعني أنه يجب على رأس المال الفكري الإبتكار والبحث عن الفرص.

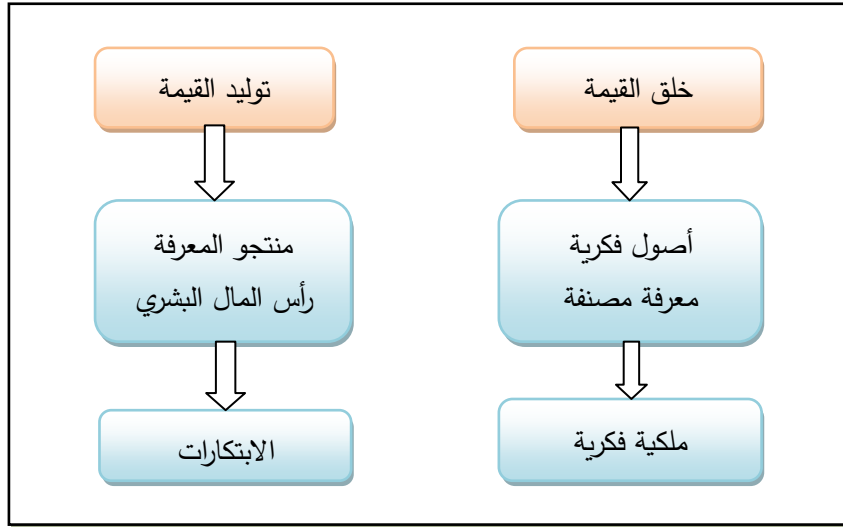
<sup>1</sup>. حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup>. رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup>. رشا الغول، المرجع السابق، ص 34.

ويمكن توضيح عملية توليد وخلق القيمة من خلال رأس المال الفكري بالشكل التالي:

شكل رقم: (3-15) دور رأس المال الفكري في توليد وخلق القيمة



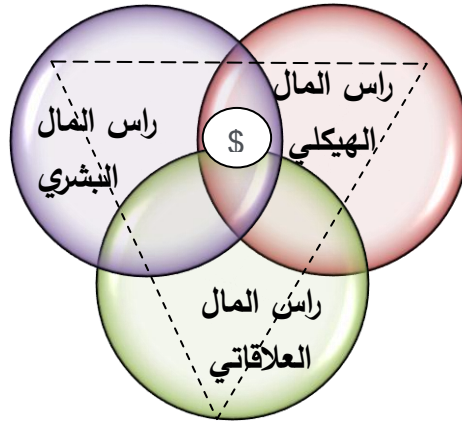
المصدر: رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري - التنظير العلمي والتطبيق العملي-، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص35.

ويرى (Lawer) أن على المؤسسة تطوير أنظمتها الداخلية لجذب وإستقطاب رأس مال فكري والحفاظ عليه، حيث يؤدي العمل على تنظيمه إلى الإبتكار والتحسين المستمر الذي يولد القيمة ويؤمن ميزة تنافسية للمؤسسة، وكما ذكر "توماس ستيفورات" في نموذجهِ للتعريف برأس المال الفكري فإن القيمة لا تخلق من طرف رأس المال الفكري لوحده فلا بد من تكامل الثنائية- رأس المال الفكري و رأس المال المالي- لخلق القيمة السوقية بالمؤسسة، كما انه يمكن لبعض الباحثين العثور على جوهر القيمة في المكونات غير الملموسة رأس المال الفكري وبالنسبة للآخرين القياس المالي فقط يبدو مناسباً، ومع ذلك ، فإن العلاقة النظرية بين رأس المال الفكري وخلق القيمة لا يزال يمثل مشكلة إلى حد ما لدى الباحثين، كما ويعتمد نجاح المنظمة على الموارد البشرية والمالية والمادية والتي بدورها تتأثر بجودة ونوعية الموارد البشرية.

إن العناصر الأساسية التي لها تأثير متبادل وهي : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، تتكامل لزيادة فعالية رأس المال الفكري ، وتظهر في العلاقة التكاملية المتبادلة بين كل مكونات رأس المال الفكري، والموضحة في المثلث في الشكل الذي يؤدي إلى خلق القيمة، فمن الضروري نقل المعرفة الفردية، أو " رأس المال البشري"، إلى المعرفة والممارسات التنظيمية (أي رأس المال الهيكلي) التي يمكن بعد ذلك نقلها إلى العملاء في شكل منتجات جديدة والخدمات، سيؤدي هذا بدوره إلى توسيع قاعدة عملاء المؤسسة وحصتها في السوق وزيادة الإيرادات غير الملموسة من هؤلاء العملاء "راس المال العلاقتي"

تعد دورة إنشاء القيمة/ تعظيمها أهم دورة للأعمال لأنها توفر المفتاح لتحقيق عائد أكبر على الاستثمار<sup>1</sup>، وبالتالي فإن التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري أنتج قيمة لم يستطع أي منهم إنتاجها لوحده.

شكل رقم : (16-3) خلق القيمة من مكونات رأس المال الفكري



Source : Katrin\_Blankenbunrg, Intellectual Capital in German Non-profit Organisations An Empirical Study, Springer International Publishing, Switzerland,2018, p13.

### الفرع الثاني: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي

بينت العديد من الدراسات وجود ترابط بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي الذي يسهل على المنظمة التفوق والتميز على المنافسين، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة<sup>2</sup>: (Stewart) والتي أشارت إلى أن الإستثمار في الموارد الفكرية وتعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء التنافسي المؤدي إلى التفوق التنافسي، وكذلك دراسة (Pfeffer) أوضحت أن البيئة التنافسية الجديدة المتغيرة تدفع المنظمات إلى ضرورة تحسين أدائها وإنتاجيتها وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري والذي يعتبر مصدر مهم لخلق القيمة، وحسب (Miller) فإن المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة واللذان يؤثران على الأداء الكلي لها، فالقيمة الحقيقية تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق وهذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء التنافسي المتفوق، وأكد (Malon) إن حسن إستثمار رأس المال الفكري بالمنظمات ينعكس على تحقيق مستويات الأداء العالي المربح بدليل نمو المبيعات وإرتفاع الحصة السوقية وتحسين الربحية وهو ما اعتبره (Hendricks,2002)<sup>3</sup>، أن رأس المال الفكري أصولاً منتجة وليست أصولاً مكلفة لأنه يُظهر حجم الحكمة والمهارة والابتكار والخبرة في المنظمة والرفع من أدائها.

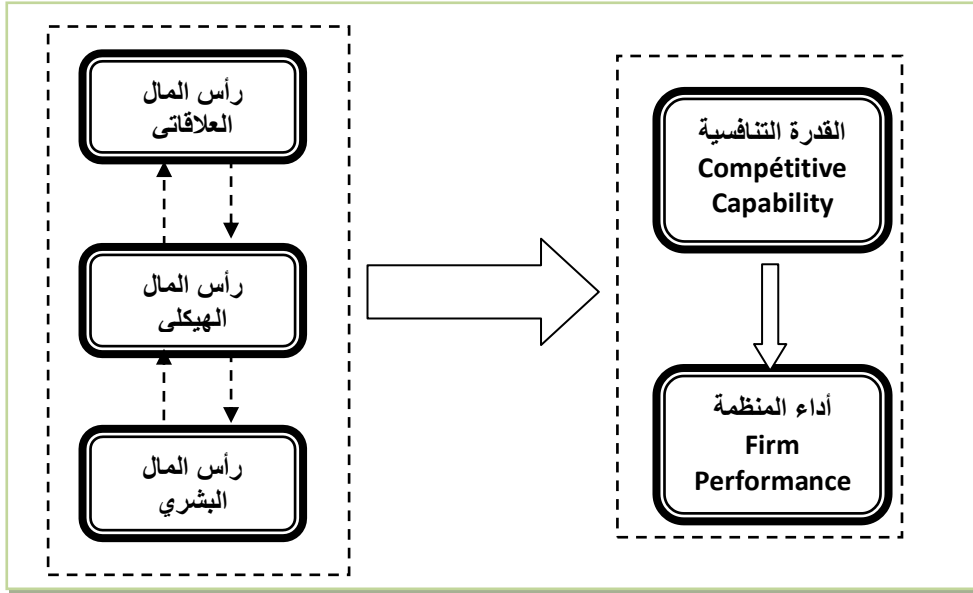
<sup>1</sup>. Nermien Al-Ali, **Op.Cit**, P35.

<sup>2</sup>. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 14.

<sup>3</sup>. A.R.Satyavathi, S. Ramesh, **Role Of Human Capital In an Organisation**, Juni Khyat (UGC Care Group I Listed Journal), Vol-11 Issue-01, 2021, P633.

وبناء على ذلك يتضح لنا أن العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء علاقة وطيدة، ويمكن القول أن المؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها التنافسي والتفوق فيه أن تستثمر في موجوداتها الفكرية المعرفية وتعمل على تسييرها تسيير استراتيجي حتى تضمن القدرة على جذب الكفاءات والمهارات التي تضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، والقدرة على مواجهة التحديات واكتشاف المعرفة وتبادلها وامتلاكها للميزة التنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم: (3-17) مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنافسي



**Source :** Yusuf Iskandar, Umi Kaltum, The Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Social Enterprises: A Literature Review, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 10 No 5, September 2021,p312.

يوجد إتفاق كبير بين الباحثين والمؤسسات على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، وأيضا دوره الفعال في ضمان بقاء المؤسسات وتحقيق النمو والتطور فيها، حيث يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح وخلق تفوق تنافسي للمؤسسات.

لقد أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للمؤسسات خاصة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات، وحتى يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة بدخول السوق المستهدف وتحقيق التفوق فيه باستمرار، لابد من توفر عناصر يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ مدى سيطرة المؤسسة على التكاليف؛
- ✓ مدى توفر إمكانات البحث والتطوير؛
- ✓ مدى إمتلاك المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة وإستخدامها وتحديثها؛
- ✓ مدى وصول المؤسسة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين؛

<sup>1</sup>. هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

✓ مدى إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميزة.

إن التفوق لا يتحقق بالإعتماد على قوة اقتصادية تقوم على موارد مادية ومالية فقط، بل على موارد بشرية قادرة على التسيير الفعال، وعلى الأداء المتميز للعاملين، فالعنصر البشري يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز التنافسي، فنمو تنافسية المنظمة ينبع من كفاءة العاملين أكثر من قيمة مواردها المادية، وهو ما يعكس بالضرورة تفعيل إسهام الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية، والتي تمثل رأس مال فكري من خلال توفير بيئة التمكين وإتاحة الفرصة للإبداع وزيادة الإنتاجية، والتي تعتبر مصدر المعرفة وأساس القدرات الابتكارية، وعن محددات تنمية القدرات التنافسية يحددها (هاني محمد السعيد، 2014) في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ توفر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية؛
- ✓ فرق عمل فعالة قادرة على الإبداع والابتكار ذات قدرات معرفية متميزة؛
- ✓ توفر تجهيزات وأصول مادية تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

و يمكن توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري في العناصر التالية:<sup>2</sup>

**1. رأس المال البشري:** إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية وإستمرارها هو المورد البشري الفعال فهو المسؤول عن خلق القيمة في المؤسسات بتنمية الكفاءات وتحفيزها والإستثمار فيها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجياً، وتجنيدها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وحسب "Miller" الموجودات البشرية الأساسية لدى المنظمة تتمثل في المعرفة والذكاء والابتكار، وهو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة، ووضعها حيز التطبيق، وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية كذلك إلى أن المورد حتى يصبح ميزة تنافسية لابد أن تتوفر فيه خصائص ( أن يكون المورد ثمين، أن يتسم بالندرة، لا يمكن تقليده بسهولة، لا يمكن إحلال بديل محل ) ، حيث تصبح العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية كنظام مدخلات ومخرجات، والملاحظ أن هذه الخصائص كلها تنطبق مع خصائص رأس المال الفكري وبهذا يصبح رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية للمنظمات، ودعامة أساسية لبقائها وتطورها<sup>3</sup>،

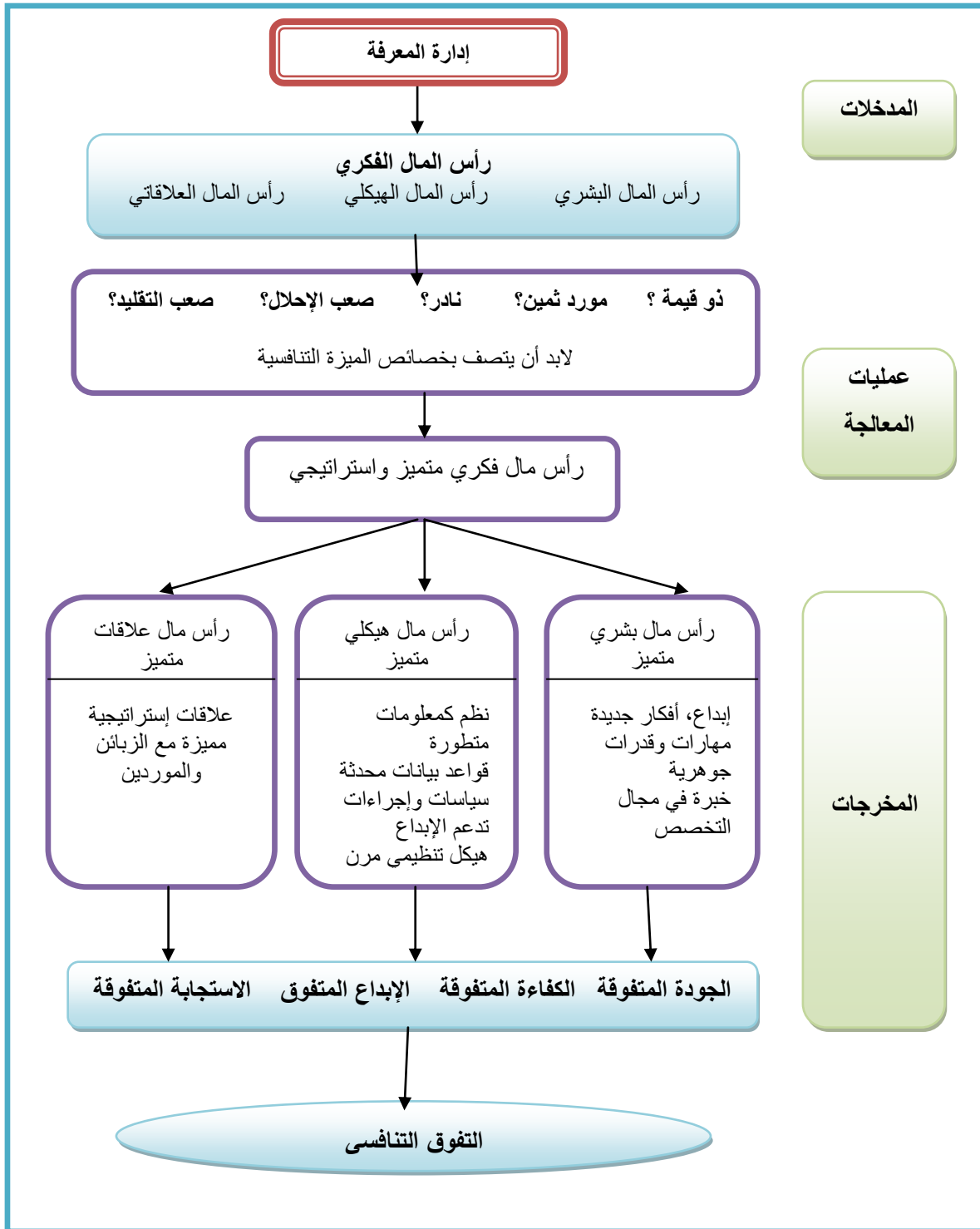
والشكل التالي رقم يلخص العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والتفوق التنافسي كنظام مدخلات ومخرجات:

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص 219.

<sup>3</sup> سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرون: رؤية إستراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة، القاهرة، 21، 19 أفريل 2005، القاهرة، مصر، ص 39.

شكل رقم: (3-18) العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والتفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011، ص 83




2. **الإبتكار:** يساهم رأس المال الفكري في خلق الإبتكارات وتميز المنتجات، حيث كلما زادت سرعة وجودة الإبتكار المقدمة من طرف المؤسسة كلما إحتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافس، ويتم ذلك من خلال تشجيع المؤسسة ودعمها لرأس المال الفكري الموجود بالمؤسسة، وحثه على الإبداع حتى تضمن مستويات جودة جيدة للمنتج.

3. **التعلم:** إن المعرفة تعتبر من مصادر الحصول على ميزة تنافسية، لذلك تقوم المنظمات بالبحث عنها وإمتلاكها، وخاصة المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري لذلك وجب على المنظمات معرفة كيفية المحافظة عليه من التقليد من المنافس أو التقدّم وكيفية إدارته وقياسه.

ولكون أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية لمنظمات اليوم ودعامة رئيسية لبقائها واستمراريتها ونموها، فإن الأمر يتطلب ضرورة متابعة وإستقطاب المعارف والمهارات والكفاءات النادرة لغرض جذبها للمنظمة للإستفادة منها بشكل أكبر لتحقيق الثروة.

## خلاصة:

يعد التفوق التنافسي بمثابة الغاية المستهدفة التي ينبغي الوصول إليها بالإعتماد على توجهات إستراتيجية مختلفة، نتيجة للتغيرات المستمرة وخاصة في حاجات ورغبات الزبائن، لذلك تقوم المؤسسات بتركيز جهودها على إختيار الأولويات التنافسية- الأبعاد- التي تضمن لها تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تعمل على إرضاء الزبائن، فبعض المؤسسات يركز على بعد التكلفة المنخفضة، وبعضها الآخر يركز على المرونة، وبعضها يركز على الجودة وسرعة التسليم، أو قد يتم التركيز على أكثر من بعد، من أجل التفوق في القطاع المستهدف، حيث حاولنا في هذا الفصل تقديم مفهوم التفوق التنافسي وتحديد أهم أبعاده التي سيتم تناولها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى انه تم في المبحث الثالث توضيح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الثلاث، ففي الاقتصاد الحالي تحولت فيه قيمة الموجودات المادية إلى الموجودات المعرفية، فلم يعد الإعتماد على الموارد المادية والموارد المالية فقط يحقق الميزة التنافسية، فأصبح المصدر الأهم للتفوق التنافسي هو قدرة المؤسسة على الإستثمار في موجوداتها الفكرية والمعنوية المتمثلة بالمعرفة ورأس المال الفكري التي تقدم قيمة للزبون.



الفصل الرابع  
الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، إذ لا بد على الباحث من إتباع منهج محدد في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، حيث أن قيمة البحث العلمي ونتائجه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المتبع من طرف الباحث، ومنه سنعالج في هذا الفصل كل ما تعلق بمنهج الدراسة الميدانية الذي تم الاعتماد عليه، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وأخيراً اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة، بالإضافة إلى أنه سوف سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف عينة البنوك محل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عينة البنوك محل الدراسة

يتناول المبحث الأول التعريف بالبنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، والتي تشمل عينة الدراسة وتمثلت في البنوك العمومية ممثلة في ( القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني للتوفير والاحتياط، البنك الخارجي الجزائري)، والبنوك الأجنبية ممثلة في (مصرف السلام الجزائر، بينك الخليج الجزائر، ترست بنك، بينك البركة الجزائري، بي ان بي بريبا بنك، بينك سوسيتي جنرال، فرانس بنك).

### المطلب الأول: البنوك العمومية

يعتبر النظام المصرفي من بين الأسس التي يعتمد عليها النشاط الاقتصادي لأي مجتمع وذلك بالنظر لأهمية الدور الذي يلعبه في المساهمة في إمداد النشاط الاقتصادي بالأموال اللازمة من أجل تنميته وتطويره حيث شملت هذه الدراسة بعض وكالات البنوك العمومية ممثلة في :

### الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري BNA

#### 1. التعريف بالبنك الوطني الجزائري

أنشئ أول بنك تجاري وطني " البنك الوطني الجزائري " Banque Nationale D'Algérie بتاريخ 13 جوان 1966، بمقتضى المرسوم (178/66) مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية، وتخصص في تمويل القطاع الزراعي، يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.5 مليون زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام وتأقلمه الجهوي والمحلي وأسلوبه الخاص في العلاقات ونقاط قوة تركزه الذي يجعل منه بنك جوارى ضخم، يضم أكثر من 5000 موظف، ويبلغ عدد وكالاته 227 وكالة تشرف عليها 21 مديرية جهوية للاستغلال منتشرة عبر كافة التراب الوطني منها 6 وكالات مخصصة حصريا للصيرفة الإسلامية، تم وضع 100 شبك أوتوماتيكي للبنك و174 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية، و قام بالبنك باستخراج 380 000 بطاقة بنكية، ولديه 121 305 زبون مشترك في خدمة البنك عن بعد، ويملك البنك 8000 جهاز دفع إلكتروني، 64 متعامل منخرط في منصة الدفع الإلكتروني، وبصفته مدرسة للتكوين، يضع البنك الوطني الجزائري تأهيل القوى العاملة لديه ضمن مركز اهتماماته، لاسيما عندما يتعلق الأمر بجودة خدماته المقدّمة، ولهذا جعل البنك التدريب والمساواة المهنية إحدى محاوره الأساسية في التطوير الاستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. بالاعتماد على:

Rapport Annuel D'activité de La BNA,2020,P03 •  
<https://www.bna.dz> •

## 2. رؤية ورسالة البنك الوطني الجزائري<sup>1</sup>:

"علاقات دائمة مع الزبائن تقوم على أساس الشفافية والثقة "

" قوة الخبرة وروح التغيير "

يعتمد البنك الوطني الجزائري نهج إنصات متعدد القنوات: الموقع الإلكتروني، مركز الاتصال، خلية الإنصات، التكفل بالشكاوي والتظلمات، إشهار على مكان البيع ومعلومات على مكان البيع، ما يسمح بتفاعل دائم مع زبائنه.

## 2. الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري BNA

يحصي البنك الوطني الجزائري مجموعة غنية ومتنوعة من المنتجات والخدمات تتوافق مع القوانين السارية المفعول، ومكيفة مع جميع احتياجات زبائنها، وتتمثل أهم الخدمات في<sup>2</sup>:

- استقبال الودائع من الزبائن عن طريق الحساب، تحت الطلب، بالإضافة إلى منتجات للتأمين البنكي؛
- عروض تمويلية- قروض- ملائمة ومتابعة ذات نوعية وجودة، " قروض طويلة المدى، ق قصيرة المدى ممثلة في قروض استهلاكية، قرض إيجاري، قروض بالإمضاءات، قروض الصندوق، قروض عقارية، قروض للأطباء؛"
- خدمات بنكية الكترونية تتمثل في بطاقات بنكية تسهل القيام بالعمليات البنكية اليومية المتنوعة عن طريق وضع 100 شباك بنكي آلي و145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات، وخدمة تبادل المعطيات المرقمنة، الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الانترنت، طلب التمويل عن بعد، تطبيق WIMPAY-BNA لتسديد المشتريات والفواتير، حيث يبلغ عدد المنخرطين في خدمة الدفع بدون تلامس 18 079 منخرط؛
- يتبنى البنك منهج إنصات أكثر ملائمة متعدد القنوات الموقع الإلكتروني، مركز الاتصالات، خلية الإنصات، التكفل بالشكاوي، إشهار على مكان البيع ومعلومات على مكان البيع؛
- يتكفل البنك الوطني الجزائري بكافة عمليات التجارة الخارجية مستعينا في ذلك بشبكته الواسعة، فروعه وشركائه في كل من الجزائر والخارج، وكذا شبكته المتنوعة من المراسلين البنكيين الأجانب، "القرض المستندي لتحقيق عمليات الاستيراد".

## الفرع الثاني: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك CNEP

### 1. التعريف بالبنك الوطني للتوفير والاحتياط

تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-Caisse Nationale D'épargne Et De Prévoyance- Banque في 10 أوت 1964 بموجب قانون رقم (227/64) معوضا ومستفيدا من شبكة صندوق تضامن

<sup>1</sup> . <https://www.bna.dz>.

<sup>2</sup> . بالاعتماد على الموقع الإلكتروني لبنك الوطني الجزائري <https://www.bna.dz>

الإدارات والدوائر الإدارية الجزائرية، لمهمة رئيسية تتمثل في جمع مدخرات المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي سنة 1997 غير الصندوق قانونه الأساسي متحصلا على اعتماده كمصرف تحت تغيير تسمية "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، فهي مؤسسة متخصصة في مجال تمويل العقار الترقية العقارية واقتناء السكنات الجديدة لدى المرقيين العقاريين العموميين والخواص واقتناء سكنات جديدة أو قديمة لدى الأفراد، وهي متواجدة أيضا في مجال تمويل الاستثمارات لجميع الأنشطة الاقتصادية، ماعدا عمليات التجارة الخارجية، وفي سنة 2018: تم رفع رأس المال البنك من 14 مليار دج إلى 46 مليار دج، وفي سنة 2020 وصل عدد حسابات الزبائن إلى 9 023 197 حساب، و 219 وكالة على مستوى الوطن تشرف عليها 15 مديرية جهوية منها 01 وكالة للصيرفة الإسلامية، و 47 شباك للصيرفة الإسلامية، و 200 موزع إلي DAB<sup>1</sup>.

## 2. رؤية ورسالة البنك

يلتزم البنك الوطني للتوفير والاحتياط بدعم جميع الجزائريين الأفراد، والمهنيين، والشركات، والمقيمين وغير المقيمين، والمدخرين وغير المدخرين، طوال حياتهم في تحقيق مشاريعهم، وبناء علاقات وشراكة مع جميع زبائننا وأصحاب المصلحة<sup>2</sup>.

تتمثل قيم البنك في : المسؤولية، الالتزام، المهارات

## 3. منتجات وخدمات البنك الوطني للتوفير والاحتياط

تتمثل أهم الخدمات المقدمة من طرف البنك في<sup>3</sup>:

- منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين والخواص، وتمويل المقاولين ومؤسسات إنتاج عتاد البناء ومؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء؛
- التوفير والإيداعات.
- منح قروض لتمويل الإسكان إما بتولي مسؤولية البناء أو تمويل الإنشاء أو قصد توسيع أو تحديث السكن.

## الفرع الثالث: القرض الشعبي الجزائري CPA

### 1. التعريف بالقرض الشعبي الجزائري CPA

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري Crédit Populaire D'Algérie بمقتضى المرسوم رقم (366/66) المؤرخ في 1966/12/29 برأس مال قدره 15 مليون دج، في سنة 1989 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية EPE ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا، بعد ما أوفى بكل الشروط المؤهلة المنصوص

<sup>1</sup>. بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة.

<sup>2</sup>. [https:// www.cnepanque.dz](https://www.cnepanque.dz)

<sup>3</sup>. بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للبنك [https:// www.cnepanque.dz](https://www.cnepanque.dz)

عليها في أحكام قانون النقد والقرض، وتحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد والقرض، وأصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر من حيث النشأة، حيث يقدر حاليا رأس ماله الاجتماعي حاليا بـ 48 مليار دينار، حيث وصل عدد زبائنه سنة 2018 إلى 2 152 024 زبون، وبلغ عدد وكالاته 159 وكالة موزعة عبر التراب الجزائري، ويبلغ عدد موظفيه 4200 موظف، و93 شباكا للصيرفة الإسلامية، و15 مجموعة استغلال، و01 فضاء رقمي<sup>1</sup>.

## 2. رؤية ورسالة القرض الشعبي الجزائري<sup>2</sup>:

الزبون أولا ودائما « le client va devenir plus exigeant, plus avisé »

## 3. الخدمات المصرفية المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري

يستمد بنك القرض الشعبي الجزائري قوته في مورده البشري ومن تاريخه باعتبار تأسيسه سنة 1966، فإن بنك القرض الشعبي الجزائري يعد إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر، بحيث يعد رأسماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة، وتتمثل أهم الخدمات المقدمة في<sup>3</sup>:

- القروض: قروض عقارية، قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل، قروض للأفراد وقروض للمؤسسات؛
- الصيرفة الالكترونية: بطاقات بنكية، بطاقات الدفع الالكترونية، بطاقة المؤسسات "كوروبورايت"، بطاقة فيزا الكلاسيكية، بطاقة " فيزا الذهبية Cpa/visa"، MobileCPA، بالإضافة إلى البنك طور في أساليب معالجة البيانات والاتصال حيث تم إدخال خدمة جديدة منذ سنة 2008 تسمى (e-Banking) وكذلك خدمة تبادل المعطيات المعلوماتية عن بعد EDI الذي يعتبر رافعة لتحسين جودة الخدمات المقدمة بهدف ارضاء الزبائن واكتساب صورة جيدة في السوق؛
- التأمين البنكي: تأمين على الأشخاص، تأمين ضد الأضرار؛
- استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة (حسابات جارية، دفاتر ادخار، حسابات الرصيد)؛
- الادخار والاستثمار: ادخار بنكي، ادخار للسكن، الاستثمار؛
- صيرفة إسلامية: حساب الصك الإسلامي، حساب التوفير الإسلامي، المرابحة؛
- يعزز بنك القرض الشعبي الجزائري نشاطه الجوّاري من خلال عرض منتجاته عبر الإنترنت (Mobile Banking, e-cp@) ومركزين للاتصال أحدهما موجّه للمنتجات النقدية التي تضمن استمرارية الخدمة؛

<sup>1</sup>.Rapport D'activité de la CPA, 2019.2020.

<sup>2</sup>.<https://www.cpa-bank.dz>.

<sup>3</sup>. من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من وكالات البنك والموقع الإلكتروني للبنك <https://www.cpa-bank.dz>



- يساهم بنك القرض الشعبي الجزائري في تمويل العمليات الخارجية.

### الفرع الرابع: البنك الخارجي الجزائري BEA

#### 1. التعريف بالبنك الخارجي الجزائري

أنشأ البنك الخارجي الجزائري Banque Extérieure D'Algérie في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دج، وقد مرّ بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل ( تقديم القروض)، والتممية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية<sup>1</sup>، يعمل بها 3444 موظف، وتمتلك 101 فرعا وتوفر 150 جهاز صراف آلي، ولديها 1 793 000 حساب زبون ويعد أول بنك جزائري دفع الضرائب عبر الإنترنت، من خلال النظام الجيبائتي، الذي تم تقديمه في بداية عام 2017، ومنذ سنة 2018 اعتمد بنك BEA برنامج التحول والإصلاح الشامل لنظام المعلومات الخاص به.

#### 2. رؤية ورسالة البنك<sup>2</sup>:

" خدمة كبرى شركات الطاقة والصناعة الجزائرية "

#### 3. الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الجزائر الخارجي:

تتمثل أهم الخدمات في<sup>3</sup>:

- أنظمة ووسائل الدفع الإلكتروني: الموزعات الآلية النقدية DAB ، الشبايك الآلية البنكية GAB، بطاقات دولي Master carte ، البطاقة CIB كلاسيك، البطاقة CIB غولد GOLD، بطاقات Mastercard Elite ، la World Elite Mastercard.؛
- إصدار الشيكات وإجراء الحوالات وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك؛
- قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية ؛
- تقديم القروض : ق ق م، ق ط م ، قروض بالإمضاءات؛
- خدمة "American Express" كبطاقة ائتمان بالعملة الأجنبية "بإصدار مشروع قانون التجارة الإلكترونية (التجارة الإلكترونية) ، نشجع الشركات الوطنية على إنتاج محطات دفع إلكترونية (TPE) من أجل تجهيز ما يزيد قليلاً عن مليون تاجر جزائري، لأن القانون يلزم الآن التجار لتجهيز أنفسهم TPEs من أجل تحسين أنظمة الدفع باستخدام بطاقة CIB؛
- خدمة Satim (شركة لأتمتة المعاملات بين البنوك والخدمات المصرفية الإلكترونية).

<sup>1</sup>. وثائق داخلية لبنك BEA - وكالات عنابة.

<sup>2</sup> .https://www.bea.dz.

<sup>3</sup> .Rapport D'activité Annuel de la Bank BEA , 2020, P 02.

## الفرع الخامس: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

### 1. التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر بنك " Banque De L'agriculture et Développement Rural مؤسسة مالية تم إنشاؤها في 13 مارس 1982، وهي بمثابة شركة ذات أسهم، ومن أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن يجند البنك أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مديرية جهوية للاستغلال موزعة عبر التراب الوطني<sup>1</sup>.

### 2. رؤية ورسالة البنك<sup>2</sup>:

" الأمان، السهولة، الفعالية والسرعة "

" لا شيء أسهل من أن تكون زبون لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية "

### 3. منتجات وخدمات البنك:

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر " على تدعيم تنمية إقليمية بشكل فعال بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات ما يشكل دعما لتنمية الاقتصاد وتحسين مستواه، وتتمثل أهم خدماته المقدمة في<sup>3</sup>:

- حسابات بنكية للزبائن، مع خدمة التوفير
- قروض بكافة أنواعها وخاصة قرض موجه للسكن الريفي، قروض للمقرنين العقاريين، القرض السياحي، قروض بالتشارك مع أجهزة دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- خدمات الكترونية: بطاقات الدفع مابين البنوك (CIB)، ماستر كارد، فيزا كارد...
- التأمين البنكي.

## الفرع السادس: بنك التنمية المحلية BDL

### 1. التعريف ببنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية Banque De Développement Local هو بنك عمومي تم تأسيسه بمقتضى المرسوم رقم (85/85) الصادر بتاريخ 1985/04/30 برأس مال نصف مليار دج، وهو أول بنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة / والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات، يقوم حاليا بكل العمليات، وصل رأس ماله حاليا إلى 36 مليون دج ويحوز على 164 وكالة تجارية تشرف عليها 18 مديرية جهوية للاستغلال موزعة على كافة التراب الوطني، وستة وكالات قرض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك، ويقدر عدد موظفي البنك بأكثر من 5000 موظف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. بالاعتماد على وثائق مقدمة من الوكالات البنكية محل الدراسة.

<sup>2</sup>. <https://www.badr.dz>

<sup>3</sup>. بالاعتماد على الموقع الالكتروني للبنك <https://www.badr.dz>

<sup>4</sup>. Rapport annuel D'activité de la banque BDL,2020,p03.

## 1. رؤية ورسالة بنك التنمية المحلية:

" معا للامتياز " <sup>1</sup>

## 2. الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية BDL

يهدف بنك التنمية المحلية عبر نشاطاتها المختلفة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وتتمثل اهم خدماته المقدمة في <sup>2</sup>:

- 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك؛
- تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية مع هيئات دعم وتمويل المقاولاتية، تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم ومرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية.
- القروض القصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بمختلف أنواعها قروض سكنية، قروض التجارة الخارجية.

## المطلب الثاني: البنوك الأجنبية

تعتبر البنوك الأجنبية من المؤسسات المالية ذات الأهمية البالغة في تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر خاصة بعد تزايد عددها وتطور شبكة وكالاتها عبر الوطن، ويمكن ذكر منها البنوك الأجنبية العاملة في ولاية عنابة والتي كانت شملت عينة الدراسة:

### الفرع الأول: مصرف السلام الجزائر:

#### 1. التعريف بمصرف السلام-الجزائر:

مصرف السلام - الجزائر Al Salam Bank Alegria بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته كثمرة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، برأس مال اجتماعي قدره 7.2 مليار دج، ليبلغ رأس المال المصرف سنة 2020 إلى 20 مليار دج، ليبدأ مزاوله نشاطه بتاريخ 20 أكتوبر 2008 مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وتتكون شبكته حاليا من 23 فرعا موزعا على التراب الوطني، ويبلغ عدد موظفي المصرف 590 موظف من كل الفئات <sup>3</sup>.

إن مصرف السلام - الجزائر يعمل وفق إستراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة

<sup>1</sup> . <https://www.bdl.dz>.

<sup>2</sup> . بالاعتماد على موقع بنك BDL <https://www.bdl.dz>

<sup>3</sup> . بالاعتماد على تقرير مصرف السلام لسنة 2020 عبر موقع الالكتروني المصرف [rapport annuel d'activite alsalam banksalgeria](http://rapport%20annuel%20d%27activite%20alsalam%20banksalgeria), (2020). <https://www.alsalamalgeria.com>

الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد.

## 2. رؤية ورسالة المصرف<sup>1</sup>:

- اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء، لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية، والعالمية، مع التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء.
- الريادة في مجال الصيرفة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، وبتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للمصرف.

### قيم المصرف:

- **التميز:** إننا في مصرف السلام-الجزائر- نبنى التميز كثقافة جماعية، وفردية، نسعى لتحقيقها بأعلى المعايير، في كل ما نقوم به من أعمال، فذلك يعد دافعنا لتحقيق أهدافنا.
- **الالتزام:** هو شعورنا بالمسؤولية، وعملنا على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة، والمنظرة من قبل متعاملينا وزملائنا.
- **التواصل:** لقد جعلنا من التواصل الداخلي/ الخارجي ، أهم أولوياتنا، لإدراكنا أنه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة لعملائنا.

## 3. منتجات وخدمات المصرف:

من أهم الخدمات المقدمة من طرف بنك السلام الجزائر نذكر<sup>2</sup>:

- مجموعة منتجات وخدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة، ويحرص على حسن تقديمها للزبون؛
- عدة صيغ تمويلية منها: المشاركة؛ المضاربة؛ الإجارة؛ المرابحة؛ الإستصناع ؛ السلم؛ البيع بالتقسيط؛ البيع الآجل؛
- خدمات سريعة وفعالة من وسائل الدفع على المستوى الدولي : العمليات المستنديّة؛ التعهدات وخطابات الضمان البنكية؛ منصات التجارة الخارجية؛
- اكتاب سندات الاستثمار؛ فتح دفتر التوفير (أمنيّة)؛ بطاقة التوفير (أمنيّة)؛ حسابات الاستثمار .

## الفرع الثاني: بنك الخليج الجزائر: AGB

### 1. التعريف ببنك الخليج الجزائر:

تأسس بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algérie في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، بدأ نشاطه في عام 2004، وهو عضو في مجموع "KIPCO" برأس مال يقدر بـ 10 مليار دج، وقرر توسيع

<sup>1</sup> . Rapport alsalem banksalgeria, .2020, p02.

<sup>2</sup> . <https://www.alsalamalgeria.com>

فروعه عام 2008، ومهمته الرئيسية المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر من خلال تقديم منتجات متطورة وخدمات مصرفية حديثة وذلك لتلبية احتياجات العملاء، وتعد AGB واحدة من الشركات الرائدة في السوق في مجال الخدمات الإلكترونية، وأول بنك يقدم بطاقات دولية (Visa و MasterCard) في السوق الجزائرية، لديه شبكة واسعة الانتشار من الفروع وصل عددها إلى 61 وكالة، شبكة واسعة من أجهزة الصراف الآلي وصل عددها إلى 107 أجهزة، لديه 1074 موظف يبلغ متوسط أعمارهم 35 سنة<sup>2</sup>.  
ورأس مال بنك الخليج الجزائر موزعة على ثلاثة بنوك كالتالي:

شكل رقم: (1-4) رأس مال بنك الخليج الجزائر



Source: Rapport Annual Gulf Bank Algeria, 2020. P05.

## 2. رؤية ورسالة البنك:

- أن نكون البنك المرجعي في الجزائر لاكتساب ثقة عملائنا كوننا شريكاً في أنشطتهم ومشاريعهم.
- الاستماع باستمرار إلى المؤسسات والأفراد وتقديم مجموعة أكثر ابتكاراً من المنتجات والخدمات المالية الممكنة، سواء التقليدية أو وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- قيم البنك: التطور، الالتزام، الاستماع للزبون، الريادة

## 3. منتجات وخدمات المصرف: تتمثل أهمها في<sup>3</sup>:

- خدمات مقدمة للأفراد والمؤسسات: الحسابات، البطاقات المحلية، البطاقات الدولية، القروض العقارية، الاستثمارات، التأمين المصرفي، وسائل الدفع والتمويل، خدمات التأجير، قروض الاستثمار.

<sup>1</sup>. تعتبر "KIPCO" من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط، ويطلق عليها "المجموعة الكويتية للأعمال"، أو "Kuwait Compagne Projct"، "أنشأت" KIPCO في عام 1975، وهي مجمع كويتي خاص، وهي أحد شركات الاستثمار المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

<sup>2</sup>. Rapport Annuel Gulf Bank Algeria, 2020. P05.

<sup>3</sup>. <https://www.agb.dz>

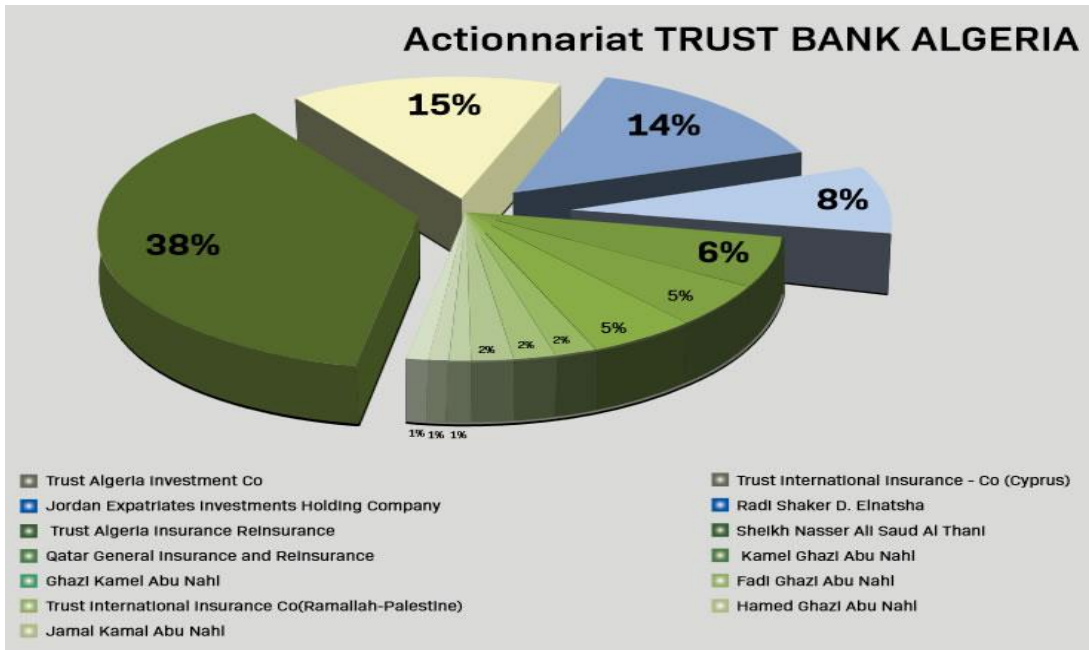
- خدمات الكترونية: خدمة AGB Online ، خدمة الرسائل القصيرة SMS ، خدمات البريد الإلكتروني Mailing.

### الفرع الثالث: ترست بنك TBA

#### 1. التعريف بتراست بنك: " TBA "

تراست بنك Trust Bank Algeria هي عضو في مجموعة LTD<sup>1</sup> Nest Investments Holding، وتعرز وجودها في الجزائر من خلال 05 شركات أخرى وهي: تراست الجزائر للاستثمارات؛ ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين؛ تراست للصناعات ، الثقة للعقارات، بينما تم تأسيس ترست بنك في الجزائر بتاريخ 30 ديسمبر 2002 على أنه شركة مساهمة، وبدأ نشاطه في افريل 2003، برأس مال يبلغ حوالي 750 مليون دج، وارتفع سنة 2012 إلى 13 مليار دج، ويبلغ عدد الوكالات البنك 35 وكالة سنة 2022<sup>2</sup>.

شكل رقم: (2-4) مساهمين بنك تراست



Source : <https://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-56-06/presentation>

#### 2. رؤية ورسالة البنك:

ترست بنك الجزائر في خدمتكم عبر مختلف خدماته  
ترست بنك الجزائر دوما في الاستماع بفضل مختلف خدمات

<sup>1</sup> NEST INVESTMENTS HOLDING, LTD. مقرها قبرص والتي يملك معظم رأس مال الأعضاء من عائلة "أبو نحل". استثمرت المجموعة في مختلف قطاعات الأعمال بما في ذلك الخدمات المصرفية و / أو المالية والتأمين وإعادة التأمين وتطوير العقارات والصناعة والسياحة. المجموعة موجودة في اثنين وعشرين (22) دولة: الجزائر ، الولايات المتحدة الأمريكية ، إسبانيا ، إنجلترا ، قطر ، قبرص، البحرين، الأردن، لبنان، فلسطين، المملكة العربية السعودية ...

<sup>2</sup> . Rapport D'activité, Trust Bank Algeria, 2021, P 10..

### 3. منتجات وخدمات المصرف:

يتميز بخدمة شريحة كبيرة من العملاء من خلال توفير مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية، إلى جانب باقة شاملة من التسهيلات والحلول المالية، الأمر الذي يجعله الشريك المصرفي المثالي للمتعاملين معه، نظراً إلى أنه يضمن تلبية كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم المالية والمصرفية، وتتمثل أهم الخدمات في القروض وأهمها قرض راكتي يصل حتى 200 مليون دج، وفتح الحسابات، التوفير بالإضافة إلى الخدمات الرقمية عن طريق بطاقات الدفع والسحب الإلكترونية ماستر كارد، فيزا كارد، بالإضافة يقدم بنك تراست خدمات في شكل استثمارات تشاركية Placements Participatifs، وكذلك صيغة تمويل سلام، البيع بالتقسيط<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: بنك البركة الجزائري

#### 1. التعريف ببنك البركة الجزائري

تم إنشاء هذا بنك البركة الجزائري Al Baraka Bank بتاريخ 20 ماي 1991 تحت اسم بنك البركة الجزائري، وهو تابع لمجموعة البركة ABG<sup>2</sup>، هو أول بنك إسلامي مشترك بين القطاع العام والخاص يؤسس في الجزائر أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1999، ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذي يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية<sup>3</sup>.

#### 2. رؤية ورسالة البنك:

الرسالة " مرافقة شركائنا على درب النجاح، بفريق ملتزم باحترام مبادئ الشريعة الإسلامية، الكفيلة بضمان الممارسات الأخلاقية والعفة المالية"، "مصرفك شريكك"  
الرؤية " أن نكون رائدًا عالميًا في المالية التشاركية المبدعة، ونقدم نظامًا ماليًا أخلاقيًا رشيقًا ومصممًا للعصر الرقمي".

" نؤمن بان أي مجتمع يحتاج إلى نظام عادل ومنصف، يكافي على الجهد، ويسهم في التنمية " القيم " الشراكة، الثقة، مرونة، ابتكار، نماء ".

### 3. منتجات وخدمات بنك البركة الجزائري:

يعمل بنك البركة الجزائري على تطوير وتنويع منتجاته وخدماته المقدمة للزبائن وتتمثل اهم الخدمات في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> . <https://www.trustbank.dz>

<sup>2</sup> ("ABG" / the "Group") للمجموعة انتشار جغرافي واسع ممثل في وحدات مصرفية تابعة ومكاتب تمثيل في خمسة عشر دولة، حيث تدير حوالي 600 فرع. وللمجموعة حاليا تواجد في كل من الأردن، مصر، تونس، البحرين، السودان، تركيا، جنوب أفريقيا، الجزائر، باكستان، لبنان، سورية، المغرب وألمانيا بالإضافة إلى ففرعين في العراق ومكتب تمثيلي في ليبيا.

<sup>3</sup> . بالاعتماد على موقع البركة الإلكتروني <https://www.albaraka.com/en/about-al-baraka/about-us/introduction>

<sup>4</sup> . Rapport Annuel D'activité De La Banque Baraka, 2020, P 02.

- تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال التمويل والاستثمار المنظمة على غير أساس الربا التي توافق الشريعة الإسلامية باستخدام أحدث الطرق والأساليب .
- توفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة والبعيدة عن أماكن الاستفادة من التسهيلات المصرفية التقليدية تمويل المهنيين، تمويل الأفراد، تمويل المؤسسات
- يقوم البنك بدور الوكيل والأمين في مجال تنظيم الخدمات الاجتماعية الهادفة عن طريق تقديم القرض الحسن للغايات الإنتاجية في مختلف المجالات بإنشاء وإدارة الصناديق المخصصة لمختلف الغايات الاجتماعية
- تطوير أشكال التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في كافة المجالات، وقروض " قروض الاستغلال، قروض الاستثمار، خدمات تمويل التجارة الخارجية".
- خدمات بنكية إلكترونية.

#### الفرع الخامس: بنك بي ان بي باريبا الجزائر

##### 1. التعريف ببنك بي ان بي باريبا الجزائر BNP

في 23 ماي 2000 صادقت الجمعية العامة المختلطة على إنشاء مجموعة جديدة سميت BNP PARIBAS كانت منذ نشأتها في الصف الأول الفرنسي الأوروبي، وهي شريك مرجعي لشركات الكبرى في الجزائر، والشركات المتعددة الجنسيات وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتميز المجموعة بالخبرة التي تمكنها من تقديم الدعم لزيائنها في العمليات الأكثر تعقيدا، وقد أصبحت دولية مصاحبة لزيائنها من الشركات في تنفيذ وتمويل عملياتها في التجارة الدولية، والاستيراد والتصدير على حد سواء<sup>1</sup>.

##### 2. رؤية ورسالة البنك

" نطمح لأن نكون المرجع بين البنوك الأوروبية ذات الانتشار العالمي، والشريك المفضل طويل الأجل لعملائنا، والمساهم الرئيسي في التنمية العالمية المستدامة. قيم البنك: الاستقرار، الخبرة، المسؤولية، بيئة العمل الجيدة

##### 3. منتجات وخدمات البنك

- يهدف البنك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :
- تحقيق الربح بصفته مؤسسة تجارية ويتم ذلك بتحديث التقنيات، تقديم الخدمات كإدخال جهاز Sad الذي يسهل المعاملات وذلك بالسرعة التي تتطلبها المعاملات البنكية .
  - المساهمة في الاقتصاد الوطني وذلك بالتوجه العقلاني للقروض خاصة إذا كانت هذه الأخيرة موجهة لتمويل الاستثمارات والتي تؤدي بدورها خلق مناصب شغل.

<sup>1</sup>. بالاعتماد على موقع البنك <https://www.bnpparibas.dz>



الفرع السادس: بنك سوسيتي جنرال

1. التعريف ببنك سوسيتي جنرال الجزائر

تأسست سوسيتي جنرال الجزائر Société Générale Algérie في عام 2000 برأس مال قدره 500 مليون دج، وهي فرع تابع لمجموعة Générale Société وهو واحد من البنوك الفرنسية الأولى للاستثمار في السوق الجزائرية، ووصل عدد وكالاتها 104 وكالة بنكية موزعة على 33 ولاية، وبلغ عدد الزبائن 299026 زبون منهم 293349 أفراد و 5683 مؤسسات، وبلغ عدد الموظفين أكثر من 1500 موظف<sup>1</sup>، ولقد شهدت سوسيتي جنرال تطورات عدة خلال الفترة 1999 إلى غاية 2011 نذكر:

- إنشاء مديرية المؤسسات الكبرى DGEI سنة 2007
- إنشاء مديرية المؤسسات الكبرى الوطنية DGEN سنة 2008
- إنشاء بنك تمويل الاستثمار BFI وكذا وكالة العملاء الأصليين ACP
- إنشاء 04 مراكز للأعمال في الجزائر العاصمة. سنة 2010

2. رؤية ورسالة البنك

" تغطية وتلبية احتياجات كل نوع من الزبائن وإرضائهم جميعا، بحيث نصبح بنكا مرجعيا له تأثير إيجابي في كل المناطق "

3. منتجات وخدمات البنك

- العمليات المصرفية اليومية: الحسابات، البطاقات المصرفية، خدمات مصرفية عن بعد.
- منتجات الادخار: حسابات التوفير، حسابات الودائع لأجل.
- القروض: قروض عقارية، قروض استثمارية .

الفرع السابع: فرانس بنك

1. التعريف ببنك فرانس بنك

فرانس بنك Fransabank El Jazair شركة مساهمة SPA بأغلبية رأس مال لبناني ، بدأت نشاطها في الجزائر في 1 أكتوبر 2006 وتقدم خدماتها خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك المؤسسات الوطنية والدولية الكبيرة والتي تكون في شكل مجموعات، ويتكون شركاء البنك من<sup>2</sup>:

FRANSABANK S.A.L. (Liban) 52,74%  
 CMA CGM S.A. (France) 34,37%  
 MERIT CORPORATION S.A.L. (Liban) 9,37%  
 MAGHREB TRUCK CO. S.P.A. (Algérie) 3,50%

يتوزع عبر الوطن متضمن 19 وكالة ، وبلغ عدد الموظفين 368 موظف إلى غاية سنة 2023

<sup>1</sup> . بالاعتماد على موقع البنك [/https://particuliers.societegenerale.dz/fr/nous-connaitre/presentation-societe-generale-algerie](https://particuliers.societegenerale.dz/fr/nous-connaitre/presentation-societe-generale-algerie)

<sup>2</sup> .Rapport Annuel d'activité fransabank el djazair , 2021 P 02.

**2. رؤية ورسالة البنك:**

النزاهة والولاء والمصداقية والمسؤولية المالية والشفافية هي قيم الإدارة الرئيسية للبنك ، والتي نضمن بها خدمات مصرفية ومالية من الدرجة الأولى لعملائنا.

**3. منتجات وخدمات البنك:**

لقد اختار فرنسبنك الجزائر سياسة التنويع كضرورة تنموية. وتحقيقا لهذه الغاية ، فإن المحور الرئيسي الذي ركز عليه هو قطاع "التجزئة" من جوانبه الثلاثة: الدفع الإلكتروني ، والرقمنة ، والمنتجات التقليدية، في عام 2021 ، تمكن البنك من الحصول على شهادة "Certification Du Mode Online Des TPE" كما طورت تطبيق الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ( BANK-IN-APP ) منتجات دفع مبتكرة (محلّية ودولية)

**4. إستراتيجية البنك فيما يخص الموارد البشرية**

يضع البنك " فرنس بنك الجزائر "، ثقته الدائمة في رأس المال البشري، يبلغ متوسط عمر الموظفين 40 سنة ويعتبر رأس المال البشري حجر الزاوية في صناعة الخدمات، فإن توظيف الموظفين ذوي الجدارة الكبيرة والاحتفاظ بهم يظل أحد الأصول الأساسية لرؤية البنك، حيث تتطور عدد الموظفين سنة 2018 من 269 موظف لـ 368 موظف سنة 2021 .  
هدف فرنس بنك الجزائر هو بناء بيئة عمل متنوعة تعترف بمواهب الجميع من أجل الاستفادة من نقاط القوة لدى الناس لتحقيق الأهداف المحددة.  
يكافئ فرنس بنك الجزائر أداء موظفيه من خلال تقييم الأداء السنوي، حيث يوفر تقييم الأداء وسيلة للربط المباشر بين الجدارة والإنجازات الفردية والجماعية والإنتاجية.

### المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى الاختبارات المستعملة في التحليل الإحصائي والاستدلالي، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها.

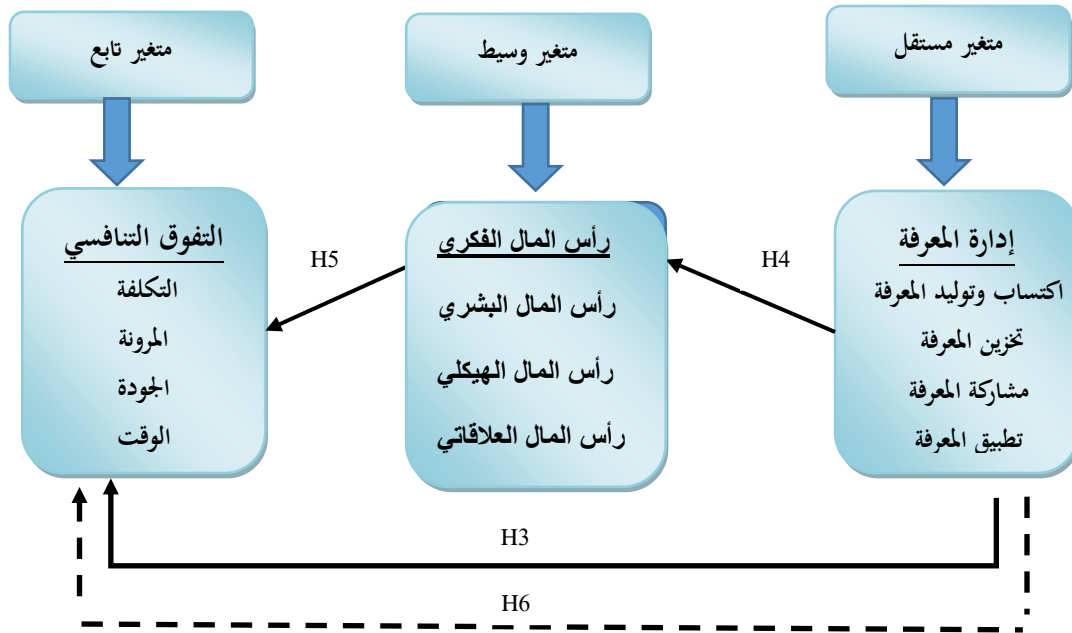
#### المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة

قبل بداية الدراسة لابدّ من تحديد نموذج الدراسة والتطرق لعينته، والأسلوب المعتمد في جمع البيانات.

#### الفرع الأول: النموذج الفرضي للدراسة

تبنت الدراسة النموذج الوسيط، الذي يتكون من ثلاثة متغيرات، المتغير المستقل، المتغير الوسيط، والمتغير التابع، ويستعمل المتغير الوسيط في اختبار العلاقة التفاعلية التي تجيب عن السؤالين: متى ولمن، يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، هذا التأثير يكون قوي أو ضعيف، فالمتغير الوسيط يعدّل قوة واتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضّح نموذج الدراسة.

الشكل رقم: (3-4) النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> سعد علي محمود الغنزي، عامر علي حسين العطوي، نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص ص 11-13.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الطالبة في تحقيق أهداف الدراسة على أداة رئيسية تمثلت في استمارة الاستبيان للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، فكلما كانت البيانات المجمعة دقيقة وممثلة للمجتمع كلما كانت النتائج صحيحة وسليمة ولها دلائل علمية يمكن الاعتماد عليها، وتم الاعتماد على برنامجين: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v26 لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وبرنامج AMOS v25 بهدف بناء النموذج المقترح، بالإضافة إلى أنه تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية، وفيما يلي تقديم أهم الوسائل والأدوات التي تمت الاستعانة بها في إعداد الفصل التطبيقي من الدراسة، وهي:

#### أولاً: تصميم الاستبيان:

- مرت عملية إعداد استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات تمثلت في:
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتمت الاستفادة منها في تحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، وتحديد فقرات الاستبيان.
- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش، وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات.
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية، وشمل قسمين رئيسيين.
- تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة الجامعيين العاملين على مستوى بعض الجامعات الجزائرية، مع مراعاة تخصصهم البحثي، وذلك من خلال التركيز على الأساتذة المختصين في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، وكذا المتخصصين في منهجية البحث الإحصائي، للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة وصياغتها، والملحق رقم 01 يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان، وتم التأكد من أن جميع الأسئلة تغطي محاور الدراسة ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على 52 فقرة<sup>1</sup>.
- تم تجريب الاستبيان في مرحلة أولية قصد إجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.
- صيغت أسئلة استمارة الاستبيان في شكل أسئلة مباشرة بمراعاة:
  - استخدام أسئلة ذات عبارات بسيطة ومفهومة للجميع بشكل موحد، وبعيدة عن الغموض.
  - تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة، فالأسئلة المفتوحة تسبب تخوفاً لدى الكثير من المجيبين.
  - تم استخدام أسئلة ذو عبارات قصيرة تقاديا لملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطولة والرد عليها، بالإضافة إلى أنه قد لا يكون لدى المجيب وقتاً طويلاً للإجابة على الأسئلة.
  - باشرنا بتوزيع الاستبيانات خلال الفترة الممتدة من 01 أفريل 2022 إلى غاية 30 أكتوبر 2022، ولقد وزعت الاستمارات بصورة يدوية مباشرة، كما تم الاتصال المباشر بمديري الوكالات، الذين قاموا بدورهم

<sup>1</sup>. انظر ملحق رقم 03.

بتوزيع الاستبيان على الموظفين وتحفيزهم على التعاون من خلال الإجابة، ولكن لم نوزع الاستبيان في بنكين، حيث رفض كل من مديري البنكين إجراء الدراسة الميدانية وهما: بنك ABC و بنك ARAB BANK، ولذلك تم إسقاطهما من العينة المستهدفة، وتم إجراء الدراسة الميدانية في البنوك الأخرى المتبقية بالولاية.

وتتكون استمارة الدراسة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.
- القسم الثاني: يضم ثلاثة محاور تخص متغيرات الدراسة وهي مقسمة كما يلي:

جدول رقم: (4-1) أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده

الأجزاء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	-	البيانات الشخصية	05
الجزء الثاني	المحور الأول: المتغير المستقل إدارة المعرفة	اكتساب وتوليد المعرفة	05
		تشخيص المعرفة	04
		مشاركة المعرفة	04
		تطبيق المعرفة	05
	المحور الثاني: المتغير الوسيط رأس المال الفكري	رأس المال البشري	06
		رأس المال الهيكلي	05
		رأس المال العلاقتي	05
	المحور الثالث: المتغير التابع التفوق التنافسي	التكلفة	03
		المرونة	04
		الجودة	03
الوقت وسرعة التسليم		03	

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: معالجة الاستبيان:

- إن مجموع العبارات المكونة للاستمارة 52 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، حيث تم ترميز أسئلة الاستمارة بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:
- بالنسبة للأسئلة الخمسة الأولى والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية: يرمز للخيار الأول بالعدد 01، الخيار الثاني بالعدد 02، والخيار الثالث بالعدد 03... وهكذا.
  - بالنسبة لباقي الأسئلة: اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (4-2) مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص22.

ولتحديد طول المجال لمقياس ليكرت الخماسي قمنا بحساب<sup>1</sup>:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وقد أصبح طول كل فئة كما هو مبين في الجدول التالي رقم:

جدول رقم: (4-3) تحديد طول المجال

$r = 5-1 / 5 = 0.8$					طول المجال
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التقدير
[5-4.20]	[4.20-3.40]	[3.40-2.60]	[2.60-1.80]	[1.80-1]	المتوسط المرجح

**Source:** Nyutu, Eva And All, Correlational Syudy of Student Perceptions of Their Undergraduate Laboratory Environment With Respect To Gender and Major, International Journal of Education In Mathematics, Science and Technology, vol 09 ,N° 01, P89.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي 0 عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم<sup>2</sup>، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. بران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج spss مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، ص 126.

<sup>2</sup>. مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة تقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز  $\alpha$  ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى. فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وان يكون المقياس صادق. إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بان نسبة الخطأ بسيطة جدا، ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما وهذا يضيق والى حد كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قل نسبة الخطأ بشكل كبير فإن ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

<sup>3</sup>. عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

**ثالثا: المقابلة:**

تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها، وتعرف بكونها لقاء يحدث بين الباحث والمبحوث - أفراد عينة البحث-، ولقد تم الاعتماد على المقابلة قصد الحصول على معلومات معينة وغير متاحة إلا لدى فئة معينة من الموظفين وتكون لها علاقة بالموضوع، فالقائم على المقابلة إذا كان لديه المهارة الكافية في إجراء المقابلة فإنه يحصل على معلومات كثيرة من الطرف الآخر المستجيب، وقد يحصل على معلومات أكثر من أية وسيلة أخرى، بسبب أن الناس يرغبون بشكل عام في الكلام أكثر من الكتابة.

**رابعا: الملاحظة:**

الملاحظة هي إحدى أدوات البحث العلمي، تساهم بشكل كبير في دراسة السلوك الحقيقي للظاهرة التي هي محل الدراسة، ولقد تم الاعتماد على الملاحظة كطريقة لجمع البيانات من خلال تسجيل المعلومات التي نلاحظها كما تحصل على أرض الواقع، خاصة فيما تعلق الأمر بكيفية نشر وتوزيع المعرفة بين الموظفين، ومن تم كيفية استخدامها وتطبيقها في البنوك محل الدراسة.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية****الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

تعتبر مسألة تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الأمور الحاسمة في البحوث المسحية، وكلما كانت العينة المختارة تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً من حيث الخصائص والسمات النوعية والكمية والكيفية، كلما زاد صدق وفعالية نتائج البحث وزادت إمكانية تعميمها على مجتمع البحث، حيث يجب على الباحث أن يحدد المجتمع المستهدف عينة الدراسة فيما إذا كانت المؤسسة أو الفرد وكذا طريقة سحب العينة وحجمها.

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في الوكالات البنوك العمومية والبنوك الخاصة العاملة في ولاية (عنابة)، ولقد تم اختيار البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، باعتبار أن ولاية عنابة من أكبر الولايات في الشرق الجزائري من ناحية الكثافة السكانية، ومن ناحية كونها من أهم الأقطاب الصناعية في الجزائر، ما اضطر أن كل البنوك الجزائرية العمومية والخاصة على فتح الكثير من الوكالات على مستواها، من أجل تقريب الفئات المختلفة من الزبائن من خدماتها، وتمثلت في:

1. **البنوك الوطنية/العمومية:** البنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، بنك التنمية المحلية BDL، البنك الجزائري الخارجي BEA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .
2. **البنوك الأجنبية:** بنك سوسيتي جنرال SGA، بنك بنبا بريبا Bnp Paribas، بنك البركة، مصرف السلام الجزائر، بنك الخليج الجزائر AGB، ترست بنك TBA Trust Bank، فرانس بنك France Bank .


تمثلت وحدة التحليل الخاصة بهذه الدراسة في الفرد (الموظف)، حيث شمل المسح جميع الموظفين باختلاف المستويات الوظيفية وهي (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، الموظفين ذوي الخبرة)، وذلك اقتداء بالعديد من الدراسات، وعلى أسئلة البحث والفرضيات التي سيتم اختيارها من جهة<sup>1</sup>، ومن جهة أخرى كون موضوع البحث يتطلب جميع اتجاهات آراء ومواقف الموظفين حول عمليات إدارة المعرفة المطبقة في البنوك، وكيف تتعامل البنوك مع رأس المال الفكري المتواجد بها، وكيفية تحفيزه ودعمه لتحقيق التفوق التنافسي، والتقرب للزبون وتلبية رغباته واحتياجاته، وذلك باعتبار أن جميع الموظفين هم الأكثر قرباً للواقع وملاسته، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة، وعدد الاستثمارات الموزعة في كل بنك بوكالاته، ونسبة استرجاع الاستبيانات.

جدول رقم: (4-4) توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة

البنك	عدد الوكالات	الوكالات العاملة في ولاية عنابة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 	06	وكالة عنابة ساحة الثورة / (301) وكالة عنابة السهل الغربي (302) وكالة عنابة المنظر الجميل (303) وكالة عنابة بن باديس (304) وكالة الحجار (305) وكالة عنابة مركز الأعمال الجوهرة "319".	50	40	80%
القرض الشعبي الجزائري 	06	وكالة عنابة (215) وكالة عنابة ساحة الثورة (201) وكالة عنابة مينديا 217 وكالة عنابة شارع إفريقيا (207) وكالة عنابة الميناء (216) وكالة برحال (204)	52	41	78.84%
بنك التنمية المحلية 	04	وكالة عنابة 1 نوفمبر "274" وكالة عنابة السهل الغربي "205" وكالة عنابة ماجستيك 731. 837 عنابة bdl	60	55	91.66%
البنك الوطني الجزائري 	05	وكالة عنابة 08 مارس 482 وكالة عنابة 810 وكالة عنابة ساحة الثورة 811 وكالة عنابة 813 وكالة البوني 815	44	36	81.81%
بنك الجزائر الخارجي 	05	وكالة عنابة ساحة الثورة "042" وكالة عنابة معطار لخضر "044" وكالة الحجار 076 وكالة اسميدال 077 وكالة اليزا "معطار لخضر" 107	42	34	80.95%

<sup>1</sup>. رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، دار المسيرة، عمان الأردن، 2013، ص 151.



64%	32	50	وكالة عنابة 802 وكالة عنابة الحطاب 812 وكالة الحجار 808 وكالة برحال "813"	04	بنك الفلاحة والتنمية الريفية 
86.66%	13	15	وكالة عنابة 404 " مركز الأعمال الجوهرة"	01	بنك البركة الجزائري 
87.5%	14	16	وكالة عنابة السهل الغربي	01	مصرف السلام الجزائر 
%87.5	14	16	وكالة عنابة واد القبة	01	بنك بنبا باريبا 
%86.11	31	36	وكالة عنابة ريزي عمر وكالة عنابة السهل الغربي وكالة عنابة الماجستيك	03	بنك سوسيتي جنرال 
68.18%	15	22	وكالة عنابة "112" فالمسكور " صديق بن يحي وكالة عنابة "102" " المنظر الجميل"	02	بنك الخليج الجزائري بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algérie 
70%	07	10	شارع صديق بن يحي فالمسكور	01	ترست بنك 
80%	08	10	وكالة عنابة 2301	01	فرانس بنك FRANSABANK El Djazaïr 
80.37%	340	423		40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

أولاً: حجم العينة:

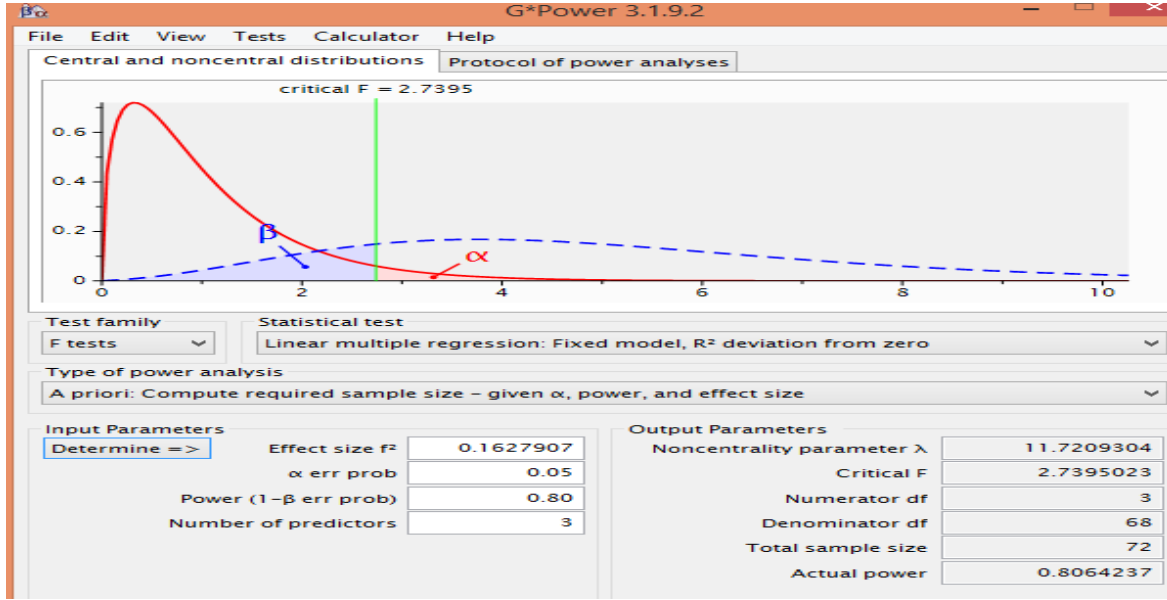
من الأمور التي نجد فيها إختلافا كبيرا هو حجم العينة المناسب خاصة فيما تعلق بالاعتبارات والاحتياجات المرتبطة باستخدام التحليل العملي حيث أشار تيغزة بات التحليل العملي من الطرق الإحصائية التي تتطلب عينة كبيرة (100) مفردة أو أكثر تكون مقبولة، وان كان يفضل ان تكون العينة الاجمالية 200 فردا فاكتر<sup>1</sup>، كما ان بعض المراجع توصي باستعمال نسبة 10 الى 1 ( 10 افراد لكل متغير مقاس) او 15 فردا

<sup>1</sup>. أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss و lisrel، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص24.

لكل متغير، فالطالبة حاولت في هذه الدراسة تحديد حجم العينة بالإستعانة ببرنامج *G\*POWER* الذي يستخدم كثيراً في حالة وجود متغير وسيط لتحديد الحد الأدنى للعينة، كما تم دراسة مدى كفاية عينة الدراسة باستخدام

إختبار **Kaiser Meyer Olkein**

الشكل رقم: (4-4) تحديد الحد الأدنى للعينة *G\*POWER*



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماًداً على مخرجات برمجية *G\*POWER*

يظهر من مخرجات برنامج *G\*POWER* أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الإختبار يساوي 72 مفردة، ( $total\ sample\ size = 72$ )، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة.

### ثانياً: مدى كفاية حجم العينة

للحكم على مدى كفاية حجم العينة سيتم استعمال إختبار برتليت **K.M.O test, Bartlett's Test**، إذ يقيس إختبار **K.M.O (Kaiser Meyer Olkein)** درجة تجانس القيم، ومدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي، وفي حالة زيادة قيمة هذا الإختبار عن 0,5، يعنى ذلك أن هناك درجة كافية من التجانس، وأنّ القيم مناسبة لإجراء التحليل العاملي. ويُستخدم إختبار **Bartlett's Test (Bartlett's Test of Sphericity)** لقبول أو رفض فرضية عدم القائلة بأن مصفوفة معاملات الارتباط هي مصفوفة الوحدة **identity matrix** (خالية من العلاقات) أي أنّ الارتباط يساوى صفر بين كل متغيرين في المصفوفة، وبالتالي يصعب أو يستحيل معه إجراء التحليل العاملي، ويقترح كيزر قيم قبول هذا المؤشر فالقيم التي تتراوح من (0.5) الى (0.7) لا باس بها والقيم التي تتراوح من (0.7) الى (0.8) تدل على مستوى جيد، والقيم التي تتراوح من (0.8) الى (0.9) تدل على مستوى جيد جداً، والقيم التي تتعدى (0.9) تدل على مستوى جيد بالثقة والثناء ممتازة ورائعة<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضّح النتائج:

<sup>1</sup>. امجد بوزيان تيغزة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الجدول رقم : (4-5) إختبار *KMO* لكفاية العينة

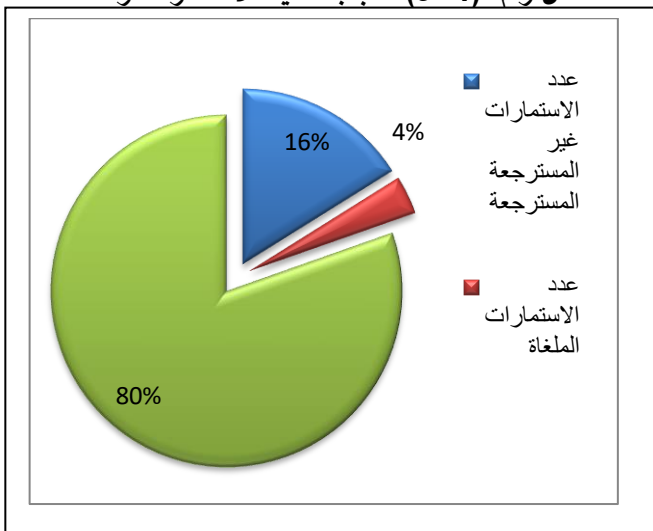
المحاور	Sig	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>
المحور الأول	0.000	0,895
المحور الثاني	0.000	0,908
المحور الثالث	0.000	0,900
كامل الاستمارة	0.000	0,924

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برمجية *SPSS V26*

يتبين من الجدول رقم (4-5): أنّ قيمة إختبار *KMO* أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الإختبار، وهو (0.5)، وبالتالي يكون حجم العينة مناسب في التحليل الحالي، ويتضح من هذا الإختبار أنه معنوي عند كل المستويات الإحتمالية (عند مستوى 0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأن معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة، أي أن المصفوفة الارتباطية تتوفر على الحد الأدنى من الارتباطات التي تجعلها قابلة لإجراء التحليل العاملي.

لقد تم إختيار عينة طبقية صدفية؛ مبنية على الصدفة فلم يتم تحديد موظفين بعينهم، وتمّ توزيع الإستبيان على من تم مصادفتهم وقت التوزيع في عينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، حيث قمنا بتوزيع (423) استمارة على الموظفين العاملين بالوكالات البنكية موزعة على (41) واحد وأربعون وكالة، تم إلغاء منها 15 استمارة غير صالحة للتحليل، فيما فقدنا (68) استمارة، بينما استرجعت (340) استمارة صالحة للاستعمال بنسبة 80.37% من عدد الاستمارات الموزعة، كما هو موضح في الجدول رقم (4-6) الذي يبين عدد الردود ونسبتها.

شكل رقم: (4-5) استجابة العينة لاستمارة الدراسة



جدول رقم: (4-6) عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100	423	عدد الاستمارات الموزعة
16.07	68	عدد الاستمارات غير المسترجعة
3.84	15	عدد الاستمارات الملغاة
80.37	340	عدد الاستمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على فرز استمارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات

الجدول رقم (4-6) ببرنامج Excel 2007

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة، وعرضها باستخدام الجداول التكرارية، وتشمل هذه المتغيرات " السن، والجنس، أقدميه العمل في البنك، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي " والجداول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (4-7) توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الصنف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	171	50.30
	أنثى	169	49.70
	<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>%100</b>
السن	اقل من 25 سنة	14	4.10
	من 25 سنة إلى 35 سنة	139	40.90
	من 36 سنة إلى 45 سنة	117	34.40
	من 46 فأكثر	70	20.60
<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>%100</b>	
المستوى التعليمي	ثانوي	20	5.90
	تقني سامي	52	15.30
	جامعي	212	62.40
	دراسات عليا	56	16.50
	<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>%100</b>
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	83	24.40
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	104	30.60
	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	58	17.10
	من 15 سنة فأكثر	93	27.40
<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>%100</b>	
المستوى الوظيفي	إطار سامي	60	17.60
	إطار	203	59.70
	عون تحكم	43	12.60
	عون تنفيذي	34	10
	<b>المجموع</b>	<b>340</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

**أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية يظهر أن عدد الذكور أكبر من الإناث بنسبة قليلة جدا حوالي 0.60%، حيث انه لا يعتبر الفرق كبير نسبيا، فهم بالتقريب متساويين حيث بلغت نسبة الذكور 50.30% مقارنة بالإناث بلغت النسبة 49.70%، وهو ما يدل على أن البنوك لا تعتمد في التوظيف على مقياس الجنس، وإنما تعتمد على شروط أخرى في التوظيف، وهو ما يدل كذلك على عدم وجود سياسة التفرقة في التوظيف بين الذكور والإناث، وكذلك فالقطاع المدروس قطاع خدمي، فهو يجلب الجنسين معا.

**ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:**

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-7): أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة، وذلك بنسبة 40.90% وهي نسب تعبر عن فئة شبابية تميز أفراد عينة الدراسة، تم تليها كذلك فئة من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 34.40%، والتي تعتبر كذلك فئة جد مهمة بالنسبة للبنوك خاصة ما تعلق الأمر بارتباطها بالخبرة والاستقرار في العمل، لتليها كذلك فئة الأكبر من 46 سنة بنسبة 20.60%، والتي تضم فئة من هم في حافة التقاعد ولكن لديهم درجة كبيرة من الخبرة والنضج، أما فئة الأقل من 25 سنة فهي في حدود 4.10% وهي نسبة تعد جد ضئيلة، وهم الذين لا يزالون يتدربون على العمل، ويشكلون المستقبل فيما بعد، وتدل كل هذه النسب على وجود مزيج من أفراد العينة من الفئة الشبابية إلى فئة النضج والخبرة.

**ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:**

نلاحظ من الجدول رقم (4-7) بأن أكثر من 78% من المستجوبين متحصلين على شهادات جامعية، منها من هم متحصلين على شهادة الليسانس، أو الماستر، وشهادات خريجي المعاهد المتخصصة في مجال البنوك، وخريجي المدارس العليا بنسبة 62.40%، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل في هذا القطاع ومتطلباته، أما الملفت للنظر هو النسبة الباقية 16.50% عادت لحاملي الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه، والتي تعادلت نسبتها تقريبا مع حاملي شهادات تقني سامي، وذلك راجع أيضا لسياسة الدولة الرامية لضرورة توظيف حاملي الشهادات العليا في القطاعات الاقتصادية خارج قطاع التدريس في الجامعة، وهو ما يضمن أن هذه الفئة تضيف مصداقية للإجابة على الاستبيان بفهمها أكثر لعبارات الاستبيان، في حين أن نسبة مستوى التقني السامي تقدر بـ 15.30% من حجم العينة، أما نسبة المستجوبين الذين مستواهم التعليم الثانوي فبلغ نسب 5.90%، وهم من العاملين القدامى الكبار في السن المؤهلين بالترقية، والذين بدؤوا العمل بالبنوك منذ عدة سنوات، وتشير هذه النسب إلى توفر كوادر متعلمة وعلى درجة جيدة من العمل بالمجال المصرفي.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

من خلال الجدول رقم (4-7) فإن النسبة لا بأس بها من أفراد العينة يشغلون مراكز عليا أكبر من النصف هم من مركز إطار، والتي تضم كل من لديهم شهادات جامعية، وبعض الموظفين القدامى الذين تمت ترقيتهم للوصول لهذا المركز إذ بلغت النسبة 59.70%، لتليها نسبة 17.60% فئة إطار سامي، والتي تضم كل من مديري الوكالات البنكية ونوابهم، وبعض من رؤساء المصالح الذين تمت ترقيتهم، في حين عادت نسبة 12.60% لمركز عون تحكم، وتليها نسبة 10% لمركز عون تنفيذي، وتضم كل من هم موظفون جدد، وحاملي شهادة تقني سامي، وشهادة الدراسات التطبيقية الجامعية، ويعود هذا التصنيف بصفة عامة إلى القانون الداخلي المعمول به في هذه البنوك.

#### خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية:

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7): أن أكثر من ثلثي أفراد العينة نقل أقدميتهم عن 15 سنة، حيث بلغت الفئة من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات نسبة 30.60%، وفئة من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة نسبة 17.10%، أما الذين تفوق أقدميتهم عن 15 سنة فبلغت النسبة 27.40%، في حين عادت نسبة 24.40% لفئة الأقدمية اقل من 05 سنوات، حيث تدل هذه النسب على تراكم ووجود عنصر الخبرة في البنوك في عدد سنوات العمل.

#### الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبيان بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع الحفاظ على تسلسل كل بنك على حدا، بالإضافة إلى استعمال برنامج أموس (AMOS)، برنامج (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (*Cronpach's Alpha*) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان؛
2. التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحليل عينة الدراسة (الجنس، السن، الشهادة، الأقدمية)؛
3. المتوسطات الحسابية: ذلك من أجل الحصول على متوسط إجابات أفراد العينة؛
4. الانحرافات المعيارية: من أجل معرفة مدى التشتت بين إجابات المستجوبين في آرائهم حول كل عبارة من عبارات المقياس من جهة، وحول درجة توفر كل بعد من أبعاد محاور الدراسة من جهة أخرى؛
5. معامل ارتباط بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لقياس الارتباط، وذلك من أجل تأكيد الحصول على صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات ومحاور الاستبيان؛
6. حجم العينة القبلي باستخدام برنامج *G\*POWER* والذي يهتم بكثرة خاصة في حالة وجود متغير وسيط؛
7. أسلوب دالة الانحدار التدريجي المتعدد (*Régression Stepwise*) وتم استخدامه في الدراسة لتحديد الأبعاد الأثر تأثير بين المتغيرات؛

8. إختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات في إجابات أفراد العينة.

9. إختبار ستيودنت *One-Sample Test* لمعرفة الفروقات؛

10. إختبار *Independent Samples Test* لتحديد الفروقات؛

11. نمذجة المعادلات الهيكلية (*SEM*) تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض إختبار مدى صدق ومطابقة النموذج النظري لبيانات العينة المستخدمة، باستعمال التحليل العاملي التوكيدي لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلاً ما أعدت لقياسه، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري، فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعمه فإنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو تطوير نماذج أخرى واختبارها.

12. مؤشرات حسن المطابقة: تصف هذه النقطة عينة من مؤشرات جودة المطابقة التي تعتبر أكثر فعالية من غيرها، والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج.

الجدول رقم: (4-8) مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي ( <i>Chi-square</i> )	أقل ما يمكن، غير دال إحصائياً
مربع كاي المعياري ( <i>Chi-square/df</i> )	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن ( <i>cfi</i> )	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر - لويس ( <i>TLI</i> )	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmse > 0.05$
جودة المطابقة ( <i>GFI</i> )	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح ( <i>AGFI</i> )	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري ( <i>NFI</i> )	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد ( <i>IFI</i> )	أكبر من 0.95

المصدر: <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

قبل البدء في عملية إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الإستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

إن صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان يعني أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان متناسقة فيما بينها.

معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's alpha

يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، ويحسب بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{y_i}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث:

K: عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s_i^2)$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار، والجدول رقم (4-9) يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الإستمارة.

الجدول رقم: (4-9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
<b>المحور الأول</b>			
إدارة المعرفة	البعد الأول: اكتساب وتوليد	05	0,698
	البعد الثاني: تخزين المعرفة	04	0,796
	البعد الثالث: مشاركة المعرفة	04	0,649
	البعد الرابع: تطبيق المعرفة	05	0,731
<b>المحور الثاني</b>			
رأس المال الفكري	البعد الأول: رأس المال البشري	06	0,860
	البعد الثاني: رأس المال	05	0,771
	البعد الثالث: رأس المال	05	0,749
<b>المحور الثالث</b>			
التفوق التنافسي	البعد الأول: التكلفة	03	0,801
	البعد الثاني: المرونة	04	0,699
	البعد الثالث: الجودة	03	0,756
	البعد الرابع: الوقت وسرعة	03	0,755
<b>كامل الاستمارة</b>			
		<b>47</b>	<b>0,952</b>

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v26.

<sup>1</sup>. أحمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزبطة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 301.



يشير الجدول رقم (4-9) إلى أن معاملات الثبات ألفا-كرونباخ لجميع أبعاد المقياس تراوحت بين (0.649) كأدنى قيمة، و(0.860) كأعلى قيمة، كما أن معامل الثبات الكلي للمقياس قدر بـ (0.952)، حيث أن جميعها تعدى قيمة (0.60)، ومنه فالمقياس وأبعاده الإحدى عشر تتمتع بالثبات الداخلي، أن الاستبيان يقيس ما بني لأجله، وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض، ويمكن القول أن المقياس الأولي يتمتع بدرجة ثبات عالية مما يجعله صالحاً للاستخدام كما هو دون حذف أي عبارة.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تساوي 0.95، وهذا يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الإستجابة ستكون ثابتة بنسبة 95%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة. كما أن معامل ألفا بالنسبة لباقي المحاور والأبعاد مقبول مما يسمح بإكمال الدراسة.

### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يُقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يُقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

#### 1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

##### - المرحلة الأولى: صدق المحكمين

قبل توزيع الإستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل المشرف، وعدد من الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الإستمارة؛ -المرحلة الثانية: تم توزيع الاستبيان على عينة إستطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والإستيعاب لمضامينها، وعلى ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون مفهومة وواضحة.

#### 2. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وارتباط كل فقرة " عبارة" من فقرات " عبارات" الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (Corrélation de Pearson) " اختبار بيرسون لاتساق فقرات الاستبيان" للتأكد من صدق أداة الدراسة لعينة الدراسة البالغة " 340"، فإذا كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً، يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات.

الجدول رقم: (4-10) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالمحور
المحور الأول إدارة المعرفة	المحور الثاني رأس المال الفكري	المحور الثالث التفوق التنافسي	العبرة	الارتباط بالمحور	العبرة
01	0,488**	01	0,601**	01	0,595**
02	0,649**	02	0,691**	02	0,669**
03	0,599**	03	0,689**	03	0,671**
04	0,646**	04	0,690**	04	0,653**
05	0,554**	05	0,789**	05	0,569**
06	0,572**	06	0,767**	06	0,638**
07	0,612**	07	0,675**	07	0,717**
08	0,669**	08	0,648**	08	0,689**
09	0,622**	09	0,636**	09	0,640**
10	0,507**	10	0,726**	10	0,740**
11	0,503**	11	0,479**	11	0,662**
12	0,678**	12	0,472**	12	0,745**
13	0,662**	13	0,550**	13	0,552**
14	0,630**	14	0,488**		
15	0,585**	15	0,556**		
16	0,592**	16	0,414**		
17	0,629**				
18	0,461**				

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).\*\*

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).\*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

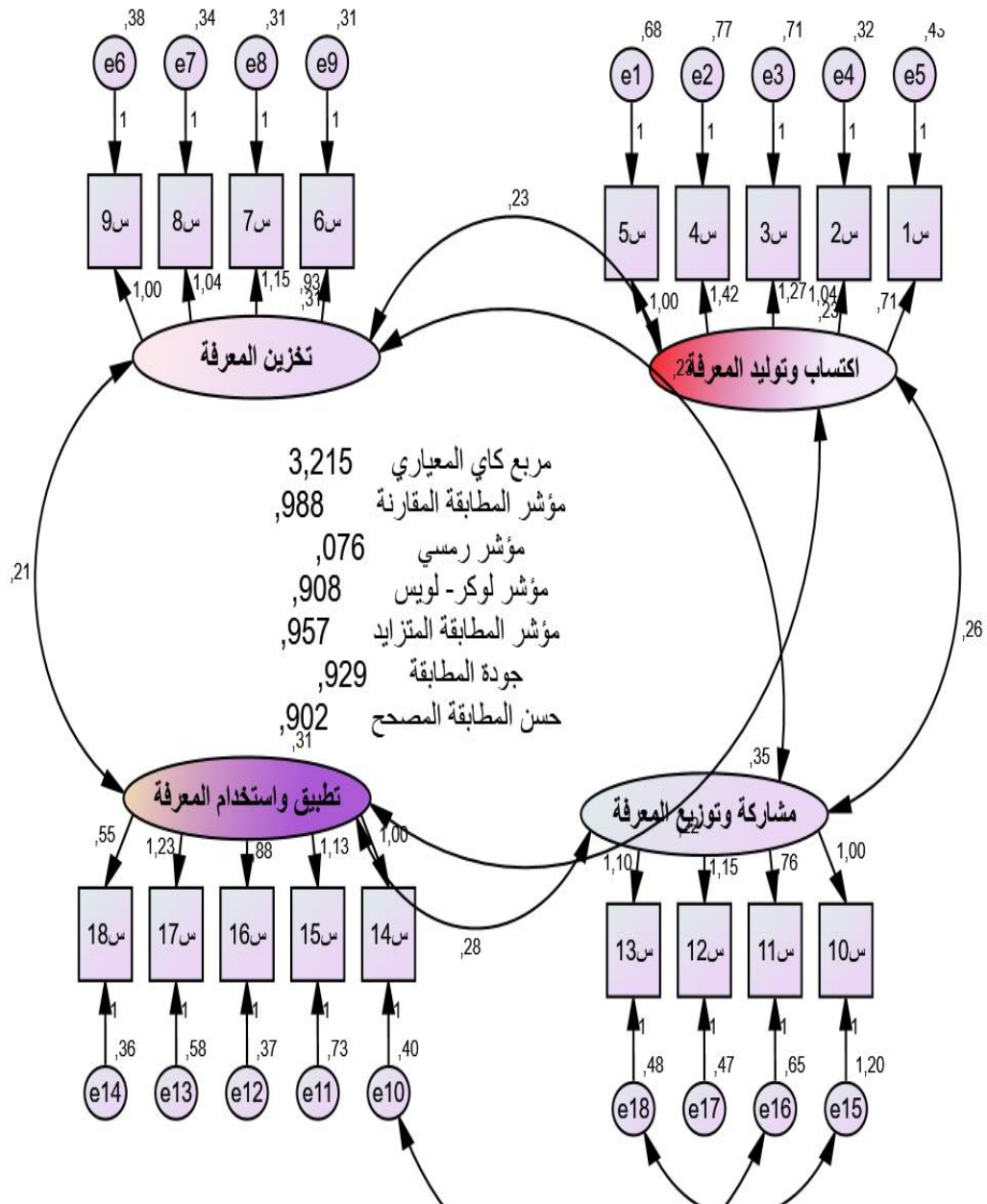
فمن خلال نتائج الجدول رقم (4-10) نلاحظ أن الارتباط لكل الفقرات بالمحور معنوي، مما يدل على الإتساق الداخلي بين عبارات كل محور مع العلم أنه في حالة الإتساق الداخلي لا يهمنا هل الارتباط ضعيف أو قوي لأننا لا نبحث عن السببية، بل المهم هنا هو معنوية الارتباطات، الأمر الذي يجب الإشارة إليه هنا أنه هناك من يعتبر الإتساق الداخلي مقياس للصدق، وهناك من يعتبره مقياس ثبات، مع العلم أن أهم مقياس للصدق هو الصدق العاملي، وهذا ما سيتم حسابه باستخدام برمجية أموس AMOS.

### 3. الصدق العاملي:

يهتم الصدق العاملي بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر المعرفة ومدى قياسها لما أعدت لقياسه، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، ويتم اختبار هذا النموذج إحصائياً، وتحتوي أدلة الصدق البناء في التحليل العاملي التوكيدي على نوعين

صدق التقارب وصدق التمايز، أي اختبار النماذج العاملية التوكيدية والتي تعنى أساسا بتحليل متغير معين إلى أبعاد وعوامل التي يفترض أنها تشكل قوامه أو بنيته<sup>1</sup>، وكانت نتائج الدراسة للتحليل العاظمي التوكيدية مبينة في الأشكال الثلاثة التالية:

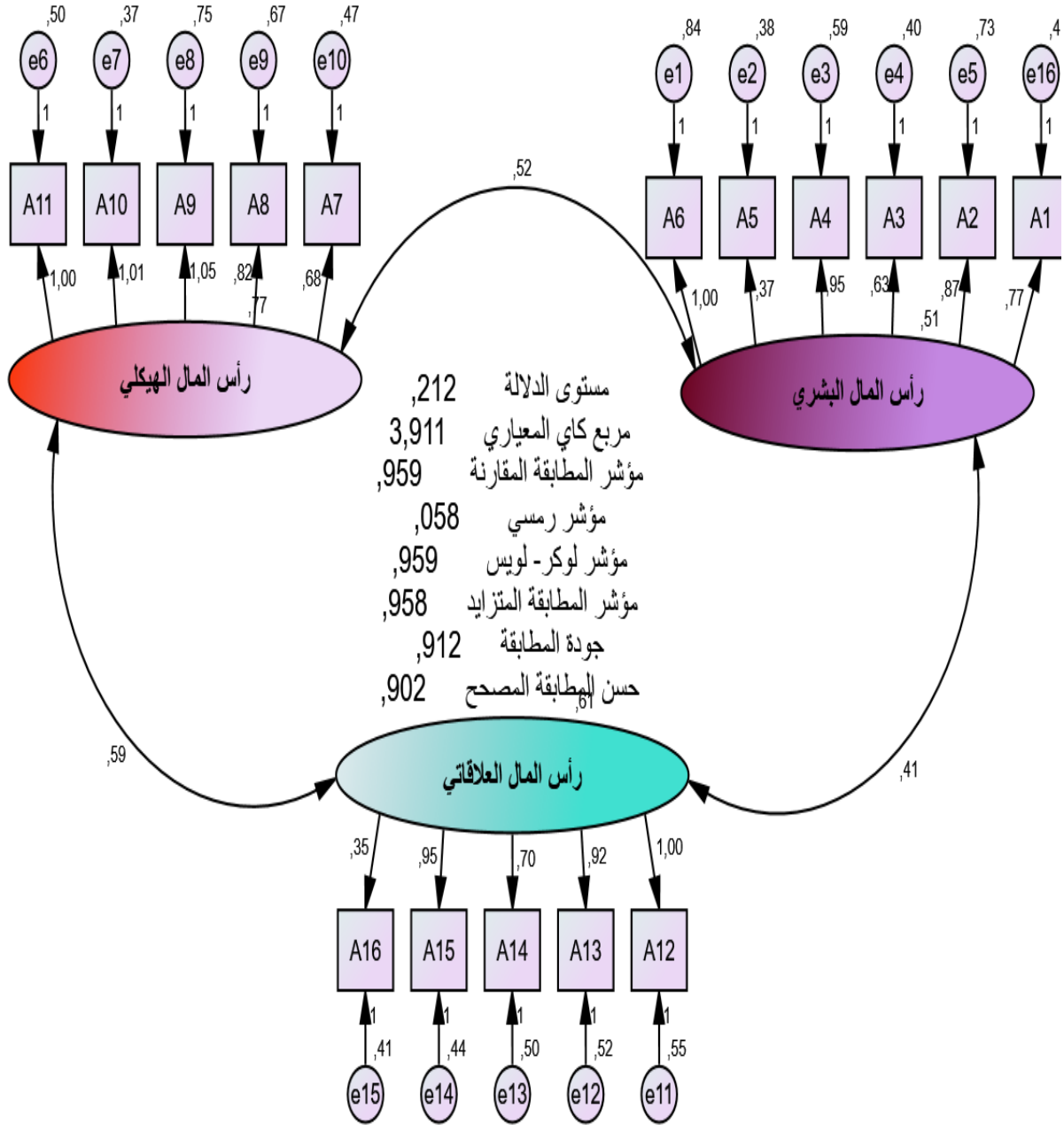
الشكل رقم: (4-6) التحليل العاظمي التوكيدية لمحور إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برمجية AMOS v25

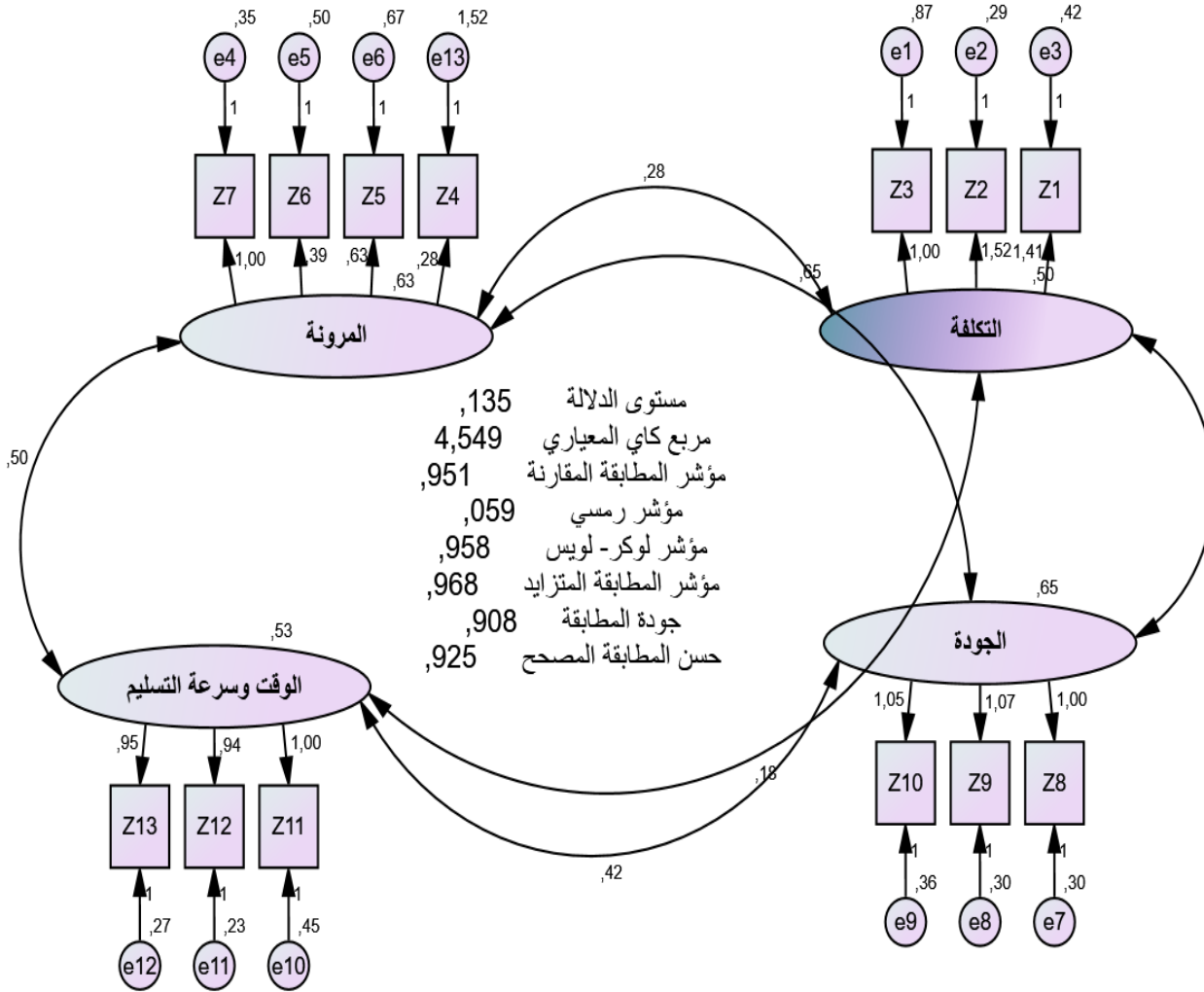
<sup>1</sup>المجد بوزيان تيغزة ، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الشكل رقم: (4-7) التحليل العائلي التوكيدي لمحور رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برمجية AMOS v25

الشكل رقم: (4-8) التحليل العاملي التوكيدي لمحور التفوق التنافسي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برمجية AMOS v25

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال الثلاثة أعلاه، بأن النماذج الثلاثة قد حازت قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة (مقارنة بمؤشرات جودة المطابقة المذكورة سابقاً في جدول مؤشرات جودة المطابقة)، إذ يُلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة للمحاور الثلاثة على التوالي (3.21، 3.91، 4.54)، وهو مؤشر جيد للنماذج الثلاثة، وكذلك كان مؤشر توكر-لويس الذي بلغ القيمة (0.908) بالنسبة للمحور الأول، والقيمة (0.959) للمحور الثاني، و(0.958) للمحور الثالث، دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي بلغ القيمة (0.076) بالنسبة للمحور الأول، و(0.058)، و(0.059)، للمحورين الثاني والثالث على التوالي، كما أن أغلب قيم معاملات التشعب التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، قد حققت الشرط، إذ أن كل قيمها أكبر أو تساوي (0.50)، مما يدل على أن فقرات كل محور من المحاور الثلاثة صادقة إما أعدت لقياسه.

## المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والإستدلالي من مقاييس النزعة المركزية ممثلة في الأوساط الحسابية ( $\bar{X}$ )، ومقاييس التشتت ممثلة في الانحرافات المعيارية ( $Si$ ) بعرضها في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، وتم تحليل الإجابات لكل فقرة، وتم استخدام كذلك أسلوب الأوزان الانحدارية والاختبارات اللازمة التي تثبت صحة النموذج وقابليته للاختبار الفرضيات، ليتم بعدها اختبار الفرضيات ببرنامج AMOS

## المطلب الأول: التوزيع الطبيعي

لأجل معرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي هناك عدة اختبارات أشهرها، اختبار سميرونوف، حيث يتحقق شرط الاعتدالية إذا جاءت معنوية الاختبار اكبر من 0.05، أما سبيستو وهاند (Sposito & Hand) فيستدلان على قيم معاملات التقطح والالتواء، وهناك أيضا من يستدل على نظرية النهاية المركزية، فانه إذا كانت المتغيرات المجموعة تملك تباينات محددة فإن المجموع يميل إلى التوزع طبيعيا أي أنه يملك توزيعا احتماليا طبيعيا، حيث تقول مبرهنة النهاية المركزية أن: " كلما ازداد حجم العينة  $n$ ، فان التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي"<sup>1</sup>، وبعبارة أخرى انه إذا سحبنا عينات عشوائية مستقلة، حجم كل منها متساوي ( $n$ ) من مجتمع معين فبغض النظر عن شكل توزيع هذا المجتمع فان توزيع متوسطات العينات يقترب من الاعتدالية كلما زادت قيمة ( $n$ ) ويعتبر التقريب جيدا إذا كانت ( $n \geq 30$ ) وعندما تزداد هذه القيمة زيادة لا نهائية ( أي عندما  $n \rightarrow \infty$ ، فان متوسط هذا التوزيع يصبح مساويا لمتوسط المجتمع، وانحرافه المعياري يكون مساويا للانحراف المعياري للمجتمع مقسوما على الجذر التربيعي لعدد أفراد العينة<sup>2</sup>، أي أن:

$$\mu_{\bar{x}} = \mu$$

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

تشير نظرية النهاية المركزية إلى أنه كلما كبر حجم العينة فإن توزيع المجموع

$S_n = X_1 + X_2 + \dots + X_n$  يتبع التوزيع الطبيعي بغض النظر عن كل توزيع مفردات العينة، وباعتبار أن عينة الدراسة تتعدى حدود 200 فتعتبر عينة كبيرة وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. نجاه رشيد الكيخيا، أساسيات الاستنتاج الإحصائي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 56.

<sup>2</sup>. Nuno Miguel Teixeira and Inês Lisboa, : **Handbook of Research on Financial Management During Economic Downturn and Recovery**, Business Science Reference, Hershey, Pennsylvania,., Unoted States of America, 2021 ,p 167.

<sup>3</sup>. Hwei P. Hsu, Probability random variables, & Random prosses, schaum's outliers series, 1997, p129

المطلب الثاني: تحليل النتائج الإحصائية الوصفية لمحاو الدراسة

تم إدراج البيانات الشخصية في الإستبيان بهدف تحديد الفروقات بين المستجوبين، مما يتيح معرفة توجهات أفراد العينة حسب إختلاف بياناتهم الشخصية، كما تم حساب الإحصائيات الوصفية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف لكل عبارة من عبارات المحاور ولكل بعد، بهدف تحديد إتجاه الإجابات والمحاور.

لتحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة سنقوم بحساب التوزيعات التكرارية لمحاو الدراسة، مع حساب الأوساط الحسابية ( $\bar{x}$ ) والانحرافات المعيارية ( $S_i$ ) والمتوسط الحسابي النسبي المحققة في جميع الفقرات وأخيرا سيتم تحليل الإجابات والتعليق وتفسير النتائج.

الفرع الأول: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الأول:

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الأول- إدارة المعرفة- في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-11) وجهة نظر المستجوبين بخصوص عمليات إدارة المعرفة

اتجاه الإجابة	الترتيب	مقايمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والأبعاد		
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
موافق بشدة	01	0.00 **	0.74	4.27	134	184	08	11	03	ت	1	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
					39.40	54.10	2.40	3.20	0.90	%		
موافق	02	0.00 **	0.75	4.13	100	207	14	17	02	ت	2	
					29.40	60.90	4.10	05	0.60	%		
موافق	04	0.00 **	1.03	3.67	70	155	61	43	11	ت	3	
					20.60	45.60	17.90	12.60	3.20	%		
موافق	05	0.00 **	1.11	3.62	70	151	61	37	21	ت	4	
					20.60	44.40	17.90	10.90	6.20	%		
موافق	03	0.00 **	0.95	3.94	98	164	45	26	07	ت	5	
					28.80	48.20	13.20	07.6	2.10	%		
موافق	02	0.00 **	0.62	3.93	المتوسط الكلي لبعد اكتساب وتوليد المعرفة							
موافق بشدة	01	0.00 **	0.76	4.21	121	190	13	13	03	ت	1	بعد تخزين المعرفة
					35.60	55.90	3.80	3.80	0.90	%		
موافق	02	0.00 **	0.85	4.07	103	188	24	21	04	ت	2	
					30.3	55.30	7.10	6.20	1.20	%		
موافق	04	0.00 **	0.82	4.03	95	187	38	16	04	ت	3	
					27.90	55	11.20	4.70	1.20	%		
موافق	03	0.00 **	0.83	4.06	96	196	29	12	07	ت	4	
					28.20	57.60	8.50	3.50	2.10	%		
موافق	01	0.00 **	0.64	4.09	المتوسط الكلي لبعد تخزين المعرفة							

محايد	04	0.00 **	1.24	3.40	73	116	49	78	24	ت	1	بعد مشاركة المعرفة
					21.50	34.10	14.40	22.90	7.10	%		
موافق	01	0.00 *	0.92	4.02	102	182	30	15	11	ت	2	
					30	53.50	8.80	4.40	3.20	%		
موافق	03	0.00 **	0.96	3.86	81	180	39	31	09	ت	3	
					23.80	52.90	11.50	9.10	2.60	%		
موافق	02	0.00 **	0.95	3.95	93	180	36	20	11	ت	4	
					27.40	52.90	10.60	5.90	3.20	%		
موافق	04	0.00 **	0.72	3.81	المتوسط الكلي لبعء مشاركة المعرفة							
موافق	03	0.00 **	0.84	4.04	95	193	32	13	07	ت	1	
					27.90	56.80	9.40	3.80	2.10	%		
موافق	05	0.00 **	1.06	3.49	58	133	75	66	08	ت	2	
					17.10	39.10	22.10	19.40	2.40	%		
موافق	02	0.00 **	0.77	4.08	93	204	26	13	04	ت	3	
					27.40	60	7.60	3.80	1.20	%		
موافق	04	0.00 **	1.02	3.65	66	155	60	52	07	ت	4	
					19.40	45.60	17.60	15.30	2.10	%		
موافق	01	0.00 **	0.67	4.17	102	205	25	07	01	ت	5	
					30	60.30	7.40	2.10	0.30	%		
موافق	03	0.00 **	0.61	3.89	المتوسط الكلي لبعء تطبيق المعرفة							
		0.00 **	0.54	3.93	المتوسط الكلي لمحور إدارة المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول إدارة المعرفة (3.93)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0.54) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، وهو ما يدل على أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يقوم باستخدام إدارة المعرفة عن طريق تطبيق مراحلها الأربعة، حيث تمت معالجة هذا المحور من خلال الأبعاد التالية :

● بالنسبة للبعء الأول: اكتساب وتوليد المعرفة

إن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعء الأول (4.09) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة وانحراف معياري ضعيف (0.62) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، حيث جاءت الفقرة رقم 01، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وهو يؤكد درجة الموافقة وبشدة على أن البنك يسعى دائماً لتوليد المعرفة واكتسابها حيث يقوم الموظفون في البنك بالتعلم من خلال التجارب والخبرات السابقة وأساليب العمل الجماعي والتدريب، وان



المعرفة تنتقل وتتدفق بسهولة بين أفراد البنك بفضل التكنولوجيا المتوفرة وهو ما يسمى " دائرة الحوار"، وهو ما يعني تسهيل عملية توليد واكتساب معارف جديدة، حيث عند إجراء المقابلة مع بعض المسؤولين في البنوك عينة الدراسة أكدوا لنا انه أحيانا خلال سداسي واحد فقط يبلغ عدد التكوينات أزيد من 20 دورة تدريبية لموظفي البنوك دون استثناء ليس فقط حسب اختصاصهم بل حتى في دورات تساعد في التوفيق بين عملهم وحياتهم اليومية وكذا الطريقة الصحيحة للتعامل مع الزبائن ( تسيير الوقت، المانجمنت، الاتصال المؤسسي، تسيير الميزانية، المحاسبة عالم الكمبيوتر، إدارة الاستثمارات جودة الخدمة معالجة المكالمات والحفاظ على علاقة ودية مع الزبائن طريقة العمل والتفوق في المجموعة)، حيث انه يتم تنظيم لقاء لمختلف المشاركين بالدورات التدريبية بعد عودتهم لتناول ما تم الاستفادة منه وتبادل الخبرات ونقل المعلومات التي استفادوا منها لمختلف الموظفين، حيث لوحظ الاهتمام من طرف البنوك بالتكوين بعدما كانت هذه البرامج التدريبية عشوائية، وهو ما أكدته الفقرة رقم (02 و 05 و 03) جاءت في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي (4.13) و (3.94) و (3.67) بان البنك يوفر مصادر متعددة للمعرفة سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث يقوم الأفراد باكتسابها واستعمالها في أداء مهامهم وإيجاد حلول لمشاكل العمل حيث أن البنك يسعى جاهدا لمحاولة تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تنتشر بالبنك ليستفيد منها جميع الأفراد، وان كل بنك يقوم بعقد اجتماع أسبوعيا مع مختلف الأقسام لتقديم خطة العمل، وعرض مخرجات كل قسم لما تم تنفيذه من أعمال خلال تلك الفترة، ومقارنته بالأعمال المستهدفة، وإيجاد حلول للمشاكل العمل العالقة بتقديم الاقتراحات والآراء، في حين احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) والتي تنص على أن البنك يقوم بتشجيع الأفراد على طرح الأفكار الجديدة من اجل تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد يتضح أن البنك يعمل على اكتساب المعرفة وتوليدها من مصادر مختلفة سواء داخلية أو خارجية فمثلا من خلال قواعد البيانات، ومن أرشيف المؤسسة وحضور المؤتمرات وورش العمل والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الالكتروني، وكذا التعلم المنظمي والعمل الجماعي والحوار والمناقشات لأن طبيعة العمل في البنوك تتميز بدرجة مخاطرة مما يسمح للموظفين بطرح الأفكار ومناقشتها، والتعلم من الأخطاء، فالهدف الأساسي للبنك هو تعظيم الاستفادة من المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

#### ● بالنسبة للبعد الثاني: تخزين المعرفة

إن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثاني (3.93) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة وانحراف معياري ضعيف (0.64) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، حيث جاءت الفقرة رقم (01)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، وهو يؤكد درجة الموافقة وبشدة على أن البنك يقوم دائما بتخزين المعرفة المكتسبة، حيث يوفر البنك أنظمة معلوماتية لجمع وتخزين المعلومات والمعارف، ويقوم بتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في المعدات المادية: أجهزة حاسوب وشبكات داخلية والحواسيب المضيفة (les serveurs)،

بالإضافة إلى البرمجيات اللازمة لأداء المهام والأنشطة اليومية للبنك، وهو ما أكدته الفقرة (02 و 04) والتي احتلت المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي على التوالي (4.07) و (4.06) وانحراف معياري ضعيف يؤكد على عدم اختلاف أفراد العينة في إجاباتهم على مضمون الفقرة، وهذا يدل فعلا على وجود برامج حاسوبية وتكنولوجية تساعد العاملين على تحديد احتياجاتهم وأداء مهامهم حيث يتم تصنيف المعارف والمعلومات وتحليلها وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة، فالبنك يحرص على تسجيل وتوثيق كل الخبرات سواء تقارير سير العمل أو الانجازات، للمساهمة في تحقيق جودة الخدمات والعمليات المصرفية المقدمة، أما الفقرة (03) فجاءت في المرتبة الأخيرة الرابعة بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة موافق لتأكد هي الأخرى على أن البنك يقوم بتخزين المعارف في وسائل التكنولوجيا لتوفره على برامج لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها.

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد يتضح أن البنك يعمل على تسجيل المعارف والمعلومات والعمليات المنفذة خلال كل يوم من طرف الموظفين في قواعد البيانات خاصة بالمؤسسة البرمجيات—logiciel- بحيث تكون متاحة لجميع موظفين تلك المصلحة في حالة أرادوا الاطلاع عليها، وتقوم بعد ذلك مصلحة الإعلام الآلي بتتقية وتحليل تلك المعرفة ليتم تخزينها على أفضل وأدق صورة ليتم تداولها من قبل البنك بسهولة، وتخزينها لدى المسير الالكتروني للأرشيف GED.

#### • بالنسبة للبعد الثالث: توزيع ومشاركة المعرفة

إن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث (3.81) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة وانحراف معياري ضعيف (0.72) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، حيث جاءت الفقرة رقم (02)، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، وهو يؤكد درجة الموافقة على أن البنك يقوم بنشر المعرفة في البنك وعلى مستوى جميع المستويات الإدارية عن طريق الهيكل التنظيمي للبنك، وهو ما أكدته اتجاه إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة على أن الموظفين ذوي الخبرة يقومون بنقل ومشاركة معارفهم للموظفين الجدد، ولكن الظاهر انها مشاركة للمعرفة الصريحة فقط، أما الفقرة رقم (03 و 04) جاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي (3.95) و (3.86) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف (0.95) الذي يدل على عدم اختلاف أفراد العينة في اتجاه إجاباتهم على هذه الفقرة، وهو ما أكدته هذه الفقرة حول بعد تخزين المعرفة بان البنك يستخدم تكنولوجيا المعلومات في توزيع ونشر وتبادل المعرفة بالبنك، كما يعمل البنك على توفير بيئة عمل ملائمة لتبادل وتشارك المعارف بين الموظفين، في حين احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) بدرجة موافقة في اتجاه إجابات الأفراد، ولكن في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن الموظفين يتبادل لمناصب عملهم ومهامهم، أي انه يتم استخدام التدوير الوظيفي rotation de poste في العمل ولكن أحيانا، وباستنتاج مع المقابلات التي أجريت مع مدراء الوكالات البنكية، فالبنوك تلجأ إلى هذه الطريقة في حالات

الترقية فقط بغية توسيع معارف الموظف الذي ستولى العمل في هذا المنصب، وكذلك في حالة تغطية العجز في عدد الموظفين ما يجعل اغلب الموظفين يقومون بأكثر من دور في آن واحد. من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد يتضح أن البنك يعمل على نشر وتوزيع المعرفة ومشاركتها عن طريق التقارير والرسائل والمؤتمرات والندوات والمنشورات الداخلية والمحادثات الصوتية، التدريب والتعلم عن طريق المسؤول المباشر، وكذلك يتم توزيع المعرفة عن طريق البريد الإلكتروني (Email) بين الموظفين الذي يرفع من قدرة البنك من جمع اكبر قدر ممكن من المعارف وتقديم خدمات متميزة، وكذا تبادل المعارف بين الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الجدد.

#### • بالنسبة للبعد الرابع: بعد تطبيق المعرفة

إن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الرابع (3.89) وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة وانحراف معياري ضعيف (0.61) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، حيث جاءت الفقرة رقم 05، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وهو يؤكد درجة الموافقة على أن البنك يقوم بتطبيق المعارف التي تم اكتسابها ونشرها وتوزيعها بالبنك من طرف الموظفين والذي يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للزبائن لتأتي الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (4.08) لتؤكد على ما جاءت به الفقرة رقم (05) ، على انه يتم استخدام وتوظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتحسين طرق العمل من اجل الوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، في حين جاءت الفقرات رقم (01 و 04 و 02) في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي (4.04) و (3.65) و (3.49) بدرجة موافق وانحراف معياري ضعيف (0.84) الذي يدل على عدم اختلاف أفراد العينة في اتجاه الإجابات حول هاته الفقرات، فالبنك يمكن الموظفين ويمنحهم الصلاحيات لاستخدام المعارف المكتسبة من الممارسات والبرامج التدريبية أو المعارف المخزنة سابقا واسترجاعها وقت الحاجة إليها حيث يعتمد البنك في تطبيق المعرفة على وسائل التكنولوجيا، وخاصة أنظمة تطبيق المعرفة المتمثلة في الأنظمة الخبيرة ودورها في استحداث خدمات جديدة ومتطورة والدخول في مجالات جديدة أي تعزيز توليد معرفة جديدة، ما يمكن من زيادة فرصة المبادرة للأفراد العاملين، والتي أجابت عليه أفراد العينة في الفقرة رقم (02) التي احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.49)، حيث وان احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بالرغم من أهميتها لان عملية تطبيق المعرفة وتخزينها في الأنظمة الخبيرة تعد مرحلة جديدة تحاول البنوك مسايرتها ومواكبتها عن طريق حفظ وتدوين التجارب التي يقدمها الخبراء من خارج البنك في قواعد المعرفة.

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد يتضح أن البنك يعمل على يكون أولاً استرجاع المعرفة بطريقة سهلة يمكن الرجوع إليها لدعم عملية القرار وحل المشاكل، حيث يتم إعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد عليها واستبعاد القديم منها الذي أصبح دون فائدة ترجى،

وكل ذلك يكون عن طريق تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات لنقل المعرفة وتبادلها، وتوفير مناخ ملائم داخل المؤسسة لتبادل المعارف بين الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

**الفرع الثاني: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الثاني:**

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل للمحور الثاني - رأس المال الفكري -

**جدول رقم: (4-12) وجهة نظر المستجوبين بخصوص رأس المال الفكري**

اتجاه الإجابة	الترتيب	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والأبعاد	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	02	0.00 **	1.16	3.59	80	134	53	55	18	ت	1
					23.5	39.4	15.6	16.20	5.30	%	
موافق	01	0.00 **	0.91	3.95	90	186	28	32	04	ت	2
					26.5	54.7	8.20	9.40	1.20	%	
موافق	05	0.00 **	1.09	3.50	56	142	81	40	21	ت	3
					16.5	41.8	23.8	11.80	6.20	%	
محايد	06	0.00 **	1.26	3.12	51	104	63	82	40	ت	4
					15	30.6	18.5	24.10	11.8	%	
موافق	04	0.00 **	1.07	3.56	63	140	82	37	18	ت	5
					18.5	41.2	24.1	10.90	5.30	%	
موافق	03	0.00 **	1.13	3.57	66	147	70	31	26	ت	6
					19.4	43.2	20.6	9.10	7.60	%	
موافق	03	0.00 **	0.85	3.55	المتوسط الكلي لبعده رأس المال البشري						
موافق	05	0.00 **	1.07	3.50	54	143	83	40	20	ت	1
					15.9	42.1	24.4	11.8	5.9	%	
موافق	04	0.00 **	1.01	3.75	68	183	40	36	13	ت	2
					20	53.8	11.8	10.6	3.8	%	
موافق	2	0.00 **	0.89	3.95	85	190	34	25	06	ت	3
					25	55.9	10	7.4	1.8	%	
موافق	03	0.00 **	0.99	3.72	67	168	61	33	11	ت	4
					19.7	49.4	17.9	9.7	3.2	%	
موافق	01	0.00 **	0.69	4.09	88	207	35	09	01	ت	5
					25.9	60.9	10.3	2.6	0.3	%	
موافق	02	0.00 **	0.68	3.80	المتوسط الكلي لبعده رأس المال الهيكلي						
موافق بشدة	01	0.00 **	0.65	4.28	129	185	21	04	01	ت	1
					37.9	54.4	6.2	1.2	0.3	%	
موافق	04	0.00 *	0.65	4.15	95	213	23	09		ت	2
					27.9	62.6	6.8	2.6		%	

موافق	03	0.00 **	0.68	4.17	101	210	21	05	03	ت	3
					29.70	61.8	6.20	1.50	0.90	%	
موافق بشدة	02	0.00 **	0.69	4.23	119	193	19	07	02	ت	4
					35	56.8	5.60	2.10	0.6	%	
موافق	05	0.00 **	0.85	4.07	108	176	31	23	02	ت	5
					31.80	51.8	9.10	6.80	0.6	%	
موافق	01	0.00 **	0.50	4.18	المتوسط الكلي لبعء رأس المال العلاقتي						
		0.00 **	0.57	3.84	المتوسط الكلي لمحور رأس المال الفكري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني رأس المال الفكري (3.84)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه الإجابة نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0.57) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يتوفر به رأس مال فكري ويولي اهتمام به بنسبة معينة، حيث تمت معالجة هذا المحور من خلال الأبعاد التالية:

#### ● بالنسبة للبعء الأول: رأس المال البشري

جاء الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة على بعد رأس المال البشري بدرجة مرتفعة وموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) و انحراف معياري (0.85) وهو ما يدل على توفر البنوك على رأس مال بشري توكل له مهمة أداء الوظائف والمهام لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات، حيث يعتبر الاستثمار في المورد البشري هو أفضل الاستثمارات ، حيث جاءت الفقرة رقم (02) و الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي مرتفع يؤكد موافقة أفراد العينة على ما تحتويه هذه الفقرات، يخضع الموظفون في البنك لدورات تدريبية بشكل مستمر، حيث يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين، وهو ما يؤكد على اهتمام البنوك بموظفيها الذي يضمن لها التفوق التنافسي، وتطوير رأس المال الفكري، حيث يقوم البنك باستقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات التي تتماشى مع الوظيفة البنكية، لتليها الفقرة رقم (06) والفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.57) و (3.56) لتؤكد هذه الفقرات على اتجاه إجابة أفراد العينة على ما جاء في الفقرات السابقة، بينما احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.50) والتي تنص على أن البنك يأخذ بآراء الموظفين واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل، حيث تتم هذه العملية بعد تنقيح هذه الأفكار ودراستها ليتم العمل بها، بينما جاء الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة على العبارة رقم (04) بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.12) ، وانحرافها المعياري (1.26) مرتفع وهو ما يدل على تباين وتشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تنص على أن البنك يقدم تحفيزات للموظفين المبدعين في العمل، حيث أن البنك لا يقدم تحفيزات سواء كانت معنوية أو مالية.

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد، يتضح أن البنك لديه القدرة على تكوين رأس المال البشري، حيث أن الوظيفة البنكية تتطلب امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز، وهو ما يؤكد على أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات، كما يتضح أن البنك يحرص على الاهتمام وتطوير وتنشيط رأس المال البشري من خلال العمل على تحسين وتوفير بيئة عمل مناسبة للأفراد تقوم على توليد المعرفة واكتسابها، وتركز على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات والكفاءة، والتشجيع على بناء فرق العمل من اجل المشاركة بأرائهم واقتراحاتهم

#### • بالنسبة للبعد الثاني: رأس المال الهيكلي

جاء الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة على بعد رأس المال الهيكلي بدرجة مرتفعة وموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.68) وهو ما يدل على توفر البنوك على رأس مال هيكلي يساعد الأفراد على تأدية العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (05) و (03) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (4.09) و (3.95) وبانحراف معياري (0.69)، فأفراد العينة يوافقون على أن البنك يحرص على توفير قواعد بيانات الكترونية كافية: أنظمة الأرشفة، برمجيات، يوفر البنك أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات، فالبنك يحرص على تزويد الأفراد العاملين بكل التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات الضرورية لأداء العمل، ويؤكد ترتيب الفقرة (05) و (03) في المراتب الأولى على توفر البنك على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وان البنك يسعى دائما لتطوير وتحديث قواعد البيانات، بينما جاءت الفقرة رقم (04) و (02) على التوالي بمتوسط حسابي (3.72) و (3.75)، لتأكد على أن بيئة العمل في البنك تشجع على على طرح الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء، حيث يساعد الهيكل التنظيمي في البنك على سهولة التواصل بين جميع المستويات الإدارية ويحسن من أداء العمليات حسب اجابات افراد العينة.

وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري مرتفع (1.07)، وهو ما يدل على تباين وتشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة التي تنص على أن أنظمة وسياسات البنك لا تدعم الابتكار والإبداع، مثل غياب الفضاءات اللازمة للمشاركة في الملتقيات العلمية وتعزيز التعاون مع الهيئات المتخصصة لأجل تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ووضع الأفكار الجديدة حيز التنفيذ، فالابتكار تتبعه المخاطرة خصوصا في ظل المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وهو ما جعل عدم وجود مرونة من طرف البنك في تدعيم عملية الابتكار.

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد، يتضح أن البنك يتوفر على رأس المال الهيكلي .

• بالنسبة للبعد الثالث: رأس المال العلاقتي

جاء الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة على بعد رأس المال الهيكلي الكلي بدرجة مرتفعة وموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.50) وهو ما يدل على توفر البنوك على رأس مال علاقتي، حيث جاءت الفقرة رقم (01) و (04) في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4.28) و (4.23) وانحراف معياري (0.65) و (0.69) والذي يؤكد على موافقة أفراد العينة على البنك يقوم بتلبية رغبات واحتياجات الزبائن بتقديم خدمات ذات جودة، وان البنك يسعى دائما لكسب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين ما يساهم في زيادة الحصة السوقية للبنك وتحقيق الأرباح، وقد جاءت الفقرات رقم (03) و (02) و على الترتيب في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي (4.17) و (4.15) بدرجة موافق من طرف أفراد العينة الذين أكدوا على موافقة أن البنك يسعى دائما لتحسين صورته من خلال التعريف بمنتجاته والمحافظة على سمعته من خلال الوفاء بالتزاماته، وان البنك له علاقة جيدة مع اغلب المتعاملين الاقتصاديين: موردين، زبائن، جامعات، وهو ما يؤكد على البنك يهتم بتوفير رأس مال علاقتي جيد يسعى من خلاله إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم، فمن خلال إجراء المقابلة مع بعض مديري البنوك أكدوا أن البنوك عينة الدراسة لديهم قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار، كما يهتم البنك بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم، فالبنك يقوم ضمن استراتيجياته العمل على دراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها، وهو ما أكدته الفقرة رقم (05) والتي جاءت في المرتبة الخامسة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.07) لتدل وتؤكد على أن البنك يسعى دائما للتوسع والنمو وكسب زبائن جدد حيث انه يعمل على زيادة عدد فروعها في اغلب المناطق الجغرافية للبلد من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة واتفاقها بدرجة مرتفعة على هذا البعد، يتضح أن البنك يتوفر على رأس المال علاقتي.

نستنتج من تحليل وتفسير اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني " رأس المال الفكري " إن الاستثمار في رأس المال الفكري هو من أهم الاستثمارات الذي يجب أن تخصص له كل ما يحتاجه من اجل تنميته وتنشيطه والمحافظة عليه، حيث جاء رأس المال العلاقتي في المرتبة الأولى، وذلك لطبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك والتي تفرض عليها تنوع في العلاقات لتلبية رغبات الزبائن، فالبنوك في مواجهة منافسة قوية فيما بينها تفرضها عليها البيئة الخارجية، كما تسعى البنوك دائما لتطوير رأس مالها الهيكلي والذي جاء في المرتبة الثانية لأنه يساعدها كثيرا في تأدية المهام وتقديم الخدمات، بينما بقي رأس المال البشري في المركز الثالث الأخير.

الفرع الثالث: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الثالث

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل للمحور الثالث - التفوق التنافسي -

جدول رقم: (4-13) وجهة نظر المستجوبين بخصوص التفوق التنافسي

اتجاه الإجابة	الترتيب	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والأبعاد		
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
موافق	01	0.00 **	0.89	3.91	83	178	51	23	05	ت	1	بعد التكلفة
					24.40	52.40	15	6.80	1.50	%		
موافق	02	0.00 **	0.86	3.82	69	173	68	28	02	ت	2	
					20.30	50.90	20	8.20	0.60	%		
موافق	03	0.00 **	0.84	3.81	66	174	71	29	0	ت	3	
					19.40	51.20	20.9	8.50	0	%		
موافق	02	0.00 **	0.73	3.85	المتوسط الكلي لبعء التكلفة							
موافق	01	0.00 **	0.80	4.19	102	202	26	08	01	ت	1	بعد المرونة
					30	59.40	7.60	2.40	0.3	%		
موافق	04	0.00 **	1.00	3.60	60	147	80	45	08	ت	2	
					17.60	43.20	23.5	13.2	2.40	%		
موافق	02	0.00 **	0.77	4.05	93	192	37	17	01	ت	3	
					27.40	56.50	10.9	05	0.30	%		
موافق	03	0.00 **	0.80	4.04	94	192	31	22	01	ت	4	
					27.60	56.50	9.1	6.50	0.30	%		
موافق	03	0.00 **	0.61	3.97	المتوسط الكلي لبعء المرونة							
موافق بشدة	01	0.00 **	0.67	4.24	118	194	22	04	02	ت	1	بعد الجودة
					34.70	57.1	6.50	1.20	0.60	%		
موافق	02	0.00 *	0.80	4.07	100	186	37	14	03	ت	2	
					29.40	54.7	10.9	4.10	0.90	%		
موافق	03	0.00 **	0.89	3.97	93	175	48	17	07	ت	3	
					27.40	51.5	14.1	05	2.10	%		
موافق	01	0.00 **	0.65	4.09	المتوسط الكلي لبعء الجودة							
موافق	02	0.00 **	0.83	3.95	81	191	44	21	03	ت	1	بعد الوقت وسرعة التسليم
					23.8	56.2	12.9	6.20	0.90	%		
موافق	03	0.00 *	0.95	3.84	83	162	61	27	07	ت	2	
					24.4	47.6	17.9	7.90	2.10	%		
موافق	01	0.00 **	0.78	4.19	125	170	35	06	04	ت	3	
					36.8	50	10.3	1.80	1.20	%		
موافق	01	0.00 **	0.65	4.09	المتوسط الكلي لبعء الوقت وسرعة التسليم							
موافق		0.00	0.55	3.98	المتوسط الكلي لمحور التفوق التنافسي							



		**			
		0.00	0.50	3.92	المتوسط الكلي للمحاور الثلاثة - إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، التفوق التنافسي -
		**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS v26.

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثالث « التفوق التنافسي » (3.98)، وهو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني اتجاه الإجابة نحو درجة موافق على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0.55) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يسعى إلى تحقيق تفوق تنافسي حيث تمت معالجة هذا المحور من خلال الأبعاد التالية :

• بالنسبة للبعد الأول: التكلفة

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الأول التكلفة فقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري (0.89) بدرجة موافق والتي تنص على أن البنك لديه إستراتيجية تنافسية يستخدمها عند وجود تغيرات في الأسعار في السوق، وهو ما يدل على البنك يسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي بمواجهة المنافسة من خلال إستراتيجية تخفيض التكلفة والاستغلال الأمثل لموارده، وهو ما أكدته الفقرتين رقم (02) و (03) على التوالي بمتوسط حسابي (3.82) و (3.81) بدرجة موافقة مرتفعة وخاصة الفقرة رقم (03) التي أكدت على أن البنك يقلل من تكلفة الخدمات المقدمة بمساعدة تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، فالمعرفة المطبقة في البنك بجميع عملياتها من خزن واسترجاع وتوزيع المعرفة وخفض تكلفة استعمال الأوراق والتوجه إلى تقديم الخدمات الالكترونية والقدرة على الترويج للخدمات المصرفية الكترونياً من خلال المواقع الالكترونية للبنوك، وتوفر رأس مال فكري جيد كلها عوامل تساعد البنك من تحقيق تفوق تنافسي عن طريق تخفيض التكلفة مما يدعم موقعه التنافسي في السوق والمحافظة على الزبائن.

• بالنسبة للبعد الثاني: المرونة

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثاني المرونة فقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) و انحراف معياري (0.80) بدرجة موافق والتي تنص على أن البنك يوفر مرونة جيدة من خلال العمل على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، لتليها الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (4.05) فمرونة البنك لا تتوقف فقط على تلبية الاحتياجات المختلفة للزبائن بل تتعداه لتصل مرونته في تقديم خدمات في أسواق متعددة، وهو ما بينته إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين وتشتت في إجاباتهم، بينما جاءت الفقرة رقم (04) و (02) في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي بلغ (4.04) و (3.60) فالبنك يتجاوب بسرعة لشكاوي الزبائن مما يمنحه مرونة في طريقة التعامل مع الأطراف الخارجية المتعاملة مع البنك.

- بالنسبة للبعد الثالث: الجودة

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث الجودة فقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.67) بدرجة موافق أي عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة، والتي تنص على أن البنك يقدم خدمات ذات جودة عالية ويسعى دائما لتلبية رغبات زبائنه من خلال التحسين المستمر بالإصغاء إلى شكاوي الزبائن وكذا اقتراحاتهم ، والعمل على دراستها والأخذ بكل الأفكار المطروحة ودراستها من اجل بناء منتج أو خدمة جديدة أو تطوير منتج الحالي، حيث يركز البنك كذلك على وظيفة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات ذات جودة، وهو ما وافق عليه أفراد العينة في الفقرة رقم (02) و (03) بمتوسط حسابي (4.07) و (3.97) وانحراف معياري (0.80) و (0.89).

- بالنسبة للبعد الرابع: الوقت وسرعة التسليم

من خلال اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد الثالث الجودة فقد جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.78) بدرجة موافق أي عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة، فبعد المرونة يتماشى في علاقة طردية مع بعد سرعة التسليم، فكلما كانت هناك مرونة في تقديم الخدمات وفي أسواق مختلفة كلما استطاع البنك الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة واختصار وقت انجاز العمليات البنكية التي تدل على السرعة في التسليم، فالتكنولوجيا المستخدمة في البنك بواسطة أنظمة إدارة المعرفة تساهم وتساعد في التخلص من العمليات والأنشطة غير الضرورية التي تعيق أداء العاملين، وهو ما أكدته الفقرة رقم (01) و (02) التي جاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي (3.95) و (3.84).

وإذا ما تمت معرفة ترتيب البنوك التي تطبق إدارة المعرفة، وتوفر متطلبات رأس المال الفكري والتي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي، نجد المقارنة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في البنوك محل الدراسة

محور التفوق التنافسي		البنوك	محور رأس المال الفكري		البنوك	محور إدارة المعرفة		البنوك
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.48	4.55	BNP BARIPAS	0.39	4.43	BNP BARIPAS	0.31	4.51	BNP BARIPAS
0.47	4.20	BNA	0.62	4.07	FRANS ABANK	0.30	4.24	FRANS ABANK
0.37	4.11	TRUST BANQ	0.51	4.05	BNA	0.38	4.10	BDL
0.31	4.08	ALSALAM	0.36	3.99	ALSALAM	0.45	4.08	TRUST BANQ
0.51	4.07	CNEP	0.52	3.94	BDL	0.55	4.04	CNEP
0.18	4.04	EL BARAKA	0.50	3.93	CNEP	0.33	4.02	ALSALAM
0.68	4.03	FRANS ABANK	0.24	3.92	SGA	0.23	4.00	AGB
0.18	3.99	SGA	0.37	3.91	EL BARAKA	0.32	4.00	EL BARAKA
0.45	3.99	BDL	0.37	3.89	AGB	0.51	3.96	BNA
0.70	3.99	BADR	0.65	3.82	TRUST BANQ	0.72	3.86	CPA
0.36	3.97	AGB	0.59	3.65	BADR	0.62	3.81	BADR
0.71	3.60	CPA	0.75	3.52	CPA	0.26	3.77	SGA
0.56	3.67	BEA	0.61	3.48	BEA	0.61	3.59	BEA

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS v26.

من خلال الجدول رقم(4-14): إذا ما تمت المقارنة ما بين البنوك: نجد أن البنوك كلها تطبق إدارة المعرفة بنسب متفاوتة، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.59-4.51) حسب اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة موافق، وبالنسبة لمحور رأس المال الفكري بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.48-4.43) حسب اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة موافق، وبالنسبة لمحور التفوق التنافسي بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.67-4.55) حسب اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة موافق، في حين احتل بنك BNP BARIPAS البنك الخاص الأجنبي المرتبة الأولى بالنسبة لجميع المحاور، وعادت المرتبة الأخيرة لبنك BEA البنك العمومي الجزائري بالنسبة لجميع المحاور.

جدول رقم: (4-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة حسب نوع البنك

محور التفوق التنافسي		البنوك	محور رأس المال الفكري		البنوك	محور إدارة المعرفة		البنوك
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.38	4.10	البنوك الأجنبية	0.41	4.00	البنوك الأجنبية	0.37	4.03	البنوك الأجنبية
0.60	3.92	البنوك العمومية	0.62	3.78	البنوك العمومية	0.59	3.88	البنوك العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS v26.

من خلال الجدول رقم: (4-15) يتضح كذلك أن البنوك الخاصة الأجنبية احتلت المرتبة الأولى بالنسبة للمحاور الثلاثة على الترتيب بمتوسط حسابي بلغ ( 4.03، 4.00، 4.10) بدرجة مقبول وانحراف معياري ضعيف بلغ ( 0.37، 0.41، 0.38) وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يسعى إلى تحقيق تفوق تنافسي، ويطبق إدارة المعرفة، وتتوفر به متطلبات رأس المال الفكري.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على إختبار لأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط على مستوى البنوك العاملة بولاية عنابة، كما تهدف كذلك إلى معرفة مدى حرص البنوك على تطبيق إدارة المعرفة ، وأيضاً معرفة مدى اهتمام البنوك باستقطاب رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه، من أجل الوصول للتفوق التنافسي على مستوى البنوك، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب تحليل المسار Path Analysis وهو احد أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، التي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو أكثر من المتغيرات التابعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لديها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، ويعتبر تحليل المسار امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية، حيث انه يأخذ في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وعدم الخطية، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج بين المتغيرات المستقلة، أما الميزة الخاصة لتحليل المسار فهي عدم احتوائه على متغيرات كامنة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

**H0:** لا تحرص الوكالات البنكية محل الدراسة على استخدام إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها.

**H1:** تحرص الوكالات البنكية محل الدراسة على استخدام إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها.

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار *T-test*، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $3=5/5+4+3+2+1$ . والجدول 19 يبين نتائج إختبار *T-Test* لمحور إدارة المعرفة.

<sup>1</sup>. ناصر العريقي، التحليل العاملي التوكيدي، الجزء الأول الدرجة الثانية 2015 ، اطع عليه 2022/12/23 على الساعة 18.58 متاح على موقع:

<https://www.youtube.com/watch?v=AxECFOnXq50>

الجدول رقم: (4-16) نتائج اختبار T-Test لمحور إدارة المعرفة

القرار	Sig	قيمة t المحسوبة	ddl	عدد الأفراد	
قبول الفرضية البديلة	0.000	134.42	339	340	الفرضية الأولى

المصدر: مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول رقم (4-16) يتبين لنا :

أن قيمة T تساوي 134.42 عند درجات حرية 339 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05)، إذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص على " أن الوكالات البنكية محل الدراسة تحرص على استخدام إدارة المعرفة في إدارة أنشطته".

ومن خلال الجدول رقم (4-11) المتعلق بوجهة نظر المستجوبين إزاء المحور الأول ادارة المعرفة، وجدنا أن المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة على الترتيب (تخزين المعرفة (4.09)، اكتساب وتوليد المعرفة(3.93)، تطبيق المعرفة(3.89)، مشاركة وتوزيع المعرفة(3.81) )، وهو ما يدل كذلك أن إدارة المعرفة مطبقة بعملياتها الأربعة، وبمستويات مختلفة في البنوك محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير إدارة المعرفة (3.93) بدرجة موافق حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية

**Ho:** لا يوجد اهتمام من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة برأس مالها الفكري

**H1:** يوجد اهتمام من طرف الوكالات البنكية محل الدراسة برأس مالها الفكري

لإختبار الفرضية تم استخدام إختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرًا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $3=5/5+4+3+2+1$ . والجدول 19 يبين نتائج اختبار T-Test لمحور رأس المال الفكري

الجدول رقم: (4-17) نتائج اختبار T-Test لمحور رأس المال الفكري

القرار	sig	قيمة t المحسوبة	ddl	عدد الأفراد	
قبول الفرضية البديلة	0.000	119.93	339	340	الفرضية الأولى

المصدر: مخرجات برمجية SPSS.

من خلال الجدول رقم (4-17) يتبين لنا :

أن قيمة T تساوي 134.42 عند درجات حرية 339 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05)، إذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن "الوكالات البنكية محل الدراسة تولي اهتمام برأس المال الفكري ( رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال علاقتي)".

ومن خلال الجدول رقم (4-12) المتعلق بوجهة نظر المستجوبين إزاء المحور الثاني، وجدنا أن المتوسط الحسابي لأبعاد رأس المال الفكري على الترتيب ( رأس المال العلاقتي (4.18)، رأس المال الهيكلي (3.80)، رأس المال البشري (3.55) )، وهو ما يدل كذلك أن البنوك محل الدراسة تولي اهتمام لرأس مالها الفكري وتسعى للاستثمار فيه والمحافظة عليه وتنميته، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير رأس المال الفكري (3.84) بدرجة موافق حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

H0: لا يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

H1: يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل المسار باستعمال برنامج AMOS v25 والنتائج مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم: (4-18) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة للمتغير المستقل

#### إدارة المعرفة والتباين المشترك

المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
إدارة المعرفة	الأوزان الانحدارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	93,876	7,211	13,019	***
e2	35,075	2,694	13,019	***
e1	22,470	1,726	13,019	***

المصدر: برمجية AMOS v25

جدول رقم: (4-19) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	<i>Estimate</i> الأوزان الانحدارية	<i>S.E.</i> الخطأ المعياري	<i>C.R.</i> القيمة الحرجة	<i>P</i> مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	6,371	0,738	8,628	***
e12	0,367	0,117	3,144	<b>0,002</b>
e13	0,549	0,126	4,358	***
e1	3,449	0,341	10,101	***
e2	3,383	0,293	11,527	***
e3	3,276	0,308	10,623	***
e4	3,799	0,356	10,682	***
e5	3,752	0,312	12,007	***
e6	4,000	0,401	9,983	***
e7	8,643	0,885	9,764	***
e8	2,782	0,237	11,761	***
e9	1,920	0,208	9,216	***
e10	1,292	0,134	9,608	***
e11	2,056	0,186	11,024	***

المصدر: برمجية AMOS v25

الجدول رقم: (4-20) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي

المحاور	المسار	المحاور	<i>Estimate</i> الأوزان الانحدارية	<i>S.E.</i> الخطأ المعياري	<i>C.R.</i> القيمة الحرجة	<i>P</i> مستوى الدلالة
تخزين المعرفة	<---	عمليات إدارة المعرفة	0,715	0,053	13,547	***
مشاركة وتوزيع المعرفة	<---	عمليات إدارة المعرفة	0,886	0,057	15,416	***
تطبيق واستخدام المعرفة	<---	عمليات إدارة المعرفة	0,943	0,062	15,324	***
التفوق التنافسي	<---	عمليات إدارة المعرفة	<b>-0,068</b>	<b>0,140</b>	<b>-0,487</b>	<b>,626</b>

المصدر: برمجية AMOS v25

من خلال الجدول رقم (4-20) أن تحليل المسار من عمليات إدارة المعرفة إلى التفوق التنافسي بلغ (-,068) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث أظهرت نتائج الاختبار تحليل المسار عدم وجود أثر بين كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي بالبنوك العاملة بولاية عنابة، حيث أن مستوى الدلالة 0.626 ، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية

العدمية، التي تنص على انه " لا يوجد أثر ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة " بالرغم من وجود علاقة ارتباط بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي كما يوضحها معامل ارتباط بيرسون.

الجدول رقم:(4-21) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	التفوق التنافسي	0,663**	0,000
توليد واكتساب المعرفة		0,556**	0,000
تخزين المعرفة		0,516**	0,000
مشاركة المعرفة		0,506**	0,000
تطبيق المعرفة		0,616**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSSv26

من خلال الجدول رقم: (4-21) يتضح انه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي حيث أن معامل ارتباط بيرسون للمحور ككل إدارة المعرفة (0,663\*) ومستوى دلالة اقل من 0.05، وكذلك بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة والتفوق التنافسي كانت كلها اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على انه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية.

بالرغم كذلك من أن الوكالات البنكية محل الدراسة تستخدم إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها وهو ما أكده اختبار t-test في الفرضية الأولى، إلا أن إدارة المعرفة المستخدمة في الوكالات البنكية محل الدراسة لا تؤدي إلى تحقيق تفوق تنافسي، وهي نتيجة منطقية، وهي تدل على أن استخدام إدارة المعرفة على مستوى عينة الدراسة لا يرقى للمستوى المطلوب الذي يمكنه تحقيق التفوق التنافسي، فإدارة المعرفة لا بد لها أن تتماشى واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال، مما نستنتج بأنه لا يتأتى مواجهة المنافسة إلا إذا قامت البنوك بتطوير أنظمتها وجودة خدماتها ومنتجاتها، وتحديث أجهزة اتصالاتها وأنظمة تشغيلها، وتقديم الخدمات المالية المتطورة لمواجهة المنافسة الدولية، وتوسيع قاعدة المودعين والمستثمرين، والاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري والمحافظة عليه، لان الأهم اليوم هو كيفية ابتكار منتجات جديدة يضمن بها البنك الأسبقية التنافسية، ويستطيع من خلالها أن يجذب أكبر عدد من الزبائن، فضلاً عن ذلك لا بد أن يسعى كل بنك إلى زيادة عدد فروعه بحيث يصل لأقرب نقطة للزبون توفيراً لوقته وجهده واستحداث خدمات من شأنها تسهيل العمليات المصرفية كخدمات الإنترنت ومراكز الاتصال والاستثمار المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى انه من محددات عدم تأثير إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي نجد أن الثقافة التنظيمية المتواجدة في البنوك لا تهتم بتطوير بيئة العمل بما يتضمن قيم وسلوكيات وأفكار توجه



رأس المال البشري، حيث أن الثقافة التنظيمية التي لا تمكن مجموعات العمل لمواجهة تحديات الإبداع والابتكار في استخدام إدارة المعرفة لتطويرها، وكذلك تواجد الثقافة الفردية تمنع من مشاركة وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها، كلها تؤدي إلى مخرجات سلبية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة بالبنك وبدورها تؤثر على مواجهة المنافسة وعدم تحقيق التفوق التنافسي، كما أن الهيكل التنظيمي المتواجد بالبنوك الجزائرية يعتبر من الهياكل غير مرنة التي لا تساعد على الاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة وانسيابها على مختلف مستويات تنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يمكن من الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الجديدة.

#### الفرع الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

H0: لا يوجد أثر إيجابي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة.

H1: يوجد أثر إيجابي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل المسار باستعمال برنامج AMOS v25 والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-22) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر عمليات إدارة المعرفة

#### على رأس المال الفكري

المحاور	المسار	المحاور	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	<---	عمليات إدارة المعرفة	0,590	0,052	11,431	***
رأس المال العلاقتي	<---	رأس المال الفكري	1,000			
رأس المال الهيكلي	<---	رأس المال الفكري	1,714	0,140	12,254	***
رأس المال البشري	<---	رأس المال الفكري	2,597	0,210	12,343	***

المصدر: برمجية AMOS v25

من خلال الجدول رقم (4-22) أن المسار من عمليات إدارة المعرفة إلى رأس المال الفكري بلغ (0.590) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، حيث أظهرت نتائج الاختبار تحليل المسار وجود أثر بين كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري بالبنوك العاملة بولاية عنابة، حيث أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهو ما يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كلي على رأس المال الفكري، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة".

ولتحديد أي من أبعاد إدارة المعرفة، كان له الأثر البارز في إدارة رأس المال الفكري تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Régression، الذي يقوم بحذف المتغيرات الأقل تأثيراً ويبقى فقط المتغيرات الأكثر تأثيراً على المتغير الآخر، وكانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

جدول رقم: (4-23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لتأثير أبعاد إدارة المعرفة على رأس المال الفكري

النموذج	عمليات إدارة المعرفة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	قيمة $\beta$	قيمة t المحسوبة	Sig
01	مشاركة المعرفة	0,685	0,469	0,130	01	298,552	0,685	17,279	0,000
02	مشاركة المعرفة توليد المعرفة	0,752	0,566	0,150 0,138	02	219,378	0,438	9,571	0,000
							0,397	8,655	0,000
03	مشاركة المعرفة توليد المعرفة تطبيق المعرفة	0,776	0,602	0,155 0,142 0,143	03	169,687	0,339	7,139	0,000
							0,301	6,385	0,000
							0,260	5,577	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSSv26

من خلال الجدول رقم (4-23) يتبين أن:

نجد النموذج الأول يشير إلى أن بعد مشاركة المعرفة قد فسر ما نسبته (46.9%) من التباين الكلي الحاصل في رأس المال الفكري، حيث في النموذج الأول تم استبعاد الأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة لضعف تأثيرها على رأس المال الفكري، وثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار لبعد مشاركة المعرفة، ومنه يتأثر رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة بمتغير مشاركة المعرفة، بينما وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في رأس المال الفكري إلى (56.6%) عند إضافة بعد " توليد واكتساب المعرفة " إلى بعد " مشاركة المعرفة " في النموذج الثاني، في حين وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في رأس المال الفكري إلى ما نسبته (60.2%) وذلك عند إضافة بعد " تطبيق المعرفة " إلى " توليد المعرفة ومشاركة المعرفة " في النموذج الثالث، علماً أن مستويات F المختلفة في النماذج الثلاث تقع ضمن مستوى معنوية أقل من (0.05)، وكذلك قيم  $\beta$  عند مستويات t المختلفة تقع عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.005)، وهي تؤكد معنوية معاملات الانحدار، وإن اثر المتغيرات في تلك النماذج هو تأثير ذو دلالة إحصائية، في حين تم استبعاد كلياً بعد تخزين المعرفة لتأثيره الضعيف على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

H0: لا يوجد أثر ايجابي مباشر لرأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة

H1: يوجد أثر ايجابي مباشر لرأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل المسار باستعمال برنامج AMOS v25 والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-24) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر رأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي

المحاور	المسار	المحاور	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	<---	رأس المال الفكري	0,861	0,236	3,642	***
التكلفة	<---	التفوق التنافسي	1,000			
المرونة	<---	التفوق التنافسي	1,427	0,114	12,533	***
الجودة	<---	التفوق التنافسي	1,109	0,090	12,381	***
الوقت وسرعة التسليم	<---	التفوق التنافسي	1,077	0,094	11,437	***

المصدر: برمجية AMOS v25

من خلال الجدول رقم (4-24) أن المسار من رأس المال الفكري إلى التفوق التنافسي بلغ (0,861) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، حيث أظهرت نتائج الاختبار تحليل المسار وجود أثر بين كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي بالبنوك العاملة بولاية عنابة، حيث أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد أي من أبعاد رأس المال الفكري، كان له الأثر البارز في تحقيق التفوق التنافسي تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Régression** كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

جدول رقم: (4-25) نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise لتأثير أبعاد رأس المال الفكري على تحقيق التفوق التنافسي

النموذج	رأس المال الفكري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	درجة الحرية	F المحسوبة	قيمة B	قيمة t المحسوبة	Sig
01	رأس المال الهيكلي	0,644	0,415	0,088	01	239,820	0,644	15,486	,000
02	رأس المال الهيكلي	0,728	0,531	0,092	02	190,405	0,436	9,967	,000
	رأس المال العلاقتي			0,125			0,398	9,104	,000
03	رأس المال الهيكلي	0,755	0,569	0,112	03	148,041	0,256	4,795	,000
	رأس المال العلاقتي			0,120			0,372	8,806	,000
	رأس المال البشري			0,390			0,278	5,500	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSSv26

من خلال الجدول رقم (4-25) يتبين أن:

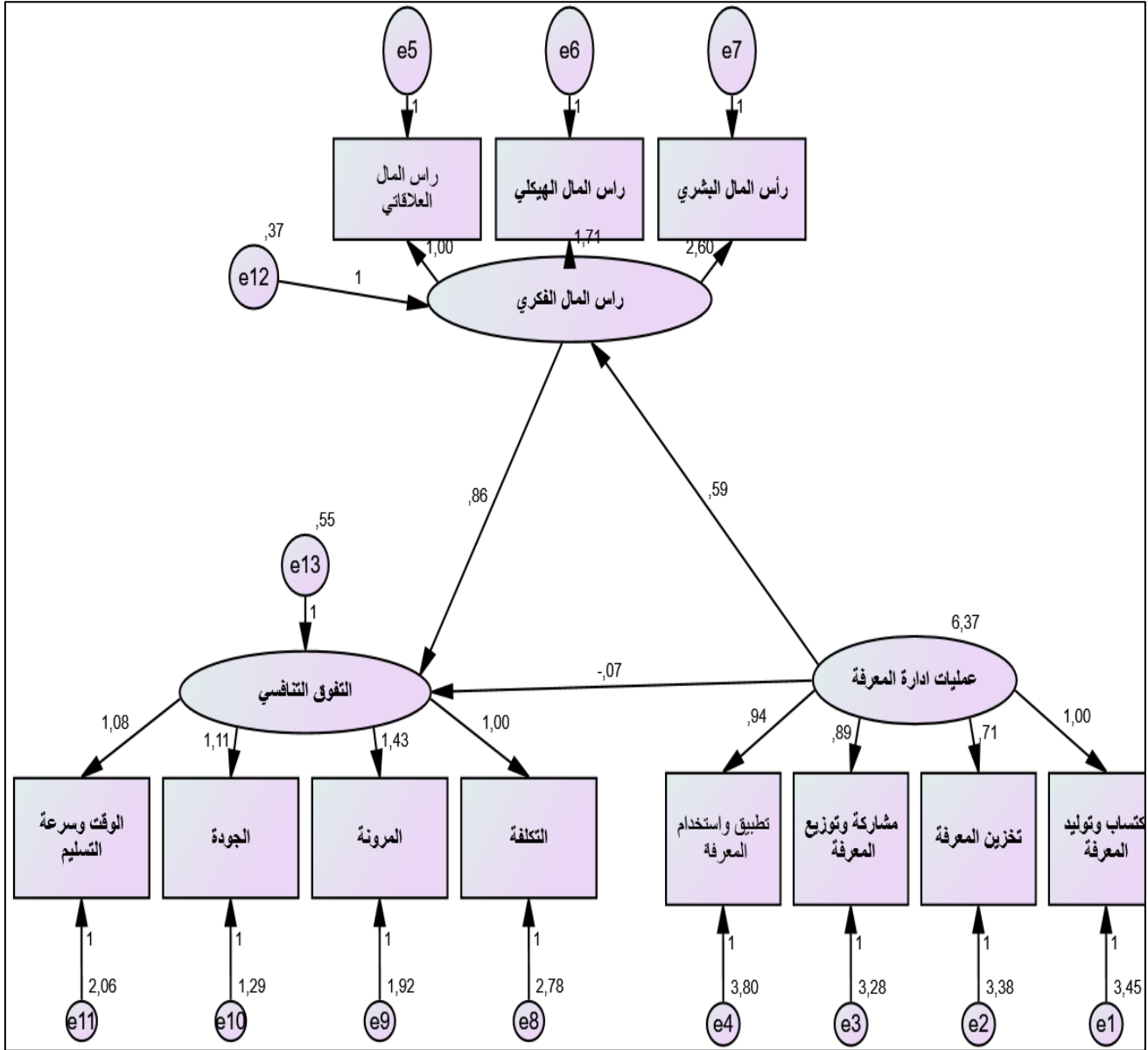
نجد النموذج الأول يشير إلى أن بعد رأس المال الهيكلي قد فسر ما نسبته (41.5%) من التباين الكلي الحاصل في التفوق التنافسي، حيث في النموذج الأول تم استبعاد الأبعاد الأخرى لرأس المال الفكري لضعف تأثيرها على تحقيق التفوق التنافسي، وثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار لبعد رأس المال الفكري، ومنه يتأثر التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة بمتغير رأس المال الهيكلي، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في التفوق التنافسي إلى (53.1%) عند إضافة بعد "رأس المال العلاقتي" إلى بعد "رأس المال الهيكلي" في النموذج الثاني، في حين وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في التفوق التنافسي إلى ما نسبته (56.9%) وذلك عند إضافة بعد "رأس المال البشري" إلى "رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي" في النموذج الثالث، علما أن مستويات F المختلفة في النماذج الثلاث تقع ضمن مستوى معنوية أقل من (0.05)، وكذلك قيم B عند مستويات t المختلفة تقع عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.005)، وهي تؤكد معنوية معاملات الانحدار، وإن اثر المتغيرات في تلك النماذج هو تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرع السادس: اختبار وتحليل نتائج الفرضية السادسة

- H0: لا يوجد أثر ايجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- H1: يوجد أثر ايجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في الوكالات البنكية محل الدراسة.

لدراسة الأثر غير المباشر لإدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، تم استخدام النموذج البنائي الموضح باستعمال تحليل المسار وبرنامج AMOSv25 في الشكل التالي:

الشكل رقم: (4-9) النموذج البنائي لأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط



المصدر: مخرجات برنامج AMOSv25

من خلال الشكل رقم (4-9) الخاص بالنموذج البنائي لأثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، نلاحظ أن هناك تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. بعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، الذي يعتبر من بعض طرائق اختبار المتغير الوسيط حيث نقوم بضرب قيمة العلاقة بين ( المتغير المستقل والمتغير الوسيط) في القيمة العلاقة بين ( المتغير الوسيط والمتغير التابع) ، إذا كانت هذه القيمة اكبر من

(0.08) حسب "معيار سوبل" فهي ذات دلالة إحصائية أي أن رأس المال الفكري في النموذج هو متغير وسيط<sup>1</sup>، وتم حساب اختبار سوبل في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-26) اختبار سوبل *SOBEL TEST*

Entrée:		Statistique du test :	Erreur Std. :	Valeur de p :
un	.590	Test de Sobel : 3.47317228	0.1462611	0.00051435
b	.861	Test d'Aroian : 3.46101087	0.14677504	0.00053815
s <sub>a</sub>	.052	Test de Goodman : 3.48546278	0.14574535	0.00049129
s <sub>b</sub>	.236	Tout réinitialiser	Calculer	

Entrée:		Statistique du test :	Valeur de p :
t <sub>a</sub>	3.47317228	Test de Sobel : 2.45159265	0.01422256
t <sub>b</sub>	3.46101087	Test d'Aroian : 2.4021434	0.01629932
		Test de Goodman : 2.50422709	0.01227192
		Tout réinitialiser	Calculer

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يظهر من خلال نتائج اختبار سوبل *SOBEL TEST* المبينة في الجدول (4-26) أن جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط معنوية، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دور وسيط في العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة وتحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة، لذا لا بد من تحليل هل المتغير الوسيط يؤدي إلى تحسين الأثر أو العكس. بعد أن تم التأكد من معنوية المتغير الوسيط، يمكن تحليل النتائج بناءً على جدول الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط نلاحظ ما يلي:

الجدول رقم: (4-27) الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري ومستوى الدلالة لأثر إدارة المعرفة على

تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط

المحاور	المسار	المحاور	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرية	P مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	<---	إدارة المعرفة	0,590	0,052	11,431	***
التفوق التنافسي	<---	رأس المال الفكري	0,861	0,236	3,642	***
التفوق التنافسي	<---	إدارة المعرفة	-0,068	0,140	-0,487	,626

المصدر: برمجية AMOS v25

<sup>1</sup>. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، دورية علمية محكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، 2018، ص 317

من خلال الجدول (4-27) يتضح إن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق التفوق التنافسي، أي أن إدارة المعرفة تؤثر على تحقيق التفوق التنافسي من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، حيث نلاحظ ما يلي:

نلاحظ أن إدارة المعرفة لا تؤثر على تحقيق التفوق التنافسي، كتأثير مباشر في ظل غياب المتغير الوسيط، أما بالنسبة لتأثير إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط فيتم حسابه من خلال ضرب اثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في اثر رأس المال الفكري على التفوق التنافسي كما يلي:

$$0.590 * 0,861 = 0.507$$

نلاحظ أن المتغير الوسيط " رأس المال الفكري " يقوم بدور الوسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي بالوكالات البنكية محل الدراسة، واتضح من النتائج أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد رأس المال الفكري، وهو ما يؤكد أن التنافس يعتمد على الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والكفاءات التي توظفها البنوك.

#### الفرع الخامس: اختبار وتحليل نتائج الفرضية السابعة

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-Way Anova*).

#### أولاً: اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

يتم دراسة الفروقات في حالة وجود عينتين لاختبار t للعينتين والذي يشترط تجانسهما، واختبار ليفن Levene's Test يظهر مدى تجانس العينتين، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لكلا المحورين، ومنه يمكن الاعتماد على اختبار t للعينتين المستقلين ومن خلال مستوى الدلالة أكبر من (0.05) نقول انه لا توجد فروق بين إجابات الأفراد على محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

**H0:** لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس

**H1:** توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم: (4-28) نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

المحور	اختبار ليفن				
	F	Sig	T	df	مستوى الدلالة
المحور الأول إدارة المعرفة	0,296	0,587	0,567	338	0,571
			0,567	336,034	0,571
المحور الثاني رأس المال الفكري	1,200	0,274	-0,964	338	0,336
			-0,965	334,315	0,335
المحور الثالث التفوق التنافسي	1,007	0,316	0,411	338	0,681
			0,412	336,039	0,681

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم: (4-28) نلاحظ أن قيمة Sig ( 0,587، 0,274، 0,316 )، لإختبار ليفن الخاص بالتجانس أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور وبالتالي فرضية التجانس محققة؛ أي أننا نعلم Sig الخاصة بإختبار T التي تقابل التجانس وهي أكبر من 5 بالمائة؛ أي لا توجد فروقات تعزى لمتغير الجنس؛ بمعنى أن إجابات الموظفين حول محاور الاستبيان كانت في نفس الاتجاه حسب متغير الجنس.

#### ثانياً: اختبار الفروق حسب متغير السن:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين لقياس الفروق بين السن ومحاور وأبعاد الدراسة وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن.

جدول رقم: (4-29) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للسن

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول إدارة المعرفة	بين المجموعات	248,386	3	82,795	0,878	0,452
	داخل المجموعات	31669,317	336	94,254		
	المجموع	31917,703	339			
المحور الثاني رأس المال الفكري	بين المجموعات	364,945	3	121,648	1,374	0,250
	داخل المجموعات	29740,052	336	88,512		
	المجموع	30104,997	339			



0,648	0,550	28,485	3	85,455	بين المجموعات	المحور الثالث التفوق التنافسي
		51,776	336	17396,721	داخل المجموعات	
			339	17482,176	المجموع	

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (4-29): يتبين أن مستوى الدلالة بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,452)، (0,250، 0,648) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H0) القائلة أنه لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن

ثالثاً: اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين لقياس الفروق بين المؤهل العلمي ومحاور وأبعاد الدراسة وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم: (4-30) نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب الشهادة المحصل عليها

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0,062	3,264	301,238	3	903,714	بين المجموعات	المحور الأول إدارة المعرفة
		92,304	336	31013,989	داخل المجموعات	
			339	31917,703	المجموع	
0,054	3,594	312,036	3	936,109	بين المجموعات	المحور الثاني رأس المال الفكري
		86,812	336	29168,888	داخل المجموعات	
			339	30104,997	المجموع	
0,264	1,332	68,468	3	205,405	بين المجموعات	المحور الثالث التفوق التنافسي
		51,419	336	17276,772	داخل المجموعات	
			339	17482,176	المجموع	

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (4-30): يتبين أن مستوى الدلالة بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,062، 0,054، 0,264) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H0)، أي انه لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05 ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

رابعا: اختبار الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين لقياس الفروق بين المستوى الوظيفي ومحاور وأبعاد الدراسة وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم: (4-31) تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ddf	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول إدارة المعرفة	بين المجموعات	263,639	3	87,880	0,933	0,425
	داخل المجموعات	31654,064	336	94,209		
	المجموع	31917,703	339			
المحور الثاني رأس المال الفكري	بين المجموعات	278,806	3	92,935	1,047	0,372
	داخل المجموعات	29826,191	336	88,768		
	المجموع	30104,997	339			
المحور الثالث التفوق التنافسي	بين المجموعات	332,062	3	110,687	2,169	0,092
	داخل المجموعات	17150,115	336	51,042		
	المجموع	17482,176	339			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (4-31): يتبين أن مستوى الدلالة بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,452، 0,372، 0,092) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H0)، أي انه لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05 ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

خامسا: اختبار الفروق حسب متغير الأقدمية:

تم استخدام اختبار (One Way Anova) تحليل التباين لقياس الفروق بين متغير الأقدمية ومحاور وأبعاد الدراسة وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05)، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم: (4-32) نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات حسب متغير الأقدمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ddl	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول إدارة المعرفة	بين المجموعات	507,991	4	126,998	1,354	0,250
	داخل المجموعات	31409,712	335	93,760		
	المجموع	31917,703	339			
المحور الثاني رأس المال الفكري	بين المجموعات	359,100	4	89,775	1,011	0,402
	داخل المجموعات	29745,897	335	88,794		
	المجموع	30104,997	339			
المحور الثالث التفوق التنافسي	بين المجموعات	147,583	4	36,896	,713	0,583
	داخل المجموعات	17334,593	335	51,745		
	المجموع	17482,176	339			

المصدر: مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (4-32) يتبين أن مستوى الدلالة بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,250، 0,402، 0,583) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H0)، أي انه لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية.

سادسا: اختبار الفروق حسب نوع البنك:

تم استخدام اختبار معامر كرامر في تحديد الفروقات حسب نوع البنك، وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05 ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع البنك ( بنك عمومي، بنك خاص)

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05 ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع البنك ( بنك عمومي، بنك أجنبي).

جدول رقم: (4-33) نتائج اختبار معامل كرامر لاختبار الفروقات حسب نوع البنك

المتغيرات	العينة	درجة الحرية ddf	معامل كرامر	مستوى دلالة معامل كرامر	كا <sup>2</sup> الجدولية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة كا <sup>2</sup> المحسوبة
المحور الأول إدارة المعرفة	340	47	0,395	0,252	67.50	53,063	0,252
المحور الثاني رأس المال الفكري	340	45	0,410	0,103	67.50	57.287	0,103
المحور الثالث التفوق التنافسي	340	37	0,396	0,040	55.75	53.309	0,040

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الجدول رقم (4-33) نلاحظ أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تساوي على الترتيب (53.063، 57.287، 53.309) وهي أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية التي جاءت قيمتها على الترتيب (67.50 ، 67.50 ، 55.75) ، كما نلاحظ أن مستوى المعنوية لمعامل كرامر جاء على الترتيب (0.252 ، 0.103 ، 0.040) وهي اكبر من (0.05) ونفس النتيجة للدلالة المعنوية ل كا<sup>2</sup> المحسوبة التي جاءت غير معنوية ، ومنه وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية (H0)، أي انه لا توجد فروق عند مستوى دلالة (0.05) ، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

خلاصة:

تم خلال هذا الفصل القيام بالعديد من التحليلات الإحصائية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية وعلى رأسها التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار Path Analysis اللذان مكننا من اختبار صحة الفرضيات المقترحة للدراسة، وكذلك مكننا من التعامل مع فرضيات الدراسة ككتلة واحدة، ويسمح بالتعامل مع عدد مضاعف من المتغيرات وهي ميزة علمية توفرها النمذجة، وتم ذلك من خلال تقصي وجهات نظر العينة المدروسة، والتي كانت ممثلة في عينة من البنوك العاملة بولاية عنابة، وكخلاصة عامة لأهم نتائج هذا الفصل تبين لنا الدور الكبير لرأس المال الفكري في توسطه للعلاقة بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي، وهو ما يؤكد مرة أخرى على أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات، حيث يمثل رأس المال الفكري بالبنوك ميزة التنافس المستقبلية، لذا فإن الاعتماد عليه كمورد تنافسي يضمن استدامة تنافس المؤسسة بشكل أكفأ من الاعتماد على الموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وعلى ضوء التحليلات العملية للدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

- من خلال تحليل نتائج الفرضيات الفرعية، تم التأكيد على أن عينة البنوك العاملة في ولاية عنابة تستخدم إدارة المعرفة في إدارة أنشطتها، ويتوفر بها رأس مال فكري، وأنها تسعى كذلك إلى تحقيق التفوق التنافسي.
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى، تم تأكيد أنه: " لا يوجد أثر مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة لولاية عنابة محل الدراسة".
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، تم تأكيد أنه: " يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في البنوك العاملة لولاية عنابة محل الدراسة".
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، تم تأكيد أنه: " يوجد أثر لرأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة لولاية عنابة محل الدراسة".
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة، تم تأكيد أنه: " يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في ظل وجود رأس المال الفكري في البنوك العاملة لولاية عنابة محل الدراسة".
- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة، تم تأكيد أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية".

لقد قدم هذا الفصل خلاصة للنتائج الأكثر صلة بإشكالية الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، حيث بينت الدراسة أن متغير إدارة المعرفة لا يمكن له أن يتواجد إلا بتوفر رأس المال الفكري الداعم له لتحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة.

# الخاتمة

الخاتمة:

حاولت هذه الدراسة الوقوف على دور رأس المال الفكري في دعم عمليات إدارة المعرفة للوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي، حيث تم تحليل مفهوم كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والتفوق التنافسي، ومحاولة إقامة تصور للعلاقة التي تربطهما ومختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ووضعهم في نموذج يجمع بين كل من أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري وأبعاد التفوق التنافسي، هذا النموذج الذي قد يساعد البنوك محل الدراسة، وكذا مختلف المؤسسات إلى الاستغلال الأمثل لرأس مالها الفكري، وتنشيطه والمحافظة عليه، ومنه يمكن تقديم أهم النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذلك عرض لأهم التوصيات المقترحة.

نتائج الدراسة النظرية:

من ابرز النتائج النظرية المستخلصة في هذه الدراسة، نعدد:

- تعتبر المعرفة أكثر الموارد الرئيسية لإنشاء الميزة التنافسية وخلق القيمة في المنظمة، فالمعرفة هي المدخلات الثمينة في عملية الإنتاج، والمصدر الأولي للقيمة باعتبار أن القيمة تخلق من خلال رضا الزبائن عن المؤسسة.
- تساهم إدارة المعرفة في تطوير نظم وأساليب العمل وتبسيط الإجراءات وتحسين أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمؤسسة.
- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة توفر أربعة محددات رئيسية: "الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والقيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، بحيث لا بد أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، بالإضافة إلى انه لا بد من توفر هيكل تنظيمي يكون أكثر مرونة للاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة، ويكون أكثر فاعلية وكفاءة في تطوير الاستراتيجية، وان تكون القيادة هي سابقة مهمة تؤثر على نجاح إدارة المعرفة في المنظمة.
- إن إدارة المعرفة وعملياتها يمكن أن تدعم المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية بإتباع استراتيجية الابتكار والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، بالإضافة إلى إتباع استراتيجية تخفيض التكلفة وتعزيز الكفاءة المتميزة.
- يعد رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة في الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة.
- لإدارة رأس المال الفكري دور في توليد وخلق القيمة للمؤسسة.
- لا يوجد نموذج شامل أو موحد يغطي جميع المؤشرات لقياس رأس المال الفكري، فكل مؤسسة تختار وتضع النموذج الذي يناسبها، وما يصلح لبعض المؤسسات لا يصلح للبعض الأخر، إلا انه تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج من أكثر النماذج ملائمة لقياس رأس المال الفكري كونها تقدم نموذج متعدد الأبعاد يتم استخدامه من طرف واضعي السياسات والاستراتيجيات في المؤسسة لإدارة رأس المال الفكري وتنميته.

- إن الوصول إلى التفوق التنافسي لأي مؤسسة يقتضي منها أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري فيها.
- لكي تكتسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وقوية لا بد من حصولها على موارد قيمة ونادرة بالإضافة لامتلاكها قدرات خاصة لإدارة هذه المصادر.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- من ابرز النتائج الميدانية المستخلصة في هذه الدراسة، نعدد:
  - بالرغم من أن هناك دورات تدريبية عديدة، إلا انه لا يتم تلبية معظم الرغبات والاحتياجات التدريبية للموظفين بالبنوك، بالإضافة إلى انه يتم تقويم البرامج التدريبية بعد عودة المتدرب من خلال استمارة ورقية في نهاية البرنامج التدريبي.
  - أن إدارة المعرفة بالبنوك لا تقوم بتنمية ورعاية المبدعين والمتميزين بالمستوى الملائم، ولا يوجد نظام تحفيزي للموظفين المبدعين والمتميزين، بالرغم من ان البنوك تستخدم ادارة المعرفة في إدارة أنشطتها ولكن ليست بالمستوى الملائم والفعال الذي يؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي.
  - عدم وجود قياس دقيق لرأس المال الفكري بالبنوك محل الدراسة، ولا يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائه بشكل متكامل.
  - تبين أن البنوك محل الدراسة تقوم بصياغة رؤية ورسالة وأهداف قصيرة وطويلة المدى واضحة ومعلنة.
  - يوجد تقدير من جانب أفراد عينة الدراسة لأهمية رأس المال الفكري واعتباره من أهم الأصول المعنوية والفكرية بالبنك، وأن الإستثمار في رأس المال الفكري من أهم دعائم تحقيق التفوق التنافسي.
  - تشجع الوكالات البنكية محل الدراسة عملية التعلم الذاتي، وتدعم التعاون والعمل الجماعي ونقل الخبرات وتبادل المعلومات بين الموظفين، ولكن أغلبها تكون نقل ومشاركة في شكل معارف صريحة فقط.
  - إن الثقافة التنظيمية المتواجدة في البنوك عينة الدراسة لا تهتم بتطوير بيئة العمل بما يتضمن قيم وسلوكيات وأفكار توجه رأس المال البشري، حيث أن الثقافة التنظيمية التي لا تمكن مجموعات العمل لمواجهة تحديات الإبداع والإبتكار في إستخدام إدارة المعرفة لتطويرها، وكذلك تواجد الثقافة الفردية تمنع من مشاركة وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها، وكلها تؤدي إلى مخرجات سلبية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة بالبنك وبدورها تؤثر على مواجهة المنافسة وعدم تحقيق التفوق التنافسي.
  - يوجد تقدير من جانب أفراد عينة الدراسة على ضرورة أن تركز خطط وإستراتيجيات التفوق التنافسي على الجودة والتحسين المستمر للخدمات، وعلى الإستثمار في رأس المال الفكري وتنميته، وعلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال كدعامة لإدارة المعرفة.
  - يحتاج الهيكل التنظيمي بالوكالات البنكية محل الدراسة للتطوير، وأن البنوك لا تدعم اللامركزية في اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن يمكن من الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الجديدة،



- حيث لا يتم إجراء عملية تدوير الموظفين على المناصب الموجودة، فالتدوير تلجأ إليه البنوك عينة الدراسة في حالات الترقية فقط بغية توسيع معارف الموظف الذي ستولى العمل في هذا المنصب، وكذلك في حالة تغطية العجز في عدد الموظفين ما يجعل اغلب الموظفين يقومون بأكثر من دور في آن واحد.
- أظهرت النتائج توافر عمليات إدارة المعرفة في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما يشير إلى تطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير إدارة المعرفة (3.93) بدرجة موافق حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بدرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يشير إلى استخدام إدارة المعرفة بمستوى معين.
- بينت النتائج توافر أبعاد رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما يشير إلى وجود نسبة معينة في اهتمام تلك البنوك برأس مالها الفكري، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير رأس المال الفكري (3.84) بدرجة موافق حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بدرجة أهمية مرتفعة، ولكن يوجد تفاوت في أبعاد رأس المال الفكري، حيث جاء بعد رأس المال العلاقتي كأكثر الأبعاد توافر من المجالات الأخرى المكونة لرأس المال الفكري، بينما جاء بعد رأس المال البشري في المركز الأخير بالنسبة لتوافر أبعاد رأس المال الفكري.
- بينت النتائج توافر أبعاد التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما يشير إلى امتلاك تلك البنوك لأولويات وأسبقيات تنافسية، حيث بلغ المتوسط الكلي لمتغير التفوق التنافسي (3.98) بدرجة موافق حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، بدرجة أهمية مرتفعة، ولكن يوجد تفاوت في أبعاد التفوق التنافسي، حيث جاء بعد سرعة التسليم كأكثر المجالات في تشكيل الأولويات التنافسية للوكالات البنكية محل الدراسة، بينما جاء بعد التكلفة في المركز الأخير.
- لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة، ولكن ليست بالمستوى الملائم والفعال الذي يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.
- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري في الوكالات البنكية محل الدراسة، وكان تأثير بعد مشاركة المعرفة هو الأكثر تأثير على رأس المال الفكري.
- يوجد أثر لرأس المال الفكري على التفوق التنافسي في الوكالات البنكية محل الدراسة، مع وجود تفاوت في درجة تأثير أبعاده لصالح تأثير رأس المال الهيكلية وهو البعد الأكثر تأثير على تحقيق التفوق التنافسي.
- يوجد أثر غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في الوكالات البنكية محل الدراسة.
- لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- توجد فرص تسويقية كبيرة أمام البنوك عينة الدراسة لجذب زبائن جدد، حيث لا تزال نسبة كبيرة من أفراد المجتمع لا تتعامل مع البنوك لانقداها الثقة المصرفية، ولعدم وجود وكالات بنكية قريبة منهم.

- تبين أن رأس المال البشري ضعيف من خلال عدم قدرته على الإحلال (أي عدم إمكانية الموظفين في إحلال احدهم مكان الآخر) وعدم إيمانهم بإفكار جديدة.
  - لا يتأتى مواجهة المنافسة إلا إذا قامت البنوك بتطوير أنظمتها وجودة خدماتها ومنتجاتها، وتحديث أجهزة اتصالاتها وأنظمة تشغيلها، وتقديم الخدمات المالية المتطورة لمواجهة المنافسة الدولية، وتوسيع قاعدة المودعين والمستثمرين، والاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري والمحافظة عليه
- توصيات الدراسة:**

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تعد خطوط إرشادية حتى تتمكن الوكالات البنكية محل الدراسة من الاستفادة من التوجه في توطین مفاهيم التفوق التنافسي من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وتطبيق إدارة المعرفة، ونذكر منها:
- محاولة حصر الاحتياجات التدريبية من خلال القيام بإرسال نموذج لكل موظف يقترح فيه اسم البرنامج التدريبي، وأهداف التدريب، والعائد المرجو منه، ومحتوى البرنامج، بدلا من أن يتم ذلك من خلال برنامج يعد مباشرة من طرف الإدارة، والعمل على تقويم العملية التدريبية قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي وأثناء ممارسة العمل، لبيان مدى الاستفادة من الاشتراك بهذه البرامج، وبيان القيمة المضافة التي عادت على البنك، وما تم نقله من معلومات وخبرات للزملاء نتيجة حضور هذه البرامج التدريبية.
- لابد من دعم الإدارة العليا لعملية إدارة رأس المال الفكري لدوره الفعال في تطوير البنوك وتحقيق التفوق التنافسي.
- صياغة مؤشر لقياس رأس المال الفكري بالبنوك في ضوء ما تناولته الدراسة، فالمورد الذي لا يقاس لا يمكن إدارته.
- لابد للبنوك والمصارف التحكم في نوعية الخدمات وجودتها، أي وجوب خضوع البنوك للمقاييس الدولية الخاصة بالجودة.
- لزيادة القدرة التنافسية للبنك لابد من تدعيم مؤهلات الموظفين خاصة العاملين في الوظائف التسويقية- رأس المال العلاقتي-، كما أنّ وجود تسيير كفاء يسمح بتقديم خدمة ذات جودة ونوعية من شأنها المساهمة بتعظيم الربح.
- تهيئة البيئة الداعمة لرعاية وتنمية الأصول الفكرية واستثمارها في تدعيم عملية التطوير لتحقيق التفوق التنافسي.
- ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة عن طريق تدعيمها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة تطوير قواعد المعرفة باستغلال النظم الخبيرة والنكاء الاصطناعي، ووضعها حيز التنفيذ في إطار الاستراتيجية العامة للبنك، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق الأهداف الأساسية للبنك.
- ضرورة دعم الإدارة العليا لاستخدام إدارة المعرفة، والعمل على تطويرها وتكييفها مع مختلف المستجدات في البيئة التنافسية، باعتبار أن إدارة المعرفة فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى توعية المسيرين والموظفين فيها

بضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة للتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات وإرضاء الزبون وكسب ولائه.

- تفعيل مهام قسم التسويق بالبنك وإدارة العلاقة مع الزبون، بضرورة إجراء البحوث التسويقية التي تساعد في توفير قاعدة عريضة من الزبائن الذين يمكن استقطابهم عن طريق التوعية والترويج المكثف، والعمل على مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق البنكي، والتي تقيس انطباعات الزبائن حول نوعية الخدمة المقدمة ومدى تقبلهم ورضاهم عنها، مع تحديد الأثر السلبي أو الإيجابي لإعادة تطوير الخدمة أو تحسينها وكذا المقاربة بينها وبين الخدمات المنافسة. فضلاً عن ذلك لا بد أن يسعى كل بنك إلى زيادة عدد فروعها بحيث يصل لأقرب نقطة للزبون توفيراً لوقته وجهده واستحداث خدمات من شأنها تسهيل العمليات المصرفية كخدمات الإنترنت ومراكز الاتصال والاستثمار المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة المعرفة.

- استحداث أقسام البحث والتطوير والمعرفة، التي لا تملك البنوك عينة الدراسة مثلها لحد الآن، وإعداد الكفاءات المناسبة لها، وذلك بتوطيد العلاقة مع الجامعة ومخابر البحث والمؤسسات المتخصصة للاستفادة منها.

- ضرورة الاهتمام بتبني الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون باعتبارهم يمثلون احد أهم مصادر الابتكار للأفكار الخلاقة، والسعي إلى البحث عن الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية واستقطابهم والاهتمام بهم بشكل خاص إذ إنهم يمثلون جزءاً من رأس المال الفكري الذي يمكن أن ينهض البنوك إلى واقع أفضل من الذي يكون عليه.


- ضرورة مواكبة البنوك للتطورات الحاصلة في المجال المعرفي فكرياً وتطبيقاً، إذ لازالت البنوك الجزائرية في المراتب الاخيرة.

### آفاق الدراسة:

نقترح الآفاق كإشكاليات بحث مستقبلية التالية:

- دور رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي.
- أثر رأس المال العلاقتي في تحقيق الأولويات التنافسية.
- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.
- دور التشارك المعرفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والتفوق التنافسي.

وأخيراً الحمد لله الذي بصرنا بشيء من ما علمنا بالقلم، ووفقنا لإتمام هذا البحث، ويبقى الباب مفتوحاً للمزيد من البحوث المستقبلية، وما هذا البحث إلا مساهمة بسيطة في دراسة الموجودات غير الملموسة وإدارتها.



قائمة المصادر  
والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم

1. الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة منحي تطبيقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
2. أحمد الطيب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزيطة، الإسكندرية، مصر، 2012.
3. أحمد محمد عثمان ادم ، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2018.
4. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة -الجزء الأول-، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
5. أمجد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة spss و lisrel، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
6. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي spss ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الاستراتيجي و رأس المال البشري في منظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2017.
8. بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج spss، مكتبة فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
9. بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019.
10. تامر محمد احمد خليل، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، مصر، 2018.
11. توماس أ. ستيوارت ترجمة علا احمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
12. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008.
13. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
14. حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
15. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2014.
16. خليف عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

17. درمان سليمان صادق النمر، نجلة يونس محمد آل مراد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، الدار النموذجية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011.
18. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، اليازوري، المملكة العربية السعودية، 2018.
19. رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013.
20. رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري - التنظير العلمي والتطبيق العملي-، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
21. زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
22. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
23. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، الطبعة الأولى، اليازوري، العراق، 2008.
24. سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين، الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس - دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017،
25. شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، 2017.
26. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005،
28. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
29. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
30. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
31. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.
32. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. مجاني باديس، طول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية- بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً-، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
34. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2013.
35. محمد بن احمد بن تركي السديري، نظم المعلومات الإدارية، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2014.
36. محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة-الذكية-، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، 2017،

37. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
38. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
39. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
40. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي، بطاقة العلامات المتوازنة - مدخل للإدارة المستدامة-، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2012.
41. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
42. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
43. ناصر محمد سعود جردات، احمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد صالح، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
44. نجاة رشيد الكيخيا، أساسيات الاستنتاج الإحصائي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
45. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
46. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات-مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
47. وائل فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
48. ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
49. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
50. ياسين سعد غالب، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
51. يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

## II. المجلات والدوريات:

52. أحلام إبراهيم ولي، اراس قادر حمدامين خوشناو، عيسى سعيد ابابكر، تحليل دور تبني أنماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، مجلد 20، عدد 05، العراق، 2016.
53. أحمد علماوي، مصطفى طويطي، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر- مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 10، جوان 2016، الجزائر.
54. بدر بن أحمد بن علي العمري، استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية، 2020.

55. بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه و طرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني-ديسمبر 2017، الجزائر.
56. جمعة شرفي، مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر،-، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة النجف الاشرف، العدد 40، المجلد 01، 2016،
57. دوخي مقدم يمينه، دور الخرائط المعرفية في بناء رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة- دراسة حالة جامعة الجزائر 3 ، مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 04، العدد 3، الجزائر، 2020
58. سعيد عبدالله محمد النعمي ، نعمان محمود فهمي الأفندي ، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد 04، العدد 40، العراق 2017
59. شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 10، فلسطين، 2017.
60. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة، دورية علمية محكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، 2018.
61. عدوكة لخضر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03-العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر.
62. محمد باطويح، مريم بوزير، الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات، سلسلة دراسات تنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 69، 2021.
63. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات " porter " التنافسية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 10-جوان 2013، الجزائر.
64. مصطفى حوجو، أمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لمؤسسة LAIT-HODNA بالمسيلة، الجزائر للفترة 2012-2015 ، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018.
65. هاني نوال، عطية حليلة، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث و التطوير و انعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية ( حالة مجمع صيدال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث-جوان 2018، الجزائر.
66. يوسف حجيم سلطان الطائي، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2006.

### III. الملتقيات العلمية:

67. أمينة عثمانية، المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، مداخلة مقدمة ضمن كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين-ألمانيا، 2019.
68. حاكم محسن الربيعي، عبد السلام علي النوري، اثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء الجامعي دراسة تطبيقية في جامعة الانبار، مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2013.



69. سارة عبيدات، بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: الشروط والاستراتيجيات، مداخلة مقدمة في كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، 2019.
70. سالم مفتاح بن نجمة، رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، بحوث وأوراق عمل المؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفريل 2013، عمان، الأردن.
71. سعد علي محمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، نماذج البحث في إدارة الأعمال، المؤتمر السادس بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011
72. سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرون: رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة، القاهرة 21، 19 أفريل 2005، القاهرة، مصر.
73. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

#### IV. الأطروحات والرسائل الجامعية :

74. بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية- دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
75. خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة-باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
76. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التامين- دراسة ميدانية على مؤسسات التامين بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016،
77. عقون عادل، إدارة العلاقة مع الزبون كحتمية استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي- حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2019/2018.
78. فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-، الجزائر، 2016/2015.
79. نجاة بن يحيى، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع مع دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018/2017.

80. نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.

## ثانيا: باللغة الأجنبية:

### I. Les Ouvrages :

81. Annie Brooking, Intellectual Capital:[Core Asset For The Third Millennium Enterprise], 1st edition, Thomson Business Press, London,Uk,1996.
82. Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Intellectual Capital Measuring The Immeasurable?, 1er Edition , CIMA Publishing Is An Imprint Of Elsevier, 2004.
83. Blanc.F, **Marketing Industriel**, Edition Vuibert Entreprise, Paris, France, 1988.
84. Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling, **Strategic Management Theory**, Cengage Learning, 11th Edition, Canada, 2015.
85. Danka Starovic, Bernard Marr, **Understanding Corporate Value:Managing And Reporting Intellectual Capital**, Chartered Institute Of Management Accountants (CIMA), London, 2003.
86. Evans, James Robert, & Collier, David A, **Operations Management: An Integrated Goods And Services Approach**, publisher, Thomson/South-Western, U.S.A, 2007.
87. Filemon A. Uriate,Jr, **Introduction To Knowledge Management**, asean foundatio, jakarta, indonesia,2008.
88. Francine Séguin, Taïeb Hafsi, Christiane Demers, **Le Management Stratégique : De L'analyse A L'action**, Les Éditions Transcontinental, Canada, 2008.
89. Frank T. Rothaermel, **Strategic Management**, Third Edition, McGraw-Hill Education, New York, United States of America, 2017.
90. Frédéric leroy, **Les Stratégies de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 2001.
91. Grant, Robert M.,**Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**", 4th ed, Blackwell Publishers Inc Holtshouse, Ernst & Young LLP ,UK, 1991.
92. Horner P, **Gestion Des Compétences**, Edition d'organisation, Paris.2001.
93. Hwei P. Hsu, **Probability random variables,& Random prosses**, schaum's outlies series,1997.
94. Ikujiro Nonaka, **The dynamics of knowledge création, the knowledge adventage**, Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, Ernst & Young LLP ,UK, 1999

95. Irma Becera-Fernandez, Rajiv Sabherwal, Traducteur Mohamed Chahana Ouahbi, **Knowledge Management Systems And Processes**, Second Edition ,New york and London, 2015.
96. Jay B. Barney, Delwing. N Clark. Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press, New York, 2007.
97. Joe Peppard & John Ward , The Strategic Management Of Information Systems Building a digital Strategy,4th edition,willey,2016.
98. Joitske Hulsebosch, Mark Turpin & Sibrenne Wagenaar, **Monitoring and Evaluating Knowledge Management Strategies**, IKM Emergent Research Programme, European Association Of Development Research and Training Institutes (EADI), Germany, Octobre 2009.
99. Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**, Schema Press, Ltd, United States Of America, 1993, .
100. Katrin Blankenburg, **Intellectual Capital In German Non-Profit Organisations An Empirical Studyp**, Springer, International Publishing Switzerland, 2018.
101. Kevan Williams, **Strategic Management**, First American Edition, Dorling Kindersley Limited, New York , United States, 2009.
102. Kim W.C, Mouborgne R, **Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make the competition.Irrelevant**, Harvard Business School Publishing, U.S.A, 2015.
103. Kotler, Philip, **Marketing Management**, Millenium Edition, Prentice-Hall International Inc, USA, 2000.
104. M.Porter, **Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press, New York, 1980.
105. M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993.
106. M. Porter, **l'avantage concurrentiel**, Edition Dunod, Paris France, 1999.
107. Michel Porter, **Competitive Advantage, The Free Press**, New York, United States Of America, 1985
108. Marek Szelaowski , Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy -Creating Value from Intellectual Capital-, springer, Switzerland, 2019,
109. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, **Management**, Third Edition, Pearson, United States of America , 2012
110. Michael J Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements For Corporate Learning**, Second Edition, Davies-Black Publishing, Australia, 2002.
111. Murray E. Jennex, **Knowledge Management In Modern Organizations**, Idea Group Publishing, London, 2007.

112. Nermien Al-Ali, **Comprehensive Intellectual Capital Management- Step-by-Step-, 1<sup>st</sup> edition**, John Wiley & Sons, Inc. United States of America 2003.
113. Nonaka.I, Takeuchi. H **The Knowledge Creating Company: How Japanese Company Creat The Dynamics Of Information** , (1995)
114. Nuno Miguel Teixeira and Inês Lisboa, **Handbook of Research on Financial Management During Economic Downturn and Recovery**, Business Science Reference, Hershey, Pennsylvania,, Unoted States of America, 2021
115. P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, **Management Stratégique**, Vuibert, 10 Edition, Paris, Juillet 2016.
116. Robert S. Kaplan, David .P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Press, USA, 1996.
117. Ronald Maier, **Knoledge Management Sustems Information And Communication Technologies For Knowledge Management**, Third Edition, Springer, Ney Work, 2007,
118. Stewart Thomas, **Intellectual Capital, The New Wealth Of Organizations**, 1<sup>st</sup> edition, Double Day Currency, New York, 2003 .
119. Thomas L. Wheelen , J. David Hunger , Alan N. Hoffman , Charles E. Bamford, **Strategic Management And Business Policy Globalization, Innovation, And Sustainability**, Fifteenth Edition, Pearson Education, London,2018,
120. Yogesh Malharta , **Measuring Knowledge Assets Of A Nation: Knowledge System For Development** ,New York ,August 2003.
121. Winston P H, **Artificial Intelligence**, 3rd Ed, Addison-Wesley Publishing Company, California, USA, 1992.

## II. Les Revues :

122. A.R.Satyavathi, S. Ramesh, **Role of Human Capital in an Organisation**, Juni Khyat (UGC Care Group I Listed Journal), Vol-11 Issue-01, 2021.
123. Abbott, A & Banerji, K, **Strategic Flexibility And Firm Performance: The Case Of US Based Transnational Corporations'**, Global Journal Of Flexible Systems Management, Vol 4, N° 1, 2003.
124. Adnan A.S.Al-Ali & Jarrah F.Al-Mansour, **Explaining the Role of Knowledge Management Between Organisation's Characteristics and Employee's Performance: a Public Sector Perspective**, International Journal of Business Management, Vol 15, N° 12, 2020, .
125. Ahmed Hashem Al-Assaf, Abas Salem Rawashdeh, Feras Suliman Alshalabi, **The Impact of Intellectual Capital on the Administrative Innovation Among the Employees In the Commercial Jordanian Banks**, International Journal of Economics and Business Administration, Volume *viii* ,Issue4.

126. Ahmed Mohammed Abdulaal, And Norfarah Nordin, **The Mediating Role of Creativity on the Relationship Between Knowledge Management and Human Resource Management Toward Innovation Performance In the Jordanian Smes**, International Journal of Industrial Management (Ijim), Vol.8, Issue1,12 –18,2020.
127. Benezou Djilali, Bouguesri Sarra, **Intellectual Capital and Business Performance In Algerian Companies**, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Vol 01, N°02, Alger, Décembre 2017.
128. Bonits, Nick, **There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically**, *Business Quarterly*, 60(4), Summer,1996.
129. Bontis, Nick, **Assessing knowledge assets: a Review of the models used to measure intellectual capital**. International journal of management reviews, (Vol 3- Issue 1), 1998.
130. France Bouthillier Kathleen Shearer, **Understanding Knowledge Management And Information Management: The Need For An Empirical Perspective**, Information Research, Vol 8 N° 1, October 2002, McGill University Montreal, Canada, .
131. Franck Brulhart, Gilles Guieu, Lionel Maltese, Frédéric Prévot, **Théorie Des Ressources Débats Théoriques Et Applicabilités**, *Journal Revue Francaise De Gestion* , Lavoisier, Paris, N° 204/2010 · May 2010,.
132. George S. Day & Robin Wensley, **Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988.
133. Hamel, Gary and Heene, Airne , **Competence Based Competition**, International Journal Of Management reviews, vol 03- issue01, (USA: John Wiley and Sons, Inc.) 1998.
134. Hongmei Tang , **Effects Of Leadership Behavior On Knowledge Management And Organization Innovation In Medicine And Health Sciences**, EURASIA Journal Of Mathematics Science And Technology Education, Open Access, Modestum, Vol 13 N° (8), 2017.
135. Ikujiro Nonaka , **A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation**, *Organization Science/ Vol. 5, No: 01, , Informs, JSTOR. February 1994.*
136. Janaina Macke &Al., **Knowledge And Competence Based-View For Developing Collaborative Networks**, *The International Journal Of Knowledge, Culture And Change Management*, Vol 11,2011.
137. Jin Chen, Zhaohui Zhu, Hong Yuan Xie, **Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study**, *Journal Of Intellectual Capital Emerald Group Publishing Limited*, Vol 5 N°1, 2004.
138. John Mackenzie Owe, **Knowledge Management And The Information Professional**, *information services & use*, University of Amsterdam, Vol 10 , N° 01, January 1999
139. José Vale, Nádia Barbosa, Rui Bertuzi, Ana Maria Bandeira, Vera Teixeira Vale, **Intellectual Capital Change Management in the Construction Industry-The Case of an**

- Inter-Organisational Collaboration**, journal of open innovation technology, market, and complexity, Vol 07,2021.
140. Kanter, J, **Knowledge management practically speaking, Informational systems management**, Vol. 16, 1999.
141. Kaplan,R., **The Competitive Advantage Of Management Accounting**, Journal Of Management Accounting Research ,No. 18,2006.
142. Karl M. Wig, **Knowledge Management An Introduction And Perspective**, Journal Of Knowledge Management, Vol 1,N°1.
143. KimW.C, Mouborgne R, **Blue Ocean Strategy : from theory to practice**, California management review, Vol47, No3, 2005.
144. Kyung Jin & all ,**Knowledge Management Technologies for Collaborative Intelligence: A Study of Case Company in Korea**, International Journal of Distributed Sens or Networks, vol. 11, 9, First Published January, 2015.
145. Koenig Michael E.D, **Education For Knowledge Management**, journal Issue . L , U.S.A, Vol . 19,1999.
146. Lídia Silveira Arantes, Orlando Martinelli Junior, Thales De Oliveira Costa Viegas, Júlio Eduardo Rohenkoh, **Maturity and Level of Knowledge Management In The Company: An Application of Nonaka and Takeuchi Model and Fuzzy Logic** , Gestão & Produção, vol 28 N° 02.
147. Liliana Dobrica, **Knowledge In Action Towards Better Knowledge Management In Organizations**, revue Management Research and Practice Volume 13, Issue 2 / June 2021.
148. Malhotra Yogesh, Brint Institte, **Toward a Knowledge Ecology for Organization White–Waters** journal knowledge management (UK) march 1999.
149. Marie-Claude Lehoux , **L’organisation Apprenante, La Gestion Des Connaissances Et L’engagement Des Parties Prenantes**, Revue de littérature des concepts clés CIUSSS MCQ, Québec, Octobre 2017.
150. Mario javier donate and fatima guadamillas, **organizational factors to support knowledge management and innovation**, journal of knowledge management, Vol 15, 2021.
151. Mary Ndabari, **Knowledge Management and Performance: a Conceptual Review**, International Academic Journal Of Human Resource And Business Administration, Volume 3, Issue 9 ,2021.
152. Maryam Alavi , Dorothy E. Leidner, **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations**, Review MIS Quarterly Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, Vol. 25, No. 1,mars 2001.
153. Miroshnychenko. O, **The intellectual capital of an enterprise: the innovative aspect**, Informacijos Mokslai (N° 63), 2013.

154. Muhammad Shujaat Mubarik, Nick Bontis, **Intellectual capital, leadership and competitive advantage: a study of the Malaysian electrical and electronics industry**, International Journal of Learning and Intellectual Capital , Vol. X, No. Y, xxxx, January 2022.
155. M. Manzari & al, Intellectual capital: Concepts, components and indicators: a literature review, Faculty of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University, Iran, 2012.
156. Martin le boulaire , “**gestion des compétences stratégie et performance de l’entreprise , quel et le rôle de la fonction R H**” . Université pierre mendés de France, décembre 2008.
157. Nihan Yavuz Aksakal, **Career Capital as a Component Human Capital: a Theoretical Model Proposal To The Intellectual Capital**, Business & Management Studies An International Journal, Vol08, Issue05, Year 2020.
158. Nyutu, Eva And All, Correlational Syudy of Student Perceptions of Their Undergraduate Laboratory Environment With Respect To Gender and Major, International Journal of Education In Mathematics, Science and Technology, Vol 09 ,N° 01
159. Panissara Naowakhoaksorn , & auther, **Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate**, Suranaree J. Soc. Sci. Vol 16 No 1; January-June 2022 (1-19)
160. Quinn, G.B., Anderson, P.A., &Finkelstein, S, **Managing Professional Intellectual: Asking The Most Of The Best**, Harvard Business Review, March- April, 1997.
161. Simon H A, **Artificial Intelligence: An Empirical Science**, Elsevier, Vol(77), 1995.
162. Satya Dev Gupta, St. Thomas, **Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis**, Athens journal of business & economics (ATINER) vol 01 N°01, 2015.
163. Sulanjaku, Marsel , **The Contribution Of Skandia Navigator In Intangibles Measurements An Albanian Case Approach** , International Journal of Economics, Commerce and Management , united kingdom ,Vol. II, Issue 11, Nov 2014 ..
164. Wageeh Nafei, **Knowledge Management and Organizational Learning From The Employee Perspectives: A Study From Saudi Arabia Context**, Journal Of Management And Strategy, Vol. 5, No. 1; 2014.
165. Wageeh. A. Nefei, **The Role of Knowledge In Promoting Organizational Excellence: A Study On The Pharmaceutical Industry In Egypt**, Revue Case Studies Journal , Vol 05, Issue08 , Aug 2016.
166. Yayang Safriyanti, Said Musnadi , Teuku Roli Ilhamsyah Putra , **The Role Of Transformational Leadership And Knowledge Management In Human Capital And Its Implications On The Performance Of The Aceh Financial Management Agency**, International Journal of Business Management and Economic Review , Vol. 4, No. 03; 2021.

167. Yonggui, W. & Hing-Po, Lo., **Customer-Focused Performance And Its Key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework**”, Customer Relationship, Vol.14, No.1/2: 34 , (2004).
168. Yudho Giri Sucahyo et al, **Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2. Jun. 2016.
169. Yusuf Iskandar, Umi Kaltum, **The Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Social Enterprises: A Literature Review**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol 10 No 5, September 2021.
170. Zhenyang Zhang , Xinyuan Wang , and Dongphil Chun , **The Effect of Knowledge Sharing on Ambidextrous Innovation: Triadic Intellectual Capital as a Mediator** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol 8, N°25, 2022.

### III. Les theses:

171. Djida Bahloul, **Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies**, Application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006.

### IV. Les Conferences:

172. Claudia Ayu Putri, **Overcoming Project Delivery Delays in a Consulting Firm: a Knowledge Management Perspective**, Journal Of Proceedings Series N° (1) (2020), The 1st International Conference On Business And Engineering Management
173. Dace Apshvalka, & Peter Wendorff, **a Framework of Personal Knowledge Management In The Context of Organizational Knowledge Management** , 6th European Conference on Knowledge Management, University of Limerick, Ireland 8-9 September 2005.
174. Maria Do Rosário Cabrita And Jorge Landeiro Vaz, **Intellectual Capital And Value Creation: Evidencing In Portuguese Banking Industry**, 6th European Conference on Knowledge Management University of Limerick, Ireland 8-9 September 2005.
175. Milosav Stojanović, Albina V. Kecman Šušnjar , Dušan Aničić, **The Role of Management on Knowledge Management**, 9th International Conference, Economics and Management-Based on New Technologies , EMoNT-2019, Vrnjačka Banja (Serbia), 23-26 June 2019

### V. Les rapport:

176. Rapport Annuel D'activité de la CPA, 2019.
177. Rapport Annuel D'activité de la CPA, 2020.
178. Rapport Annuel D'activité de la Bank BEA, 2020
179. Rapport Annuel D'activité de la banque BDL, 2020
180. Rapport Annuel D'activite Alsalam Banksalgeria,2020.
181. Rapport Annual D'activite Gulf Bank Algeria, 2020
182. Rapport Annuel D'activité, Trust Bank Alegria, 2021
183. Rapport Annuel D'activité de La Banque Baraka, 2020
184. Rapport Annuel D'activité Fransabank El Djazair, 2021



185. Rapport Annuel D'activité de La BNA, 2020

.VI مواقع الانترنت :

186. <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D8%A9/> المعاني لكل رسم معنى ، 2020: على الموقع

187. <https://www.wordreference.com/enar/knowledge> قواميس على الموقع ، 2020، على الانترنت،

188. Simister Paul, **Competitive Edge Vs Competitive Advantage**, Sur Le Site <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/competitive-edge-vs-competitive-advantage>.

189. <https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-advantage.html>

مدونة الدكتور محمد طاهر صالح- الميزة التنافسية

190. <http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm> مؤشرات جودة المطابقة

191. <https://www.youtube.com/watch?v=AxECFOnXq5Q>

ناصر العريفي التحليل العاملي التوكيدي، الجزء الاول

192. <https://www.bna.dz> الموقع الالكتروني لبنك الوطني الجزائري

193. <https://www.cnepbanque.dz> الموقع الالكتروني للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

194. <https://www.cpa-bank.dz> الموقع الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري

195. <https://www.bea.dz> الموقع الالكتروني لبنك الجزائر الخارجي

196. <https://www.badr.dz> الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

197. <https://www.bdl.dz> . الموقع الالكتروني لبنك التنمية المحلية


198. <https://www.alsalamalgeria.com> الموقع الالكتروني لمصرف السلام الجزائر

199. <https://www.agb.dz> الموقع الالكتروني لبنك الخليج الجزائر

200. <https://www.trustbank.dz> الموقع الالكتروني لترست بنك الجزائر

201. <https://www.bnpparibas.dz> الموقع الالكتروني لبنك بي ان بي باريبا

# الملاحق

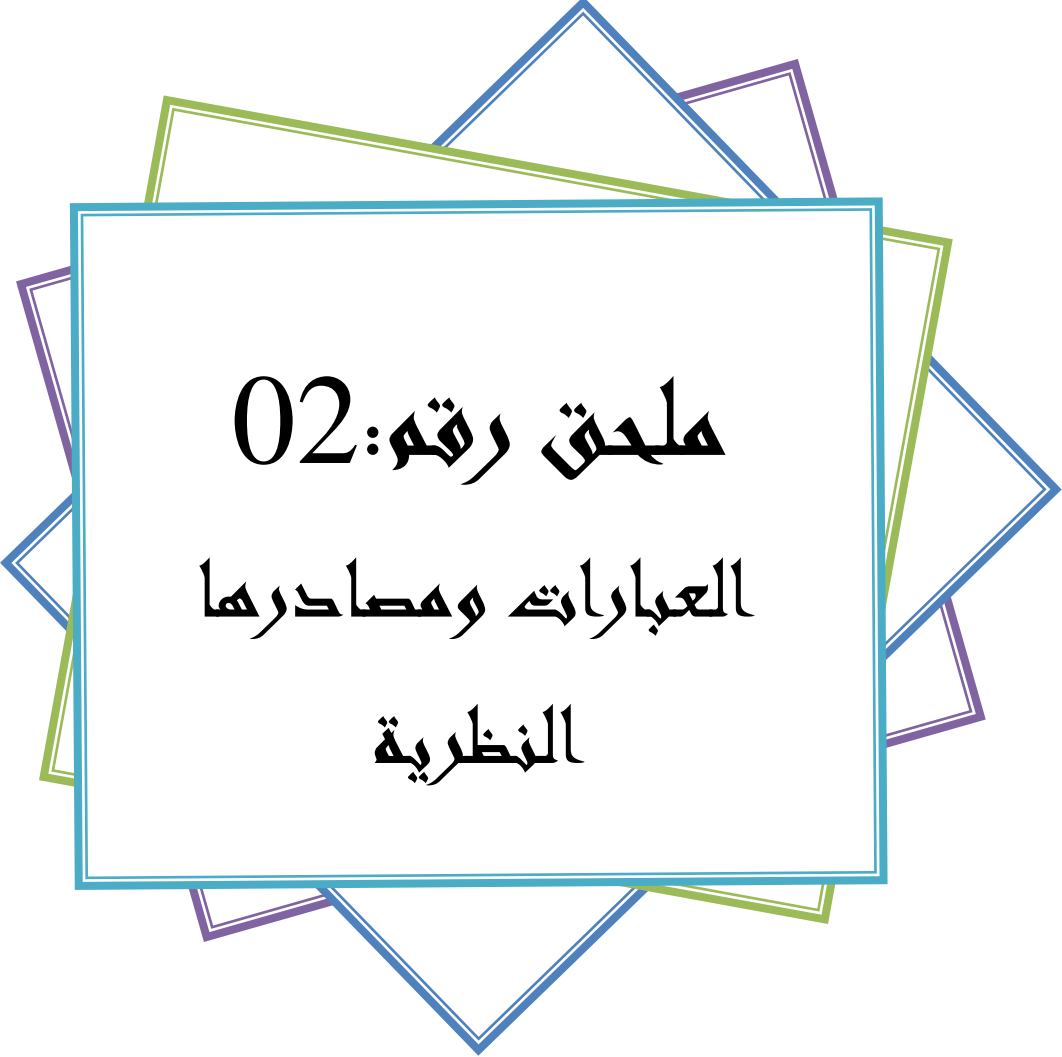


**ملحق رقم: 01**  
**قائمة الأساتذة المحكمين**  
**للإستبيان**

## ملحق رقم: 01

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
01	بشيشي وليد	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
02	بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة
03	بلخضر مسعودة	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
04	تبانى رزيقة	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
05	روابحية عيسى	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



ملحق رقم: 02  
العبارات ومصطلحاتها  
النظرية

## ملحق رقم: 02 العبارات ومصادرها النظرية

## إدارة المعرفة

الرقم	أولاً: الفقرات المفسرة عمليات إدارة المعرفة	المصدر
<b>أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة</b>		
01	يتعلم الموظفون في البنك من خلال التجارب والخبرات السابقة وأساليب العمل الجماعي	"مروان سليم الاغا، 2018"، زيد جابر، 2019"، Goh & Richards (1997)
02	يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها	زيد جابر، 2019"،
03	يقوم البنك بتحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معارف صريحة معلنة (تنتشر بالبنك)	"دلال عجالي، 2017"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2015
04	يشجع البنك موظفيه على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	"تويري مجدي، 2019"،
05	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل أو لتحسين العمل المقدم	"تويري مجدي، 2019"، "جهيدة امعوش، 2021"
<b>ثانياً: تخزين المعرفة</b>		
01	يتوفر لدى البنك أنظمة معلوماتية لجمع وتخزين المعلومات والمعارف	"تويري مجدي، 2019"، "زيد جابر، 2019"، Templeton et al(2002)
02	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	"زيد جابر، 2019"، Templeton et al(2002)
03	يتوفر لدى البنك برامج لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها	"زيد جابر، 2019"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016
04	يحرص البنك على تسجيل وتوثيق كل الخبرات "تقارير سير العمل والانجازات"	"تويري مجدي، 2019"، Templeton et al(2002)
<b>ثالثاً: مشاركة وتوزيع المعرفة</b>		
01	يتبادل الموظفون لمناصب عملهم ومهامهم	"تويري مجدي، 2019" Pérez- lópez et al (2004);
02	يقوم الموظفون ذوي الخبرة بنقل ومشاركة معارفهم للموظفين الجدد	"دلال عجالي، 2017"، "زيد جابر، 2019"،
03	يوفر البنك بيئة عمل ملائمة لتبادل وتشارك المعارف بين الموظفين	"زيد جابر، 2019"،
04	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل ونشر المعرفة	"زيد جابر، 2019"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016، Britton (1998)
<b>رابعاً: تطبيق واستعمال المعرفة</b>		
01	يحرص البنك على تطبيق المعارف المكتسبة من الممارسات والبرامج التدريبية	"تويري مجدي، 2019"، "دلال عجالي، 2017"، "زيد جابر، 2019"،
02	يعتمد البنك في تطبيق المعرفة على أنظمة "الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة"	"زيد جابر، 2019"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016
03	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتحسين طرق العمل	"تويري مجدي، 2019"
04	يمنح البنك الموظفين الصلاحيات لاستخدام المعارف والمعلومات	"زيد جابر، 2019"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016
05	استخدام المعرفة بساعد الموظفين على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن	"زيد جابر، 2019"،

## رأس المال الفكري

المصدر	العبارات
<b>أولاً: رأس المال البشري</b>	
Subramaniam & Youndt, 2005). ، "جهيدة امعوش،2021" ، "فرحاني لويزة،2016"	01 تتناسب مؤهلات ومهارات الموظفين مع الوظائف الموكلة لهم
"تويري مجدي، 2019" ، فرحاني لويزة ( 2016)، (Subramaniam & Youndt, 2005).، "مروان سليم الاغا، 2018"	02 يخضع الموظفين في البنك لدورات تدريبية بشكل مستمر
"دلال عجالي،2017"، "جهيدة امعوش،2021"، خالد أحمد عبد الحميد قشقش،2014" ،	03 يأخذ البنك بآراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل
Subramaniam & Youndt, 2005). ، "جهيدة امعوش،2021" ، خالد أحمد عبد الحميد قشقش،2014، Goh & Richards (1997)	04 يقدم البنك تحفيزات للموظفين المبدعين في العمل
"تويري مجدي، 2019" ، "مروان سليم الاغا، 2018" ، سهاد محمد إسماعيل رومي،2015	05 يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات والاستفادة من معارفهم
"فرحاني لويزة،2016" ، "مروان سليم الاغا، 2018" ، "دلال عجالي،2017"،	06 يبذل البنك كل جهوده للحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة العالية
<b>ثانياً: رأس المال الهيكلي</b>	
،( Subramaniam & Youndt, 2005).	01 أنظمة وسياسات البنك تدعم الابتكار
"تويري مجدي، 2019" ، "جهيدة امعوش،2021"، "فرحاني لويزة،2016" ، "مروان سليم الاغا، 2018"	02 يتميز الهيكل التنظيمي في البنك بسهولة التواصل بين جميع المستويات الإدارية
Subramaniam & Youndt, 2005). ( ، Templeton et al(2002)	03 يوجد بالبنك قواعد بيانات إلكترونية كافية مثل: أنظمة الأرشيف، برمجيات خاصة بالتسيير، نظم معلومات إدارية، ... يسهل الوصول للمعلومة في اقصر وقت.
"تويري مجدي، 2019"	04 بيئة العمل في البنك تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء
"جهيدة امعوش،2021"، "مروان سليم الاغا، 2018" ، "زيد جابر، 2019" ،	05 يوفر البنك أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات
<b>ثالثاً: رأس المال العلائقي</b>	
"فرحاني لويزة، 2016"،	01 يهتم البنك بتلبية رغبات واحتياجات الزبائن لتحقيق رضاهم .
"فرحاني لويزة، 2016" ، "مروان سليم الاغا، 2018"	02 يملك البنك علاقة جيدة مع أغلب المتعاملين معه " الموردين، الزبائن، الجامعة، الحكومة"
خالد أحمد عبد الحميد قشقش،2014،	03 يسعى البنك دائماً لتحسين صورته من خلال التعريف بمنتجاته عبر موقعه الإلكتروني
Subramaniam & Youndt, 2005). ( ، الحارث محمد موسى أبو حسين،2014	04 يعمل البنك على كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين
الحارث محمد موسى أبو حسين،2014	05 يمتلك البنك عدداً كافياً من الفروع يغطي بها أغلب المناطق الجغرافية

## التفوق التنافسي

الرقم	العبارات	المصدر
<b>أولاً: التكلفة</b>		
01	يعتمد البنك على إستراتيجية تنافسية لمواجهة التغيرات في الأسعار	"دلال عجالي، 2017"،
02	يخفض البنك التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لموارده.	"قرحاني لويذة، 2016"،
03	تساعد أنظمة إدارة المعرفة المستخدمة في البنك في التقليل من تكلفة الخدمات المقدمة	"قرحاني لويذة، 2016"،
<b>ثانياً: المرونة</b>		
01	يقدم البنك خدمات عديدة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.	"قرحاني لويذة، 2016"، الحارث محمد موسى أبو حسين، 2014
02	لدى البنك القدرة على تمييز خدماته وتغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن	سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016
03	يملك البنك القدرة على عرض خدماته في أسواق متعددة.	سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016، " الحارث محمد موسى أبو حسين، 2014
04	يقوم البنك بالتجاوب مع شكاوي الزبائن بأقصى سرعة ممكنة	"دلال عجالي، 2017"،
<b>ثالثاً: الجودة</b>		
01	يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية	"جهيدة امعوش، 2021"، "قرحاني لويذة، 2016"، بعلي حمزة، 2016
02	يتوفر لدى البنك خلية إصغاء للاستماع ومتابعة شكاوي المتعاملين	(Subramaniam & Youndt, 2005) - "جهيدة امعوش، 2021"، "مروان سليم الاغا، 2018"،
03	يركز البنك على وظيفة البحث والتطوير بتقديم خدمات جديدة	(Subramaniam & Youndt, 2005)، "مروان سليم الاغا، 2018"
<b>رابعاً: الوقت وسرعة التسليم</b>		
01	يلتزم البنك بالمواعيد المحددة في تقديم الخدمات للزبائن	"مروان سليم الاغا، 2018"،
02	يعتمد البنك السرعة في تقديم خدمات جديدة	"مروان سليم الاغا، 2018"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016، بعلي حمزة، 2016
03	تساهم تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات البنكية	"زيد جابر، 2019"، سهاد محمد إسماعيل رومي، 2016، بعلي حمزة، 2016





الملحق رقم: 03  
استمارة الاستبيان

## الملحق رقم 03: أداة جمع البيانات - الاستبيان

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير -

تخصص إدارة أعمال

استبيان

سيدي ، سيدتي .....

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تقوم الطالبة بإعداد أطروحة دكتوراه ل م د علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان  
" دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والتفوق التنافسي - دراسة حالة لعينة من البنوك  
العاملة بولاية عنابة، وتهدف الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في مساعدة المؤسسات الجزائرية  
للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في ظل الانتقال والاستفادة من اقتصاد المعرفة، والعمل على محاولة مواكبة  
البنوك العالمية، والوقوف على أهم العراقيل والصعوبات التي تقف حائلا دون عملية التطبيق ومحاولة إيجاد  
حلول لها.

في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة  
الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية  
بحثنا، علما بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم

## معلومات عامة

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر	
أنثى	

2- السن:

اقل من 25 سنة	
من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة	
من 36 سنة إلى اقل من 45 سنة	
من 46 فأكثر	

3- المؤهل العلمي:

ثانوي	
تقني سامي	
جامعي (تخرج)	
دراسات عليا	
أخرى يرجى ذكرها	

4- الإقدمية:

اقل من 5 سنوات	
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	
من 15 سنة فأكثر	

5- المستوى الوظيفي:

إطار سامي	
إطار	
عون تحكم	
عون تنفيذي	
أخرى يرجى ذكرها	

## المحور الأول: إدارة المعرفة.

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

سلم القياس					أولاً: الفقرات المفسرة عمليات إدارة المعرفة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة	
					01	يتعلم الموظفون في البنك من خلال التجارب والخبرات السابقة وأساليب العمل الجماعي
					02	يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها
					03	يقوم البنك بتحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معارف صريحة معلنة (تنتشر بالبنك)
					04	يشجع البنك موظفيه على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة
					05	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل أو لتحسين العمل المقدم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانياً: تخزين المعرفة	
					01	يتوفر لدى البنك أنظمة معلوماتية لجمع وتخزين المعلومات والمعارف
					02	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة
					03	يتوفر لدى البنك برامج لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها
					04	يحرص البنك على تسجيل وتوثيق كل الخبرات " تقارير سير العمل والانجازات"
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: مشاركة وتوزيع المعرفة	
					01	يتبادل الموظفون لمناصب عملهم ومهامهم
					02	يقوم الموظفون ذوي الخبرة بنقل ومشاركة معارفهم للموظفين الجدد
					03	يوفر البنك بيئة عمل ملائمة لتبادل وتشارك المعارف بين الموظفين
					04	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل ونشر المعرفة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعاً: تطبيق المعرفة	
					01	يحرص البنك على تطبيق المعارف المكتسبة من الممارسات والبرامج التدريبية
					02	يعتمد البنك في تطبيق المعرفة على أنظمة " الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة "
					03	يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتحسين طرق العمل
					04	يمنح البنك الموظفين الصلاحيات لاستخدام المعارف والمعلومات
					05	استخدام المعرفة بساعد الموظفين على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن

**المحور الثاني: ، رأس المال الفكري**  
**ضع علامة (X) في الخانة المناسبة**

سلم القياس					ثانيا: الفقرات المفسرة لرأس المال الفكري
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أولاً: رأس المال البشري
					01 تتناسب مؤهلات ومهارات الموظفين مع الوظائف الموكلة لهم
					02 يخضع الموظفون في البنك لدورات تدريبية بشكل مستمر
					03 يأخذ البنك بآراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل
					04 يقدم البنك تحفيزات للموظفين المبدعين في العمل
					05 يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات والاستفادة من معارفهم
					06 يبذل البنك كل جهوده للحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة العالية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانيا: رأس المال الهيكلي
					01 أنظمة و سياسات البنك تدعم الابتكار
					02 يتميز الهيكل التنظيمي في البنك بسهولة التواصل بين جميع المستويات الإدارية
					03 يوجد بالبنك قواعد بيانات الكترونية كافية مثل: أنظمة الأرشفة، برمجيات خاصة بالتسيير، نظم معلومات إدارية، ... يسهل الوصول للمعلومة في اقصر وقت.
					04 بيئة العمل في البنك تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء
					05 يوفر البنك أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: رأس المال العلاقتي
					01 يهتم البنك بتلبية رغبات واحتياجات الزبائن لتحقيق رضاهم .
					02 يملك البنك علاقة جيدة مع أغلب المتعاملين معه " الموردين، الزبائن، الجامعة، الحكومة"
					03 يسعى البنك دائماً لتحسين صورته من خلال التعريف بمنتجاته عبر موقعه الالكتروني
					04 يعمل البنك على كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين
					05 يمتلك البنك عدداً كافياً من الفروع يغطي بها اغلب المناطق الجغرافية

## المحور الثالث: التفوق التنافسي

## ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الفقرات المفسرة للتفوق التنافسي					سلم القياس				
أولاً: التكلفة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتمد البنك على إستراتيجية تنافسية لمواجهة التغيرات في الأسعار								
02	يخفض البنك التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لموارده.								
03	تساعد أنظمة إدارة المعرفة المستخدمة في البنك في التقليل من تكلفة الخدمات المقدمة								
ثانياً: المرونة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقدم البنك خدمات عديدة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.								
02	لدى البنك القدرة على تمييز خدماته وتغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن								
03	يمتلك البنك القدرة على عرض خدماته في أسواق متعددة.								
04	يقوم البنك بالتجاوب مع شكاوي الزبائن بأقصى سرعة ممكنة								
ثالثاً: الجودة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية								
02	يتوفر لدى البنك خلية إصغاء للاستماع ومتابعة شكاوي المتعاملين								
03	يركز البنك على وظيفة البحث والتطوير بتقديم خدمات جديدة								
رابعاً: الوقت وسرعة التسليم					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يلتزم البنك بالمواعيد المحددة في تقديم الخدمات للزبائن								
02	يعتمد البنك السرعة في تقديم خدمات جديدة								
03	تساهم تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات البنكية								

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Université 8 Mai 1945 Guelma**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

*Questionnaire*

**Monsieur, Madame...**

**Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat intitulée « Le rôle du capital intellectuel comme variable intermédiaire entre la gestion des connaissances et l'excellence concurrentielle – une étude d'un échantillon de banques opérant dans la Wilaya de Annaba. L'étude vise à connaître le rôle du capital intellectuel dans l'aide aux institutions algériennes pour obtenir un avantage concurrentiel dans la transition et bénéficier de l'économie de la connaissance, en essayant de se tenir au courant des banques mondiales, identifier les obstacles et les difficultés les plus importants qui empêchent le processus de demande et essayer de trouver des solutions.**

**À cette fin, nous attendons à ce que vous contribuiez sérieusement au succès de cette étude en répondant objectivement à toutes les questions en plaçant un (x) dans la boîte qui correspond à votre opinion afin que nous puissions proposer des solutions appropriées au problème de notre recherche. Ces renseignements seront strictement confidentiels et seront utilisés uniquement à des fins de recherche scientifique.**

**Merci à l'avance de vos efforts et de votre bonne collaboration.**

**La Première Partie : Les Information Spécial**

S'il vous plait mettez (x) dans la case appropriée

**1. Genre :**

Masculin	
Féminin	

**2. Age :**

Moins de 25 ans	
De 25 ans à moins de 35 ans	
De 36 ans à moins de 45 ans	
à partir de 46 ans	

**3. Diplôme obtenu**

secondaire	
technicien supérieur	
universitaire	
Doctorat	
D'autres s'il vous plaît mentionner	

**4. Ancienneté**

Moins de 5 ans	
De 5 ans à moins de 10 ans	
De 10 ans à moins de 15 ans	
A partir de 15 ans et plus	

**5. Grade professionnelle**

Cadre supérieur	
cadre	
maîtrise	
exécution	
D'autres s'il vous plaît mentionner	



**Deuxième Partie : la gestion des connaissances, le capital intellectuel, L'avantage compétitif**

Les paragraphes interprétant les opérations de la gestion Des connaissances		Echelle de la mesure				
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas	D'accord	tout a fait d'accord
<b>1/ Acquisition et production des connaissances</b>						
01	Les employés de la Banque apprennent grâce à leurs expériences passées et à leurs méthodes de travail d'équipe.					
02	La Banque fournit de multiples sources d'information et de connaissances dont les employés ont besoin pour l'acquérir					
03	La Banque convertit les connaissances implicites (présentes dans l'esprit des employés) en connaissances explicites (diffusées par la Banque)					
04	La banque encourage ses employés à prendre l'initiative et à apporter de nouvelles idées					
05	Les employés interagissent les uns avec les autres pour trouver des solutions aux problèmes de travail on pour améliorer le travail fourni					
<b>2/ stockage des connaissances</b>						
01	La Banque dispose de systèmes d'information pour collecter et stocker l'information et les connaissances.					
02	L'information est classifiée et documentée de manière accessible et l'exploitée au moment opportun					
03	La banque dispose de programmes pour la maintenance de stocks de connaissances et sa préservation					
04	La banque veille à l'enregistrement et la documentation de toutes les expériences (les rapports du cours De travail, et de performances)					
<b>3/ participation des connaissances</b>						
01	Les employés s'échangent leurs postes de travail et exercent les différentes taches / la rotation des poste					
02	Les employés expérimentés partage et transfert leurs expériences aux nouveaux employés.					
03	La banque offre un environnement de travail approprié pour l'échange et l'apport des connaissances entre les employés					
04	La banque utilise la technologie des informations dans la distribution et l'échange et la diffusion des connaissances					
<b>4/ application des connaissances</b>						
01	La banque veille à l'application Des connaissances acquises des pratiques et programmes d'apprentissage.					
02	La Banque s'appuie sur l'application des connaissances aux systèmes "d'intelligence artificielle et de systèmes experts					
03	Les connaissances acquises sont utilisées pour résoudre des problèmes et améliorer les méthodes de travail					
04	La Banque donne aux employés le pouvoir d'utiliser les connaissances et l'information					
05	Utiliser les connaissances aider le personnel à améliorer le service à la clientèle.					

les paragraphes expliquant le capital intellectuel		Echelle de la mesure				
1/ Le Capital Humain		pas du tout d'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas	D'accord	tout a fait d'accord
01	Les qualifications et les compétences des employés sont en accord avec les emplois qui leur sont attribués					
02	Les employés de la banque ont soumis aux sessions d'apprentissage d'une manière continue					
03	La banque prend en considération les avis des employés dans la modernisation, et la prise des décisions concernant les procédures de travail					
04	La banque stimule les employés innovateurs et créateurs dans le travail					
05	La banque veille à attirer et à recruter les compétences afin de tirer profit de leur savoir					
06	La Banque met tout en œuvre pour retenir des employés hautement compétents					
<b>2/ Le Capital Structurel</b>						
01	les systèmes et les politiques de la banque soutiennent l'innovation					
02	La structure organisationnelle de la banque se caractérise par la facilité de communication entre tous les niveaux administratifs					
03	La banque dispose de bases de données électroniques suffisantes telles que : systèmes d'archivage, logiciels de gestion, systèmes d'information de gestion, ... il est facile d'accéder aux informations dans les plus brefs délais.					
04	L'environnement du travail dans la banque encourage l'application des idées nouvelles, et l'apprentissage à partir des erreurs.					
05	La banque offre des systèmes de sécurité et de protection qui empêchent l'usage illégal des bases de données					
<b>3/ Le Capital Relationnel</b>						
01	La banque s'intéresse à satisfaire les désirs et les besoins des clients afin de réaliser leur satisfaction.					
02	La banque entretient de bonnes relations avec la plupart de ses clients (fournisseurs, clients, université, gouvernement).					
03	La banque s'efforce toujours d'améliorer son image de marque en présentant ses produits à travers son site Internet					
04	La banque s'efforce de gagner de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants					
05	La banque dispose d'un nombre suffisant d'agences pour couvrir la plupart des zones géographiques					

Les paragraphes expliquant l'avantage compétitif		Echelle de la mesure				
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	Je ne sais pas	D'accord	tout a fait d'accord
<b>1/ Le Cout</b>						
01	La Banque s'appuie sur une stratégie concurrentielle pour faire face à l'évolution des prix					
02	La banque réduit le coût grâce à l'utilisation optimale de ses ressources.					
03	Les systèmes de gestion des connaissances utilisés dans la banque contribuent à réduire le coût des services fournis					
<b>2/ Flexibilité</b>						
01	La banque offre plusieurs prestations de service pour satisfaire les besoins de ses clients					
02	La banque a la capacité de distinguer ses services et de modifier facilement le prix en fonction des capacités d'achat des clients					
03	La Banque a la capacité d'offrir ses services sur de multiples marchés.					
04	La banque répond aux réclamations des clients dans les plus brefs délais					
<b>3/ La Qualité</b>						
01	La banque s'efforce de fournir des services de haute qualité					
02	La banque dispose d'une cellule d'écoute et de suivi des réclamations des operateurs					
03	La banque se concentre sur la fonction recherche et développement en proposant de nouveaux services					
<b>4/ Le Temps</b>						
01	La Banque s'engage respecte les délais fixés dans la prestation de services aux clients					
02	La banque mise sur la rapidité pour fournir de nouveaux services					
03	Les technologies de l'information contribuent à raccourcir les délais de réalisation des opérations bancaires					

الملحق رقم: 04

مخرجات برنامج spss

وبرنامج Amos

## الملحق رقم 04

## مخرجات الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS

أولاً: خصائص العينة الديمغرافية:

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	171	50,3	50,3	50,3
	انثى	169	49,7	49,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	14	4,1	4,1	4,1
	من 25 سنة إلى 35 سنة	139	40,9	40,9	45,0
	من 36 سنة إلى 45 سنة	117	34,4	34,4	79,4
	من 46 فأكثر	70	20,6	20,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

		التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	20	5,9	5,9	5,9
	تقني سامي	52	15,3	15,3	21,2
	جامعي	212	62,4	62,4	83,5
	دراسات عليا	56	16,5	16,5	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

		الاقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	83	24,4	24,4	24,4
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	104	30,6	30,6	55,0
	من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة	58	17,1	17,1	72,1
	من 15 سنة فأكثر	93	27,4	27,4	99,4
	5	2	,6	,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

		الوظيفي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار سامي	60	17,6	17,6	17,6
	اطار	203	59,7	59,7	77,4
	عون تحكم	43	12,6	12,6	90,0
	عون تنفيذي	34	10,0	10,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

### ثانيا : ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل الفا كرونباخ)

المحور الاول	
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,698	5
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,796	4
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,649	4
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,731	5
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	18

المحور الثاني	
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,860	6
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,893	16

المحور الثالث	
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,801	3
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,699	4
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,756	3
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,755	3
<b>ReliabilityStatistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	13

### الاستبيان ككل

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,952	47

### ثالثا: صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

		المتغير المستقل
		عمليات إدارة المعرفة
المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	

	N	340
يتعلم الموظفون في البنك من خلال التجارب والخبرات السابقة وأساليب العمل الجماعي	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها	Pearson Correlation	,649**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يقوم البنك بتحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معارف صريحة معلنة) تنتشر بالبنك)	Pearson Correlation	,599**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يشجع البنك موظفيه على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	Pearson Correlation	,646**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل أو لتحسين العمل المقدم	Pearson Correlation	,554**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتوفر لدى البنك أنظمة معلوماتية لجمع وتخزين المعلومات والمعارف	Pearson Correlation	,572**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	Pearson Correlation	,612**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتوفر لدى البنك برامج لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يحرص البنك على تسجيل وتوثيق كل الخبرات "تقارير سير العمل والإنجازات	Pearson Correlation	,622**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتبادل الموظفون لمناصب عملهم ومهامهم	Pearson Correlation	,507**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يقوم الموظفون ذوي الخبرة بنقل ومشاركة معارفهم للموظفين الجدد	Pearson Correlation	,503**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يوفر البنك بيئة عمل ملائمة لتبادل وتشارك المعارف بين الموظفين	Pearson Correlation	,678**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل ونشر المعرفة	Pearson Correlation	,662**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340

يحرص البنك على تطبيق المعارف المكتسبة من الممارسات والبرامج التدريبية	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يعتمد البنك في تطبيق المعرفة على أنظمة " الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة"	Pearson Correlation	,585**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتحسين طرق العمل	Pearson Correlation	,592**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يمنح البنك الموظفين الصلاحيات لاستخدام المعارف والمعلومات	Pearson Correlation	,629**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
استخدام المعرفة يساعد الموظفين على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن	Pearson Correlation	,461**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340

	المتغير الوسيط راس المال الفكري	
المتغير الوسيط راس المال الفكري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	340
تناسب مؤهلات ومهارات الموظفين مع الوظائف الموكلة لهم	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يخضع الموظفون في البنك لدورات تدريبية بشكل مستمر	Pearson Correlation	,691**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يأخذ البنك بأراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يقدم البنك تحفيزات للموظفين المبدعين في العمل	Pearson Correlation	,690**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات والاستفادة من معارفهم	Pearson Correlation	,789**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يبذل البنك كل جهوده للحفاظ على	Pearson Correlation	,767**



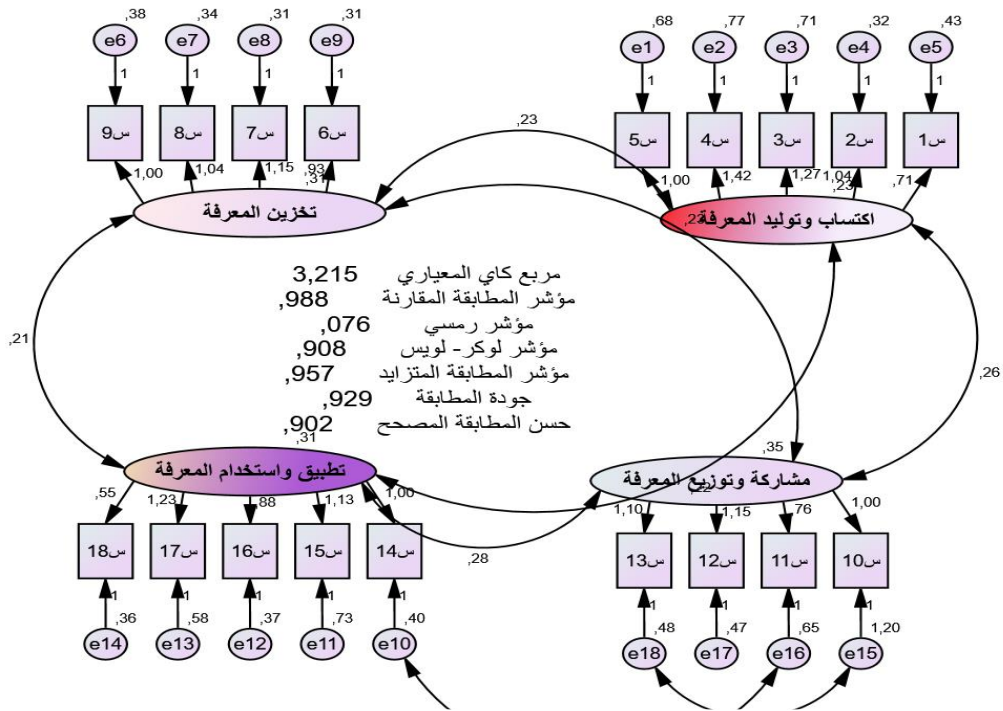
الموظفين ذوي المعرفة العالية	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
أنظمة و سياسات البنك تدعم الابتكار	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتميز الهيكل التنظيمي في البنك بسهولة التواصل بين جميع المستويات الإدارية	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يوجد بالبنك قواعد بيانات الكترونية كافية مثل: أنظمة الأرشفة، برمجيات خاصة بالتسيير، نظم معلومات إدارية، يسهل الوصول للمعلومة في اقصر وقت.	Pearson Correlation	,636**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
بيئة العمل في البنك تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء	Pearson Correlation	,726**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يوفر البنك أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات	Pearson Correlation	,479**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يهتم البنك بتلبية رغبات واحتياجات الزبائن لتحقيق رضاهم.	Pearson Correlation	,472**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يملك البنك علاقة جيدة مع أغلب المتعاملين معه "الموردين، الزبائن، الجامعة، الحكومة"	Pearson Correlation	,550**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يسعى البنك دائما لتحسين صورته من خلال التعريف بمنتجاته عبر موقعه الالكتروني	Pearson Correlation	,488**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يعمل البنك على كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين	Pearson Correlation	,556**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يملك البنك عددا كافيا من الفروع يغطي بها اغلب المناطق الجغرافية	Pearson Correlation	,414**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340

	المتغير التابع التفوق التنافسي	
المتغير التابع التفوق التنافسي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	340

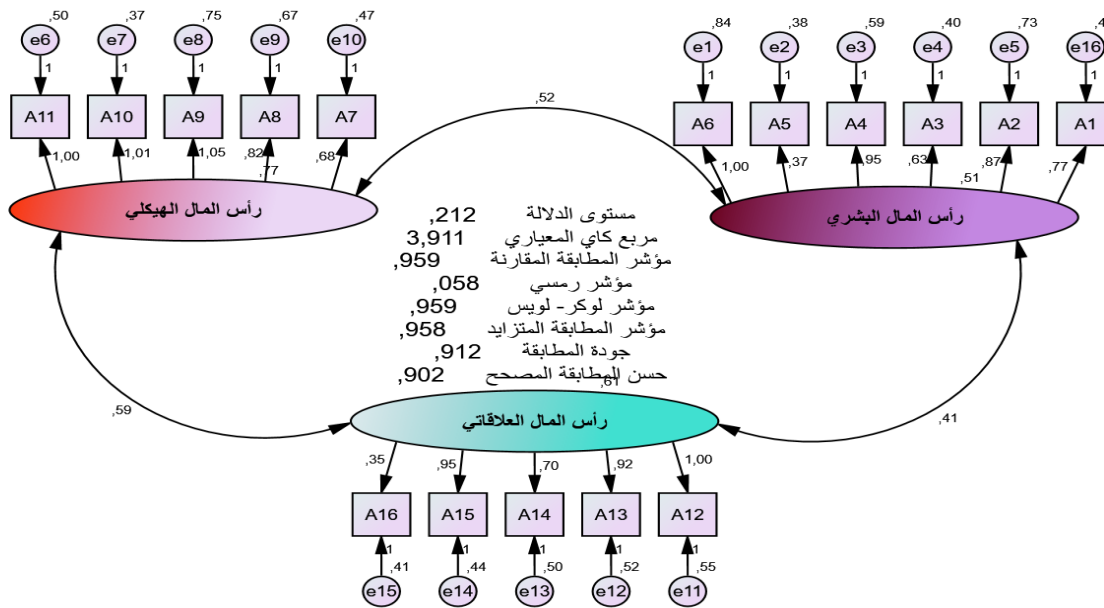
يعتمد البنك على إستراتيجية تنافسية لمواجهة التغيرات في الأسعار	Pearson Correlation	,595**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يخفض البنك التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لموارده.	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
تساعد أنظمة إدارة المعرفة المستخدمة في البنك في التقليل من تكلفة الخدمات المقدمة	Pearson Correlation	,671**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يقدم البنك خدمات عديدة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
لدى البنك القدرة على تمييز خدماته وتغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن	Pearson Correlation	,569**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يملك البنك القدرة على عرض خدماته في أسواق متعددة.	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يقوم البنك بالتجاوب مع شكاوي الزبائن بأقصى سرعة ممكنة	Pearson Correlation	,717**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يتوفر لدى البنك خلية إصغاء للاستماع ومتابعة شكاوي المتعاملين	Pearson Correlation	,640**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يركز البنك على وظيفة البحث والتطوير بتقديم خدمات جديدة	Pearson Correlation	,740**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يلتزم البنك بالمواعيد المحددة في تقديم الخدمات للزبائن	Pearson Correlation	,662**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
يعتمد البنك السرعة في تقديم خدمات جديدة	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340
تساهم تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات البنكية	Pearson Correlation	,552**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	340

رابعاً : الصدق العاملي:

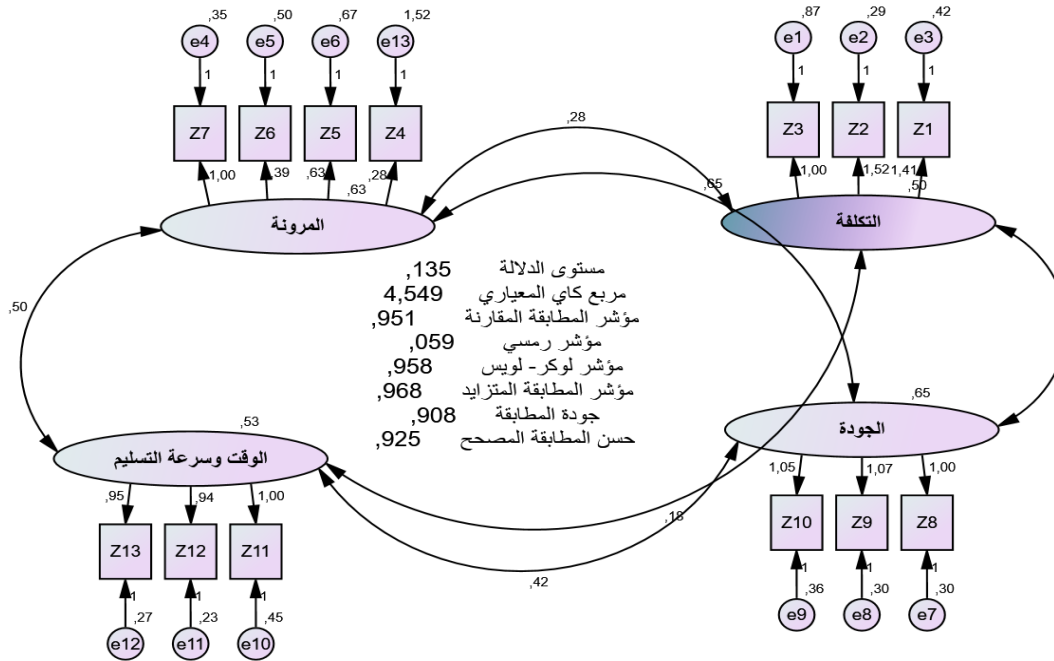
1- التحليل العاملي للمحور الأول:



1- التحليل العاملي للمحور الثاني:



## 3- التحليل العاملي للمحور الثالث



## خامسا: نتائج الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

## 1- نتائج المحور الأول للدراسة (إدارة المعرفة)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتعلم الموظفون في البنك من خلال التجارب والخبرات السابقة وأساليب العمل الجماعي	340	1,00	5,00	4,2794	,74163
يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها	340	1,00	5,00	4,1353	,75605
يقوم البنك بتحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معارف صريحة معلنة) تنتشر بالبنك)	340	1,00	5,00	3,6765	1,03964
يشجع البنك موظفيه على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	340	1,00	5,00	3,6235	1,11283
يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل أو لتحسين العمل المقدم	340	1,00	5,00	3,9412	,95445
يتوفر لدى البنك أنظمة معلوماتية لجمع وتخزين المعلومات والمعارف	340	1,00	5,00	4,2147	,76294
يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها وقت الحاجة	340	1,00	5,00	4,0735	,85041
يتوفر لدى البنك برامج لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها	340	1,00	5,00	4,0382	,82816
يحرص البنك على تسجيل وتوثيق كل الخبرات " تقارير سير العمل والإنجازات	340	1,00	5,00	4,0647	,83184

يتبادل الموظفون لمناصب عملهم ومهامهم	340	1,00	5,00	3,4000	1,24753
يقوم الموظفون ذوي الخبرة بنقل ومشاركة معارفهم للموظفين الجدد	340	1,00	5,00	4,0265	,92612
يوفر البنك بيئة عمل ملائمة لتبادل وتشارك المعارف بين الموظفين	340	1,00	5,00	3,8618	,96930
يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل ونشر المعرفة	340	1,00	5,00	3,9529	,95202
يحرص البنك على تطبيق المعارف المكتسبة من الممارسات والبرامج التدريبية	340	1,00	5,00	4,0471	,84359
يعتمد البنك في تطبيق المعرفة على أنظمة " الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة"	340	1,00	5,00	3,4912	1,06010
يتم توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات وتحسين طرق العمل	340	1,00	5,00	4,0853	,77674
يمنح البنك الموظفين الصلاحيات لاستخدام المعارف والمعلومات	340	1,00	5,00	3,6500	1,02383
استخدام المعرفة بساعد الموظفين على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن	340	1,00	5,00	4,1765	,67271
Valid N (listwise)	340				

## 2- نتائج المحور الثاني للدراسة (رأس المال الفكري)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناسب مؤهلات ومهارات الموظفين مع الوظائف الموكلة لهم	340	1,00	5,00	3,5971	1,16462
يخضع الموظفون في البنك لدورات تدريبية بشكل مستمر	340	1,00	5,00	3,9588	,91113
يأخذ البنك بآراء الموظفين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	340	1,00	5,00	3,5059	1,09030
يقدم البنك تحفيزات للموظفين المبدعين في العمل	340	1,00	5,00	3,1294	1,26713
يحرص البنك على استقطاب وتوظيف الكفاءات والاستفادة من معارفهم	340	1,00	5,00	3,5676	1,07457
يبذل البنك كل جهوده للحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة العالية	340	1,00	5,00	3,5765	1,13019
أنظمة و سياسات البنك تدعم الابتكار	340	1,00	5,00	3,5029	1,07670
يتميز الهيكل التنظيمي في البنك بسهولة التواصل بين جميع المستويات الإدارية	340	1,00	5,00	3,7559	1,01426
يوجد بالبنك قواعد بيانات الكترونية كافية مثل: أنظمة الأرشيف، برمجيات خاصة بالتسيير، نظم معلومات إدارية، يسهل الوصول للمعلومة في اقصر وقت.	340	1,00	5,00	3,9500	,89599
بيئة العمل في البنك تشجع على تطبيق الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء	340	1,00	5,00	3,7265	,99195
يوفر البنك أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات	340	1,00	5,00	4,0941	,69763
يهتم البنك بتلبية رغبات واحتياجات الزبائن لتحقيق رضاهم.	340	1,00	5,00	4,2853	,65924
يملك البنك علاقة جيدة مع أغلب المتعاملين معه " الموردن، الزبائن، الجامعة، الحكومة"	340	2,00	5,00	4,1588	,65496

يسعى البنك دائما لتحسين صورته من خلال التعريف بمنتجاته عبر موقعه الالكتروني	340	1,00	5,00	4,1794	,68282
يعمل البنك على كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين	340	1,00	5,00	4,2353	,69803
يملك البنك عددا كافيا من الفروع يغطي بها اغلب المناطق الجغرافية	340	1,00	5,00	4,0735	,85387
Valid N (listwise)	340				

### 3- نتائج المحور الثالث للدراسة (التفوق التنافسي)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعتمد البنك على إستراتيجية تنافسية لمواجهة التغيرات في الأسعار	340	1,00	5,00	3,9147	,89001
يخفض البنك التكلفة من خلال الاستخدام الأمثل لموارده.	340	1,00	5,00	3,8206	,86910
تساعد أنظمة إدارة المعرفة المستخدمة في البنك في التقليل من تكلفة الخدمات المقدمة	340	2,00	5,00	3,8147	,84373
يقدم البنك خدمات عديدة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة.	340	1,00	12,00	4,1912	,80663
لدى البنك القدرة على تمييز خدماته وتغيير السعر بسهولة بما يتناسب والقدرات الشرائية للزبائن	340	1,00	5,00	3,6059	1,00028
يملك البنك القدرة على عرض خدماته في أسواق متعددة.	340	1,00	5,00	4,0559	,77941
يقوم البنك بالتجاوب مع شكاوي الزبائن بأقصى سرعة ممكنة	340	1,00	5,00	4,0471	,80787
يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية	340	1,00	5,00	4,2412	,67449
يتوفر لدى البنك خلية إصغاء للاستماع ومتابعة شكاوي المتعاملين	340	1,00	5,00	4,0765	,80194
يركز البنك على وظيفة البحث والتطوير بتقديم خدمات جديدة	340	1,00	5,00	3,9706	,89526
يلتزم البنك بالمواعيد المحددة في تقديم الخدمات للزبائن	340	1,00	5,00	3,9588	,83335
يعتمد البنك السرعة في تقديم خدمات جديدة	340	1,00	5,00	3,8441	,95123
تساهم تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات البنكية	340	1,00	5,00	4,1941	,78178
Valid N (listwise)	340				

### 4- نتائج الإحصاء الوصفي في البنوك العمومية والبنوك الأجنبية

Statistiques descriptives						
نوع البنك		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البنوك العمومية	نوع البنك	238	1,00	1,00	1,0000	,00000
	متوسط x	238	1,00	5,00	3,8892	,59214
	متوسط Z	238	1,39	4,93	3,7833	,62168
	متوس y	238	1,88	5,04	3,9280	,60445
	المتوسط الكلي	238	1,63	4,94	3,8668	,54737
	N valide (liste)	238				
البنوك الخاصة الاجنبية	نوع البنك	102	2,00	2,00	2,0000	,00000

متوسط X	102	3,33	4,90	4,0328	,37980
متوسط Z	102	2,60	4,94	4,0037	,41903
متوسط Y	102	2,60	5,00	4,1015	,38794
المتوسط الكلي	102	2,97	4,92	4,0460	,35472
N valide (liste)	102				

## Statistiques descriptives

## ادارة المعرفة

إسمالبنك		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CNEP	X1 المتوسط	40	2,00	5,00	3,9750	,63114
	X2 المتوسط	40	3,00	5,00	4,2437	,52650
	X3 المتوسط	40	1,75	5,00	3,8687	,74676
	X4 المتوسط	40	2,40	5,00	4,0950	,67480
	X المتوسط	40	2,29	5,00	4,0456	,55141
	N valide (liste)	40				
BNA	X1 المتوسط	36	2,40	4,80	4,0111	,61957
	X2 المتوسط	36	2,25	5,00	3,8889	,67465
	X3 المتوسط	36	1,50	5,00	3,9167	,81064
	X4 المتوسط	36	2,80	5,00	4,0278	,49949
	X المتوسط	36	2,72	4,76	3,9611	,51774
	N valide (liste)	36				
CPA	X1 المتوسط	41	1,00	5,00	3,6780	,80979
	X2 المتوسط	41	1,00	5,00	3,8659	1,02332
	X3 المتوسط	41	1,00	4,75	3,6037	,86958
	X4 المتوسط	41	1,00	5,00	3,5951	,70212
	X المتوسط	41	1,00	4,69	3,6857	,72575
	N valide (liste)	41				
BDL	X1 المتوسط	55	2,80	5,00	4,1200	,47703
	X2 المتوسط	55	3,00	5,00	4,2591	,46139
	X3 المتوسط	55	1,50	5,00	4,0091	,58326
	X4 المتوسط	55	3,20	5,00	4,0327	,43336
	X المتوسط	55	3,25	4,84	4,1052	,38013
	N valide (liste)	55				
BADR	X1 المتوسط	32	2,20	5,00	3,7313	,74072
	X2 المتوسط	32	2,25	5,00	4,0156	,70693
	X3 المتوسط	32	2,00	5,00	3,6094	,87052
	X4 المتوسط	32	2,60	5,00	3,9125	,62204
	X المتوسط	32	2,55	4,94	3,8172	,62264
	N valide (liste)	32				

BEA	X1 المتوسط	34	2,00	5,00	3,5882	,75789
	X2 المتوسط	34	2,00	5,00	3,7574	,68668
	X3 المتوسط	34	1,75	4,50	3,3971	,68290
	X4 المتوسط	34	2,40	5,00	3,6294	,75980
	X المتوسط	34	2,35	4,83	3,5930	,61274
	N valide (liste)	34				
بنك السلام	X1 المتوسط	14	3,20	4,60	3,9571	,39363
	X2 المتوسط	14	3,50	5,00	4,4286	,57536
	X3 المتوسط	14	2,75	4,25	3,6429	,54344
	X4 المتوسط	14	3,60	4,80	4,0571	,35456
	X المتوسط	14	3,33	4,61	4,0214	,33714
	N valide (liste)	14				
BNP BARIPAS	X1 المتوسط	14	4,00	5,00	4,5429	,39558
	X2 المتوسط	14	4,00	5,00	4,4464	,44048
	X3 المتوسط	14	4,00	5,00	4,5714	,30110
	X4 المتوسط	14	3,80	5,00	4,5143	,41298
	X المتوسط	14	3,95	4,90	4,5188	,31174
	N valide (liste)	14				
AGB	X1 المتوسط	15	3,60	5,00	4,0267	,38446
	X2 المتوسط	15	4,00	4,50	4,1833	,19970
	X3 المتوسط	15	3,25	4,75	3,9000	,39866
	X4 المتوسط	15	3,60	4,60	3,9200	,36095
	X المتوسط	15	3,61	4,39	4,0075	,23116
	N valide (liste)	15				
SGA	X1 المتوسط	31	3,20	4,60	3,9355	,42704
	X2 المتوسط	31	3,75	4,75	4,0645	,18221
	X3 المتوسط	31	3,25	4,75	3,7581	,44946
	X4 المتوسط	31	2,80	4,80	3,3355	,38083
	X المتوسط	31	3,46	4,38	3,7734	,26437
	N valide (liste)	31				
TRUST BANQ	X1 المتوسط	7	3,60	4,60	4,0857	,30237
	X2 المتوسط	7	3,50	5,00	4,5000	,57735
	X3 المتوسط	7	3,00	5,00	3,8929	,70500
	X4 المتوسط	7	3,20	5,00	3,8571	,57404
	X المتوسط	7	3,60	4,90	4,0839	,45510
	N valide (liste)	7				
BARAKA	X1 المتوسط	13	3,60	4,40	3,9231	,25217
	X2 المتوسط	13	3,75	5,00	4,1538	,43944
	X3 المتوسط	13	2,75	5,00	3,8846	,67404
	X4 المتوسط	13	3,60	5,00	4,0769	,36091



	Xمتوسط	13	3,54	4,69	4,0096	,32978
	N valide (liste)	13				
FRANCE BANQ	X1المتوسط	8	3,40	4,60	4,1750	,37702
	X2المتوسط	8	4,00	5,00	4,5000	,40089
	X3المتوسط	8	3,50	4,50	4,0938	,35197
	X4المتوسط	8	3,40	5,00	4,2250	,47132
	Xالمتوسط	8	3,70	4,72	4,2484	,30107
	N valide (liste)	8				

## Statistiques descriptives

## راس المال الفكري

إسمالبنك		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CNEP	Z1المتوسط	40	1,00	5,00	3,8250	,73472
	Z2المتوسط	40	2,40	5,00	3,6850	,65927
	Z3المتوسط	40	3,20	5,00	4,2900	,44824
	Zالمتوسط	40	2,20	4,87	3,9333	,50347
	N valide (liste)	40				
BNA	Z1المتوسط	36	1,83	4,67	3,9120	,69749
	Z2المتوسط	36	2,20	5,00	4,0167	,64209
	Z3المتوسط	36	3,20	5,00	4,2222	,50092
	Zالمتوسط	36	2,61	4,72	4,0503	,51940
	N valide (liste)	36				
CPA	Z1المتوسط	41	1,17	5,00	3,1504	1,03669
	Z2المتوسط	41	1,20	4,80	3,3317	,95248
	Z3المتوسط	41	1,80	5,00	4,1024	,69010
	Zالمتوسط	41	1,39	4,60	3,5282	,75016
	N valide (liste)	41				
BDL	Z1المتوسط	55	1,50	4,67	3,6970	,69396
	Z2المتوسط	55	2,40	5,00	3,9709	,58553
	Z3المتوسط	55	3,20	5,00	4,1818	,50666
	Zالمتوسط	55	2,61	4,89	3,9499	,52467
	N valide (liste)	55				
BADR	Z1المتوسط	32	1,17	5,00	3,0729	1,01683
	Z2المتوسط	32	2,60	5,00	3,6813	,64028
	Z3المتوسط	32	3,00	5,00	4,2188	,50637
	Zالمتوسط	32	2,52	4,93	3,6576	,59700
	N valide (liste)	32				
BEA	Z1المتوسط	34	1,50	4,33	3,0882	,85894
	Z2المتوسط	34	1,80	4,60	3,4412	,70630

	Z3متوسط	34	2,60	5,00	3,9118	,55529
	Zمتوسط	34	2,08	4,51	3,4804	,61688
	N valide (liste)	34				
بنك السلام	Z1متوسط	14	3,17	4,67	3,7857	,56398
	Z2متوسط	14	2,80	4,60	3,9714	,50143
	Z3متوسط	14	3,80	5,00	4,2143	,41111
	Zمتوسط	14	3,60	4,69	3,9905	,36335
	N valide (liste)	14				
BNP BARIPAS	Z1متوسط	14	3,17	5,00	4,4762	,55028
	Z2متوسط	14	3,60	5,00	4,3286	,51803
	Z3متوسط	14	3,80	5,00	4,4857	,34831
	Zمتوسط	14	3,66	4,94	4,4302	,39839
	N valide (liste)	14				
AGB	Z1متوسط	15	2,83	4,67	3,6667	,50787
	Z2متوسط	15	3,40	4,60	3,8533	,41725
	Z3متوسط	15	3,80	4,80	4,1600	,34806
	Zمتوسط	15	3,48	4,56	3,8933	,37156
	N valide (liste)	15				
SGA	Z1متوسط	31	3,00	5,00	3,5054	,52790
	Z2متوسط	31	3,80	4,80	4,0581	,17277
	Z3متوسط	31	3,40	4,60	4,2194	,21513
	Zمتوسط	31	3,71	4,60	3,9276	,24426
	N valide (liste)	31				
TRUST BANQ	Z1متوسط	7	2,50	4,67	3,1667	,91793
	Z2متوسط	7	3,20	4,80	3,9143	,67188
	Z3متوسط	7	3,80	5,00	4,4000	,51640
	Zمتوسط	7	3,22	4,76	3,8270	,65022
	N valide (liste)	7				
BARAKA	Z1متوسط	13	1,83	4,50	3,6410	,83012
	Z2متوسط	13	3,60	4,80	3,9846	,27642
	Z3متوسط	13	3,60	5,00	4,1231	,34194
	Zمتوسط	13	3,28	4,77	3,9162	,37322
	N valide (liste)	13				
FRANCE BANQ	Z1متوسط	8	2,00	4,67	3,8125	,83304
	Z2متوسط	8	2,80	5,00	4,1500	,67401
	Z3متوسط	8	3,00	5,00	4,2750	,71664
	Zمتوسط	8	2,60	4,62	4,0792	,62667
	N valide (liste)	8				

## Statistiques descriptives

التفوق التنافسي

إسمالينك		N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CNEP	1متوسط	40	2,00	5,00	3,7083	,88414
	2متوسط	40	3,00	6,50	4,1500	,67178
	3متوسط	40	2,67	5,00	4,2250	,51963
	4متوسط	40	2,33	5,00	4,2250	,61966
	لامتوس	40	2,92	5,04	4,0771	,51349
	N valide (liste)	40				
BNA	1متوسط	36	2,67	5,00	4,1481	,58794
	2متوسط	36	2,75	5,00	4,1944	,58282
	3متوسط	36	2,67	5,00	4,2685	,57360
	4متوسط	36	2,67	5,00	4,2222	,66667
	لامتوس	36	2,94	5,00	4,2083	,47794
	N valide (liste)	36				
CPA	1متوسط	41	1,67	5,00	3,4472	,82195
	2متوسط	41	2,00	5,00	3,7622	,72014
	3متوسط	41	1,00	5,00	3,6829	,94561
	4متوسط	41	1,00	5,00	3,5366	,93059
	لامتوس	41	1,88	4,92	3,6072	,71906
	N valide (liste)	41				
BDL	1متوسط	55	2,00	5,00	3,8727	,73280
	2متوسط	55	2,50	5,00	3,9727	,56657
	3متوسط	55	3,00	5,00	4,1818	,52438
	4متوسط	55	2,33	5,00	3,9394	,53322
	لامتوس	55	2,96	4,75	3,9917	,45542
	N valide (liste)	55				
BADR	1متوسط	32	2,33	5,00	3,9792	,78488
	2متوسط	32	2,50	5,00	3,9453	,76130
	3متوسط	32	2,67	5,00	4,1667	,68261
	4متوسط	32	2,00	5,00	3,8750	,94186
	لامتوس	32	2,60	5,00	3,9915	,70683
	N valide (liste)	32				
BEA	1متوسط	34	2,00	5,00	3,5784	,70261
	2متوسط	34	2,25	5,00	3,6985	,68196
	3متوسط	34	2,00	5,00	3,8137	,69723
	4متوسط	34	2,67	5,00	3,6275	,59609
	لامتوس	34	2,69	5,00	3,6795	,56550
	N valide (liste)	34				

بنك السلام	متوسط1	14	2,67	4,67	3,9524	,46881
	متوسط2	14	3,50	4,75	4,0179	,42136
	متوسط3	14	3,33	5,00	4,1190	,60774
	متوسط4	14	3,67	5,00	4,2381	,35635
	لامتوس	14	3,54	4,69	4,0818	,31292
	N valide (liste)	14				
BNP BARIPAS	متوسط1	14	3,00	5,00	4,4286	,73297
	متوسط2	14	3,25	5,00	4,5179	,51389
	متوسط3	14	3,67	5,00	4,6429	,47975
	متوسط4	14	3,67	5,00	4,6190	,45021
	لامتوس	14	3,52	5,00	4,5521	,48959
	N valide (liste)	14				
AGB	متوسط1	15	2,00	4,33	3,6889	,73966
	متوسط2	15	3,75	4,50	4,0167	,27495
	متوسط3	15	4,00	4,67	4,1778	,24774
	متوسط4	15	3,33	5,00	4,0667	,55205
	لامتوس	15	3,44	4,48	3,9875	,36168
	N valide (liste)	15				
SGA	متوسط1	31	3,00	5,00	4,0215	,28461
	متوسط2	31	3,25	4,75	3,7742	,42502
	متوسط3	31	2,67	5,00	4,0430	,36252
	متوسط4	31	2,67	5,00	4,1505	,52238
	لامتوس	31	3,60	4,48	3,9973	,18570
	N valide (liste)	31				
TRUST BANQ	متوسط1	7	3,00	5,00	3,8571	,74180
	متوسط2	7	3,50	4,50	4,1429	,34932
	متوسط3	7	3,67	5,00	4,2381	,46004
	متوسط4	7	3,33	5,00	4,2381	,59982
	لامتوس	7	3,67	4,65	4,1190	,37282
	N valide (liste)	7				
BARAKA	متوسط1	13	3,33	4,33	3,9231	,24167
	متوسط2	13	3,75	4,25	4,0192	,16013
	متوسط3	13	3,67	5,00	4,1538	,44337
	متوسط4	13	4,00	4,67	4,1026	,21014
	لامتوس	13	3,92	4,48	4,0497	,18033
	N valide (liste)	13				
FRANCE BANQ	متوسط1	8	3,00	5,00	4,0833	,79182
	متوسط2	8	2,75	4,50	3,9688	,58915
	متوسط3	8	1,67	5,00	3,9583	1,07552

4متوسط	8	3,00	5,00	4,1250	,64087
لامتوس	8	2,60	4,79	4,0339	,68329
N valide (liste)	8				

## سادسا: اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

		المتغير المستقل	ادارة عمليات المعرفة	وتوليد اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	وتوزيع مشاركة المعرفة	واستخدام تطبيق المعرفة	التابع المتغير التنافسي التفوق
عمليات المستقل المتغير المعرفة ادارة	Corrélacion de Pearson	1	,868**	,786**	,828**	,833**	,663**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	340	340	340	340	340	340	
المعرفة وتوليد اكتساب	Corrélacion de Pearson	,868**	1	,631**	,621**	,606**	,556**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	340	340	340	340	340	340	
المعرفة تخزين	Corrélacion de Pearson	,786**	,631**	1	,511**	,518**	,516**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	340	340	340	340	340	340	
المعرفة وتوزيع مشاركة	Corrélacion de Pearson	,828**	,621**	,511**	1	,612**	,506**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	340	340	340	340	340	340	
المعرفة واستخدام تطبيق	Corrélacion de Pearson	,833**	,606**	,518**	,612**	1	,616**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	340	340	340	340	340	340	
التفوق التابع المتغير التنافسي	Corrélacion de Pearson	,663**	,556**	,516**	,506**	,616**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	340	340	340	340	340	340	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## سابعا: اختبار كفاية حجم العينة

## المحور الاول KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2114,629
	df	153
	Sig.	,000

## المحور الثاني KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2222,647
	df	120
	Sig.	,000

## المحور الثالث KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1832,419
	df	78
	Sig.	,000

## كامل الاستمارة KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8170,314
	df	1081
	Sig.	,000

## ثامنا: فرضيات الدراسة

## 1. نتائج اختبار (T-test) للفرضية الأولى:

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة	134,424	339	,000	70,73824	69,7031	71,7733

## 2. نتائج اختبار (T-test) للفرضية الثانية:

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المتغير الوسيط رأس المال الفكري	119,939	339	,000	61,29706	60,2918	62,3023

## 3. اختبار الفرضية الثالثة: الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التفوق النفسي <--- عمليات ادارة المعرفة	-,068	,140	-,487	,626	
اكتساب وتوليد المعرفة <--- عمليات ادارة المعرفة	1,000				
تخزين المعرفة <--- عمليات ادارة المعرفة	,715	,053	13,547	***	
مشاركة وتوزيع المعرفة <--- عمليات ادارة المعرفة	,886	,057	15,416	***	
تطبيق واستخدام المعرفة <--- عمليات ادارة المعرفة	,943	,062	15,324	***	

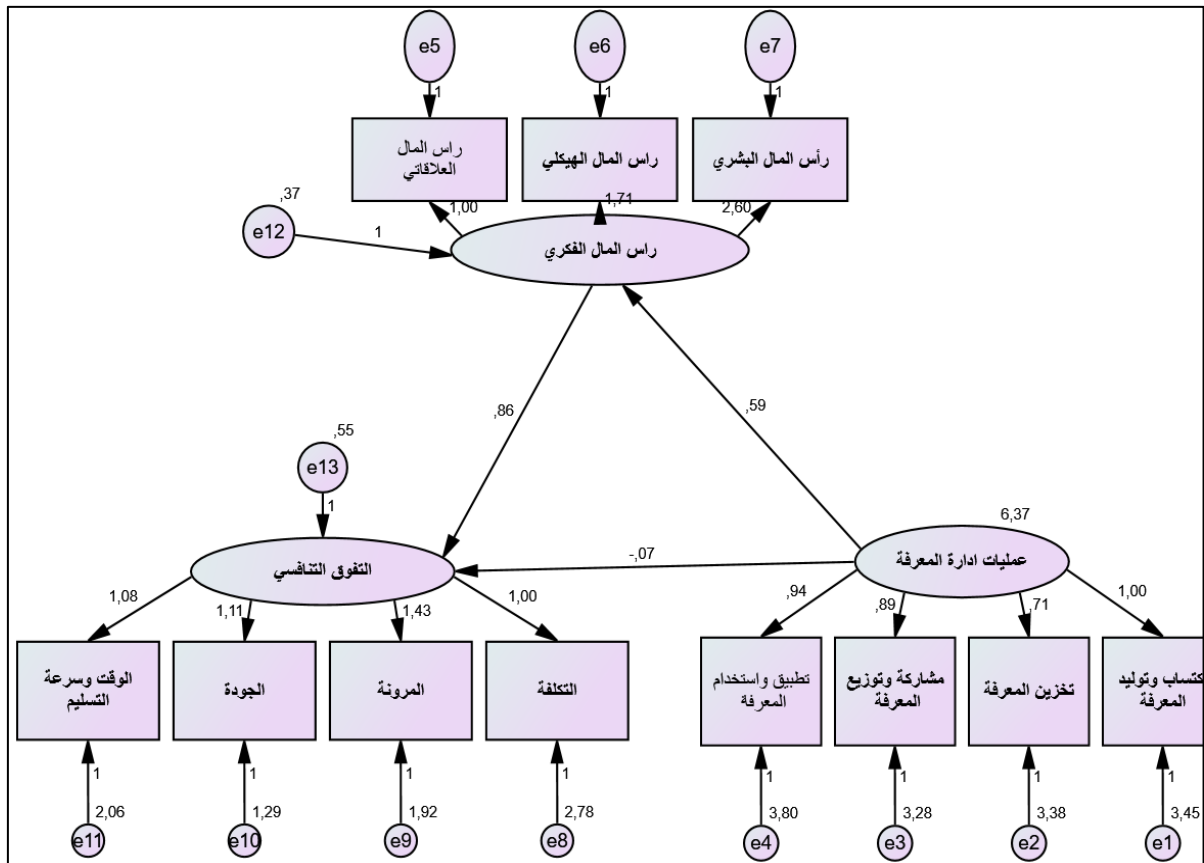
## 4. اختبار الفرضية الرابعة: المتغير المستقل مع المتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رأس المال الفكري <--- عمليات ادارة المعرفة	,590	,052	11,431	***	
رأس المال العلاقتي <--- رأس المال الفكري	1,000				
رأس المال الهيكلي <--- رأس المال الفكري	1,714	,140	12,254	***	
رأس المال البشري <--- رأس المال الفكري	2,597	,210	12,343	***	

## 5. اختبار الفرضية الخامسة: المتغير الوسيط مع المتغير التابع

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التكلفة	<--- التفوق النفسي	1,000				
المرونة	<--- التفوق النفسي	1,427	,114	12,533	***	
الجودة	<--- التفوق النفسي	1,109	,090	12,381	***	
الوقت وسرعة التسليم	<--- التفوق النفسي	1,077	,094	11,437	***	
التفوق النفسي	<--- رأس المال الفكري	,861	,236	3,642	***	

## 6. اختبار الفرضية السادسة: الأثر الغير مباشر بوجود المتغير الوسيط





## 7. نتائج اختبارات الفروقات الخاصة بالفرضية السابعة

## 7-1- الفروقات حسب الجنس:

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المتغير المسد تقلع عمليات إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	,296	,587	,567	338	,571	,59722	1,05354	-1,47509	2,66953
	Hypothèse de variances inégales			,567	336,0 34	,571	,59722	1,05394	-1,47593	2,67036
المتغير الوسمه يطراسا للمالا لفكري	Hypothèse de variances égales	1,200	,274	-,964	338	,336	-,98588	1,02226	-2,99668	1,02492
	Hypothèse de variances inégales			-,965	334,3 15	,335	-,98588	1,02156	-2,99537	1,02361
المتغير التابع التفوقالتنا فسي	Hypothèse de variances égales	1,007	,316	,411	338	,681	,32077	,77988	-1,21326	1,85481
	Hypothèse de variances inégales			,412	336,0 39	,681	,32077	,77948	-1,21250	1,85404

## 7-2- الفروقات حسب السن:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة	Intergruppes	248,386	3	82,795	,878	,452
	Intragruppes	31669,317	336	94,254		
	Total	31917,703	339			
المتغير الوسيط طراسا للمالا لفكري	Intergruppes	364,945	3	121,648	1,374	,250
	Intragruppes	29740,052	336	88,512		
	Total	30104,997	339			
المتغير التابع التفوقالتنافسي	Intergruppes	85,455	3	28,485	,550	,648
	Intragruppes	17396,721	336	51,776		
	Total	17482,176	339			

## 7-3- الفروقات حسب المؤهل العلمي:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير المستقل عملياً إدارة المعرفة	Intergruppes	903,714	3	301,238	3,264	,062
	Intragruppes	31013,989	336	92,304		
	Total	31917,703	339			
المتغير الوسيط راس المال الفكري	Intergruppes	936,109	3	312,036	3,594	,054
	Intragruppes	29168,888	336	86,812		
	Total	30104,997	339			
المتغير التابع الفروق التنافسي	Intergruppes	205,405	3	68,468	1,332	,264
	Intragruppes	17276,772	336	51,419		
	Total	17482,176	339			

## 7-4- الفروقات حسب المستوى الوظيفي:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير المستقل عملياً إدارة المعرفة	Intergruppes	263,639	3	87,880	,933	,425
	Intragruppes	31654,064	336	94,209		
	Total	31917,703	339			
المتغير الوسيط راس المال الفكري	Intergruppes	278,806	3	92,935	1,047	,372
	Intragruppes	29826,191	336	88,768		
	Total	30104,997	339			
المتغير التابع الفروق التنافسي	Intergruppes	332,062	3	110,687	2,169	,092
	Intragruppes	17150,115	336	51,042		
	Total	17482,176	339			

## 7-5- الفروقات حسب الأقدمية :

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المتغير المستقل عملياً إدارة المعرفة	Intergruppes	507,991	4	126,998	1,354	,250
	Intragruppes	31409,712	335	93,760		
	Total	31917,703	339			
المتغير الوسيط راس المال الفكري	Intergruppes	359,100	4	89,775	1,011	,402
	Intragruppes	29745,897	335	88,794		
	Total	30104,997	339			
المتغير التابع الفروق التنافسي	Intergruppes	147,583	4	36,896	,713	,583
	Intragruppes	17334,593	335	51,745		
	Total	17482,176	339			

## 6-7 الفروقات حسب نوع البنك: اختبار كرامر

## للمحور الأول

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
البنك نوع * المعرفة ادارة عمليات المستقل المتغير	340	100,0%	0	0,0%	340	100,0%

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	53,063 <sup>a</sup>	47	,252
Rapport de vraisemblance	68,139	47	,024
Association linéaire par linéaire	4,645	1	,031
Nombre d'observations valides	340		

a. 73 cellules (76,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.

## Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,395	,252
V de Cramer	,395	,252
Nombre d'observations valides	340	

## للمحور الثاني

## Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
البنك نوع * الفكري المال راس الوسيط المتغير	340	100,0%	0	0,0%	340	100,0%

## Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	57,287 <sup>a</sup>	45	,103
Rapport de vraisemblance	71,296	45	,008
Association linéaire par linéaire	10,071	1	,002
Nombre d'observations valides	340		

a. 68 cellules (73,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.

#### Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,410	,103
	V de Cramer	,410	,103
Nombre d'observations valides		340	

#### للمحور الثالث

#### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
البنك نوع * التفاضلي التفوق التابع المتغير	340	100,0%	0	0,0%	340	100,0%

#### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	53,309 <sup>a</sup>	37	,040
Rapport de vraisemblance	65,914	37	,002
Association linéaire par linéaire	6,358	1	,012
Nombre d'observations valides	340		

a. 52 cellules (68,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.

#### Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,396	,040
	V de Cramer	,396	,040
Nombre d'observations valides		340	