



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف 1  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث

## دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية

– دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر –

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. بلمهدي عبد الوهاب

من إعداد الطالبة:

غجاتي أحلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بروش زين الدين
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمهدي عبد الوهاب
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوعبد الله لحسن
عضوا مناقشا	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوقلقول الهادي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عثمان حسن عثمان
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. بوحروود فتيحة

نوقشت علنا بتاريخ 18-05-2017

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(سورة السجادة 11)



# شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا ومباركا يليق بجلال وجهك،  
وعظيم سلطانك أن وفقني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد مدحتي ترضى  
ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا...

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب، لقبوله الإشراف  
على هذه الرسالة، وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما أتقدم بالشكر إلى من ساعدني في هذا البحث، وخص بالذكر الأستاذ يعلى فاروق على  
توجيهاته القيمة التي وفرت عني الجهد الكثير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل مديري البنوك الذين ساعدوني في توفير المعلومات المتعلقة بالجانب  
التطبيقي للبحث.

وأتقدم بالشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل  
الشكر والعرفان على مجمل النصائح والانتقادات التي ستنير مسارنا العلمي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا، جزاكم الله خيرا الجزاء.

الطالبة: غجاني أحلام

# إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدق قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى والدي العزيزين حفظهما الله و أدامهما تاجا فوق رأسي

إلى والدا زوجي الكريمين شفاهما الله وأطال في عمرهما

إلى سندي في الحياة ونصفي الآخر زوجي محمد

إلى إخوتي وأخواتي رعاهم الله

وابنائي قرة عيني آدم وأنس

إلى الصديقة الوفية خالصة زواوي

إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور

غجاتي أحلام

## مقدمة:

### تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والدارسين، ويأتي هذا نتيجة للتطورات والتحولات الكبيرة بسبب التقدم السريع في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتزامن هذه التطورات مع التوجه العالمي الجديد نحو الانفتاح والتحرير والعولمة، وتكامل وترايط الأسواق، وسيادة مفهوم الميزة التنافسية؛ الأمر الذي جعل المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحويل أنشطتها إلى أعمال قائمة على المعرفة، مع تبنيها لأحدث الممارسات الإدارية المتمثلة في إدارة المعرفة ومختلف تطبيقاتها، حيث نجد بأنها ترتبط بأبعاد ومجالات متعددة، منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية، وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، إضافة إلى سرعة التغير النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو اعتماد الشبكات في ظل اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي يفرض التعامل مع التكنولوجيا والمعلومات والشبكات وفي مقدمتها الإنترنت، وكذا وسائل وأدوات تساعد على توليد قيمة حقيقية لمختلف المستفيدين.

هذا ولم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة، وتعاضم القيم التي تقوم المعرفة بإنتاجها، باعتبارها من أهم الموارد الإنتاجية في المنظمة، والتي ينبغي الاستثمار في جميع أشكالها الصريحة والضمنية، وعبر كافة مراحلها وعملياتها، من استقطاب وتوليد وتخزين وكذا العمل على مشاركتها وتطويرها وتحسينها من أجل خلق قيمة مضافة جديدة من خلالها، كما أن هذا التشارك لا ينبغي أن يقتصر فقط على الأفراد والجماعات المتواجدين داخل المنظمة، بل يمكن أن يشمل أيضا أطرافا من خارجها كالزبائن، المنافسين، الموردين....؛ إن هذه الأطراف بتفاعلها مع بعضها البعض، وبتصوير التدفقات التي تحدث بينها من أنشطة ومعلومات تشكل بذلك مصفوفة معقدة ومتشابكة من العلاقات المولدة للقيم الملموسة وغير الملموسة لكل طرف منها وهو ما يعرف بشبكات القيمة.

## 1- مشكلة الدراسة:

إن الطرق والأدوات المستخدمة لتحليل الأعمال ومعرفة سبل خلق وإنشاء القيمة التي صاحبت الاقتصاد الصناعي؛ هي أدوات ساكنة وذات طبيعة خطية كنموذج سلسلة القيمة، تعتبر غير ملائمة لدراسة الشبكات المعقدة التي صاحبت أهم مظاهر التحول إلى الاقتصاد المعرفي وتفعيل دور إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، وهو التحول النوعي لمفهوم هيكل القيمة وطريقة إنتاجها وتشاركها، حيث يتم ذلك بين عدة أطراف الذين تتم بينهم مجموعة من التفاعلات والمبادلات الديناميكية، مشكلين بذلك ما يعرف بشبكة القيمة، هذه الأخيرة التي تجعل المنظمة أكثر مرونة وقابلية للتغيير وإعادة التشكيل، كما أنها تتيح للمنظمة الاستفادة من موارد وقدرات الأطراف الأخرى، مما يساعد المنظمة على تحقيق التميز.

بناءً على ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنوك في الجزائر؟

ولتوضيح هذا السؤال أكثر يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمارس البنوك محل الدراسة إدارة المعرفة؟
- هل تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكة للقيمة؟
- هل تسعى البنوك محل الدراسة إلى تحسين ميزتها التنافسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى لطبيعة ملكيتها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة شبكات للقيمة تُعزى لطبيعة ملكيتها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى لطبيعة ملكيتها؟

- هل لإدارة المعرفة دور في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية؟

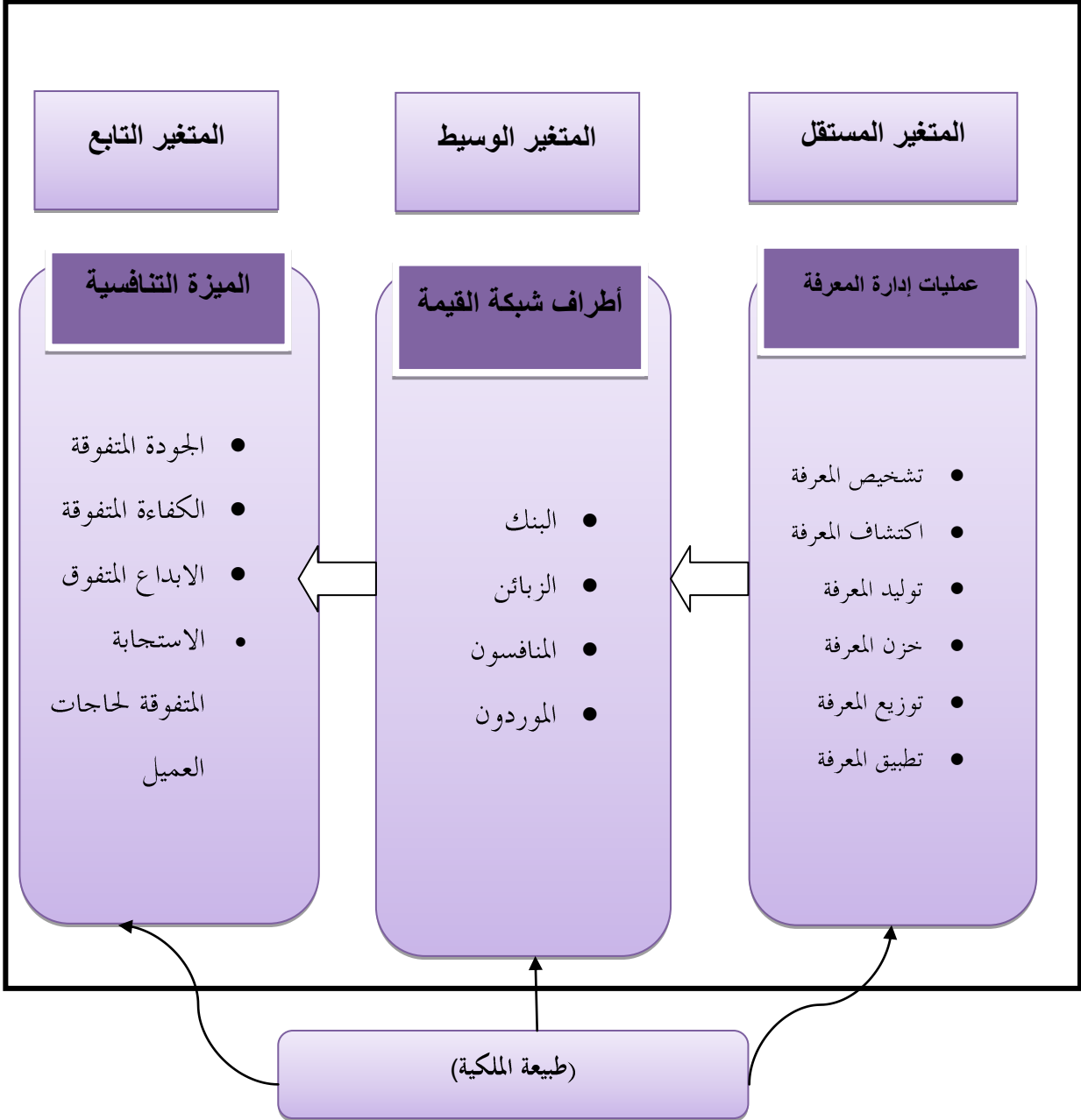
فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضية أساسية مفادها أن لإدارة المعرفة دور في تكوين شبكات القيمة التي تساهم بدورها في تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة مع وجود فروق تعزى لطبيعة ملكيتها.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن بناء الفرضيات الفرعية التالية:

1. تمارس البنوك محل الدراسة إدارة المعرفة .
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى لطبيعة ملكيتها
3. تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات للقيمة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات القيمة تُعزى لطبيعة ملكيتها
5. تسعى البنوك محل الدراسة إلى تحسين ميزتها التنافسية
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى لطبيعة ملكيتها
7. تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة

3- المخطط الإجرائي للدراسة:



من خلال المخطط الإجرائي للدراسة يتضح بأن:

- المتغير المستقل إدارة المعرفة يتشكل من عدة أبعاد، والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة، وهي: (تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وأخيرا تطبيق المعرفة)

- في حين نجد بأن المتغير الوسيط شبكات القيمة يتشكل من أربعة أبعاد، والتي تمثل أطراف شبكة القيمة التي تناولها هذا البحث بالدراسة، وهي (البنك، الزبائن، المنافسون والموردون)
- أما المتغير التابع فتمثل في الميزة التنافسية، واشتمل هو الآخر على أربعة أبعاد تمثلت في أساليب تحسين الميزة التنافسية وهي (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، وأخيراً الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل).
- كما تم الاعتماد على متغير تعريفي واحد والذي تمثل في طبيعة ملكية البنوك محل الدراسة، من أجل القيام بعملية المقارنة على أساس هذا المتغير التعريفي، حيث تم تصنيف البنوك إلى عمومية وخاصة.
- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على أطراف شبكة القيمة، والتي بدورها تعمل على تحسين الميزة التنافسية.

#### 4- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة.

المتغير الوسيط: شبكات القيمة.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

#### 5- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- المعرفة: "هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث، عمان الأردن، ط1، 2009، ص: 15.

– إدارة المعرفة: "هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان في العمل، سواء أكان في الوثائق، أو قواعد البيانات، أو في عقول العاملين، لإضافة قيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".<sup>2</sup>

– شبكة القيمة: "هي شبكة علاقات لتوليد قيم ملموسة وغير ملموسة، من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين الأفراد والجماعات في المنظمات".<sup>3</sup>

– الميزة التنافسية: "هي خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة، وتمكنها من الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع أو خدمات للزبائن".<sup>4</sup>

### 6 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوع إدارة المعرفة الذي يُعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم لمزيد من الدراسة والبحث يسלט مزيداً من الاهتمام على المستوى النظري والتطبيقي، حيث يعطي إضافة علمية ودراسة موضوعية واكتساب معرفة عن واقع نظام إدارة المعرفة في البنوك والتي تساعدها في حياتها العملية.

ومن ناحية أخرى تزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي ربطت إدارة المعرفة بشبكات القيمة –على حد علم الباحثة–، هذه الشبكات التي تتفاعل فيها مجموعة من الأطراف بطريقة ديناميكية وتعمل على توليد وتبادل وتشارك وتطبيق المعارف من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنك.

كما تولد هذه الدراسة الرغبة في اكتشاف المستجدات، وعدم الانتظار للتعرف على نتائج الآخرين وتقليدها، وهو الأمر الذي يحققه العمل في إطار شبكي.

### 7- أهداف الدراسة:

<sup>2</sup> - Awad and Ghaziri, knowledge Management, person Education International, Uper Saddle River, New Jersey : Prentce-Hall, 2004 , P.2

<sup>3</sup> -Verna Alle, « Value Creating Network : Organizational Issues and Challenges », The Learning Organization Special ISSue on Social Networking, Volume 6, Issue, November 2009,P.4.

<sup>4</sup> - الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005، ص138.



إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة بنوعيتها العامة والخاصة والمقارنة بينها، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز التحول الذي مس مجال الأعمال، حيث أصبحت تستند على المعرفة وتكنولوجيا الشبكات واستخدامها من أجل تحقيق التميز؛
- فهم دور المعرفة والأصول غير الملموسة في تكوين شبكات القيمة التي تصور تدفقات الأنشطة والمعلومات والمعرفة وتشاركها ضمن الشبكة من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- إبراز التحول الذي طرأ على مفهوم القيمة، من سلسلة القيمة في الاقتصاد الصناعي، إلى شبكة القيمة في ظل الاقتصاد المعرفي؛
- تهدف الدراسة أيضا إلى فحص وقياس الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وكيف من الممكن تطويره لتحقيق أهداف النمو والمنافسة لها؛
- التأكيد على دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة للمؤسسات الاقتصادية، التي تساهم بدورها في تحسين الميزة التنافسية؛
- كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود فروق في تبني مختلف متغيرات الدراسة في البنوك محل الدراسة وفقا لطبيعة ملكيتها؛

## 8-أسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيارنا لموضوع الدراسة إلى عدة أسباب لعل أهمها:

- الرغبة الشخصية والفضول العلمي في العمل على جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة، وإخراجها في شكل يسمح باستخدامها بسهولة مستقبلا؛
- اليقين الشخصي بالدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي المتشابك، والفارق الذي تصنعه المنظمة التي تطبق هذا التوجه الإداري الجديد، وما تحققه من تميز؛
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع شبكات القيمة، خاصة التي تربطه مع إدارة المعرفة، نظرا لحداثة هذا الموضوع؛

- الرغبة في تسليط الضوء على الموضوع بأكمله من أجل التشجيع على تطبيقه.

## 9- منهج الدراسة:

بُغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، مع إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، أين سيتم إجراء دراستين الأولى نظرية، والثانية ميدانية، ففي الدراسة النظرية سيتم الاعتماد على مجموعة من المصادر، من كتب علمية، رسائل جامعية، ومقالات منشورة في المجالات العلمية المحكمة، ومداخلات في الملتقيات العلمية المتخصصة، إضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة التي لها صلة بالموضوع أو بجزء منه.

أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال تصميم استبيان يتضمن في محاوره أبعاد مختلف متغيرات الدراسة التي يتم أخذ آراء المبحوثين حولها، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين، وكذا الملاحظة، من أجل تحليلها بهدف الوصول إلى النتائج، ثم القيام بالمقارنة من أجل الوقوف على مدى وجود فروقات في المؤسسات محل الدراسة وفقا لطبيعة الملكية.

## 10- الدراسات السابقة:

لقد قمنا بالبحث في الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة أو بجزء منها، إلا أننا لم نجد دراسة شملت كافة متغيرات بحثنا، ولقد توصلنا إلى بعض الدراسات نذكر منها:

أ - الدراسات العربية:

1- دراسة سعد غالب ياسين (2005) تحت عنوان: " إدارة المعرفة وشبكات القيمة دراسة حالة شركة

Quicken.com"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحولات الجوهرية التي طرأت على نموذج سلسلة القيمة الذي رافق الاقتصاد الصناعي وانبثاق نموذج شبكات القيمة لاقتصاد المعرفة. وحاولت الدراسة فهم نموذج شبكة القيمة بالتطبيق على شركة Quicken.com وتصوير مبادلات القيمة كما يتم تقديمها من خلال موقع الشركة على شبكة المعلومات العالمية (الويب).

وقد توصلت الدراسة إلى أن سر نجاح شركة Quicken.com هو اعتمادها على نموذج شبكة القيمة المرتبط بإستراتيجية أعمال تقوم على تحليل البيئة التنافسية واحتياجات المستفيدين ولكن من خلال نموذجها الخاص في خلق القيمة المضافة والفريدة بالمقارنة مع بقية المنافسين. من أهم الدروس التي تقدمها تجربة شركة Quicken.com هو حاجة المنظمات إلى تحديد وتحليل موقعها في شبكات القيمة وتحليل شبكات القيمة التنافسية لتحديد عناصر القوة والضعف وفهم كيف يتم إنتاج القيمة في هذه الشبكات.

2- دراسة رشاد محمد الساعد وحسين محمود حريم (2004) تحت عنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الشركات الدوائية بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية، وكذا العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وأيضا تحديد أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات الحديثة، مع غياب إدارة أو وحدة تنظيمية تُكرس وتُخصص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

3- دراسة بسيم قائد عبده (2008) بعنوان: "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية":

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز دور مدخل إدارة معرفة العميل كأحد المدخل الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية من حيث كل من رضا العملاء و النمو في العملاء وتحقيق التميز في الخدمة، ومعرفة مدى تبني المنظمات محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة العميل، ومدى تواجد مصادر إدارة المعرفة، وتحديد نوعية معوقات إدارة المعرفة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مدخل إدارة معرفة العميل وتحقيق الميزة التنافسية، وأن البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن تتبنى مدخل إدارة معرفة العميل بدرجة فوق المتوسط، وأيضاً تواجد مصادر إدارة المعرفة في تلك البنوك بدرجة فوق المتوسط، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن من حيث كل من تبني مدخل إدارة معرفة العميل، وتواجد مصادر إدارة المعرفة، ونوعية معوقات إدارة المعرفة.

**4- دراسة سلوى محمد الشرفا (2008) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة فيها، وكيف يمكن تطوير هذا القطاع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة.

قد توصلت الباحثة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، كما أشارت إلى عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة أو تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة يساوي (0.05)

**5- دراسة هلاي الوليد (2009) بعنوان: "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS":**

تناولت هذه الدراسة المزايا التنافسية من خلال محاولة تحديد الركائز الأساسية التي تمكن المنظمة الاقتصادية من بناء مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، وقد اعتمد في ذلك على نموذج جونز هل وجارديث المتمثل في الاعتماد على كل من الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الجودة المتفوقة، والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، حيث من خلال هذه العناصر كما أشار الباحث يمكن فهم وتفسير أشكال التميز.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن كفاءة الشركة محل الدراسة تتضح من خلال الممارسات والإجراءات المتمثلة أساساً في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، أما فيما يخص جودة الاتصال في الشركة فقد أشار الباحث إلى أنها مجرد شعارات براقية دون واقع عملي، وفيما يخص التحديث والتطوير فقد توصل الباحث إلى أن الشركة محل الدراسة لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير، فيما كانت هناك إيجابيات لدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل مقابل نقائص موجودة على مستوى نظام إدارة شكاوى العملاء.

**6- دراسة فراس محمد عبد عودة (2010) بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها":**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يمارسون عمليات إدارة المعرفة بوزن نسبي تراوح بين (79.46%) و(85.25%)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذا سنوات الخدمة، في الوقت الذي سُجلت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومكان العمل.

**7- دراسة راتب صويص وآخرون (2011) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية Oronge، وقد توصلت إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل

عمليات إدارة المعرفة، وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تُعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تُعزى للمسمى الوظيفي.

8- دراسة بوران سمية (2011) تحت عنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بنك التنمية المحلية بشار":

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث سعت إلى إبراز أهم مرتكزات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مع تحديد مدى اعتماد مديرية الاستغلال لبنك التنمية المحلية -بشار- على مبادئ إدارة المعرفة وما حققتة لها.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسير في الصدارة في مجال إدارة المعرفة، ما انعكس على كفاءتها وتنمية رأسمالها الفكري، والذي أثر مباشرة على أداء العمال الذين ساهموا في إرضاء العملاء، ما أكسب المؤسسة ميزة التميز على منافسيها وزاد من حصتها السوقية.

#### ب - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Hurbert. S (1998) بعنوان:

#### « How Knowledge Management Adds Critical Value To Distribution Channel Management » :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى قدرة إدارة المعرفة إضافة قيمة مهمة لقنوات التوزيع من خلال المساعدة على وضع إستراتيجية للمنظمة والعمل على تنفيذها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نوعية العلاقة ما بين شركاء العمل مثل المنتج والموزع تقرر القيمة المضافة للمستهلك، وأن هذه العلاقة هي مترابطة ومتكاملة، كما اقترحت الدراسة أن مستوى الثقة لهذه العلاقة يجب أن تتم مراقبته وتطويره بعناية، كما وضحت عدة طرق عملية للوصول إلى العلاقة الترابطية فيما بين المنتج والموزع.

2- دراسة Roberston.J (2004) بعنوان:

## «Intranet and knowledge Sharing »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من خلال تطبيق الإنترانيت، وتوسيع الشبكة الداخلية من أجل الوصول لمستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن، ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية للشركات التي لها اهتمام بثقافتها الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة تسعى لإيجاد طرق لتوسيع قدرات الشبكة الداخلية (الانترانيت) من أجل تلبية احتياجات إدارة المعرفة، مما يوفر أساسا قويا للاتصالات الداخلية، كما أوصى بضرورة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة، بحيث تشمل هذه الإستراتيجية أهمية نشر الانترانيت في المنظمة.

3- دراسة Jayne (2006) بعنوان:

## « knowledge worker : Human Resouce Stratege to achieve a Competitive Advantage » :

سعت هذه الدراسة إلى ربط التعلم التنظيمي وخلق المعرفة وعمال المعرفة في تحقيق هدف الشركة في خلق واستدامة الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية، بهدف الحفاظ على قاعدتها من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عمال المعرفة، وذلك من خلال الاحتفاظ بتلك المعرفة الضمنية، أو الاحتفاظ بعمال المعرفة أنفسهم، وبالتالي الحفاظ على أهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تعتبر الرابط الأساسي بين المعرفة الضمنية في عقول عمال المعرفة وبين قدرة الشركة على إنشاء واستدامة ميزتها التنافسية.

4- دراسة Rasooli (2006) بعنوان:

## « knowledge management in call centers »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات، من أجل الوصول لمستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن، من أجل الحصول على المزايا التنافسية

للشركات التي لها اهتمام بثقافتها التنظيمية، وقد أجريت الدراسة في اثنتين من كبرى شركات تصنيع السيارات في إيران.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول لمستوى أداء متميز في خدمة الزبائن مما يساعدها على الحصول على المزايا التنافسية، كما ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بالخبراء من أجل زيادة معرفة العاملين، إضافة للمعلومات والبيانات المتاحة.

#### 5- دراسة Verna Allee (2011) بعنوان:

#### « Value Networks and the true nature of collaboration »

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تحليل شبكة القيمة على التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة والزبائن (المرضى)، من خلال الاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من الزبائن، واستخدامها من أجل توفير أفضل المنتجات، وأحسن الخدمات، والسعي المستمر لتحسينها بما يتوافق مع رغباتهم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة قد حققت رضا زبائنها (المرضى) باستخدام نموذج شبكات القيمة، من خلال تقليص أوقات انتظارهم وزيادة قدرة استيعاب المنظمة، وهذا من خلال فهم الأدوار والتفاعلات التي تتم بينها، مما ساعد على تحديد المشكلة وإيجاد الحل وتنفيذه.

#### 11- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة تتسم بأهمية خاصة كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين متغيرات إدارة المعرفة، شبكات القيمة والميزة التنافسية، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت واحدا من القطاعات الحيوية، والمتمثل في القطاع البنكي.

وعليه يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث هدفت إلى بيان دور أو أثر إدارة المعرفة على الأداء أو تحقيق ميزة تنافسية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، كما عمدت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مختلف متغيرات الدراسة في كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة، بهدف تحديد الموقع التنافسي لكل منها.



وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- تحديد الجوانب التي سبق البحث فيها، والبدء من حيث انتهت البحوث السابقة.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وإظهار أهميتها.
- وضع الإطار العام النظري للدراسة.
- توجيه الباحثة للاستعانة بالعديد من المراجع المتعلقة بمشكلة الدراسة.
- المساعدة على تحديد منهج الدراسة، واختيار أدوات الدراسة الأكثر ملاءمة.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان).
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 12- هيكل الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره سيتم تقسيمه إلى:

- **مقدمة:** تتضمن طرح الإشكال المراد دراسته، مع الفرضيات التي نسعى إلى اختبارها، وإظهار أهمية الموضوع ومختلف الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها عند إتمام هذا العمل.
- **الفصل الأول:** سيتم من خلاله تناول الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة، من خلال عرض عموميات حول المعرفة في المبحث الأول، ثم عموميات حول إدارة المعرفة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيتناول عمليات، نماذج، والصعوبات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- **الفصل الثاني:** سيتناول المتغير الوسيط شبكات القيمة، من خلال المبحث الأول الذي يتم التطرق من خلاله مفهوم القيمة وشبكات القيمة، والتحول الذي مسها من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، إضافة إلى متطلبات تطبيق شبكات القيمة، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى تحليل شبكات القيمة ورسم خرائط لها، في حين المبحث الثالث سيتم فيه ربط إدارة المعرفة بشبكات القيمة من خلال التطرق إلى شبكات المعرفة الخالقة للقيمة، مع إبراز دور إدارة المعرفة في خلق القيمة لكل طرف من أطراف شبكة القيمة، ثم الإشارة إلى العراقيل التي تواجه إدارة المعرفة في تكوين وخلق شبكات القيمة.

- **الفصل الثالث:** هذا الفصل سيتم من خلاله التطرق إلى المتغير التابع الميزة التنافسية، من خلال المبحث الأول الذي يتناول ماهية الميزة التنافسية من تعريفها، خصائصها، وأنواعها، أما المبحث الثاني فيتناول مصادر الميزة التنافسية وأساليب تحسينها، أما في المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى إدارة معرفة أطراف شبكة القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية.

- **الفصل الرابع:** هو الفصل التطبيقي، الذي ستم فيه الدراسة الميدانية من خلال المسح الشامل للبنوك العاملة بسطيف بنوعيتها العمومية والخاصة، وسيقسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، الأول سيتم من خلاله عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهجية الدراسة ومجتمعها، وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثاني فسيتم من خلاله تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، واختبار فرضياتها، أما بالنسبة لنتائج الدراسة وبعض الاقتراحات فسيتم إدراجها ضمن المبحث الثالث لهذا الفصل.

### 13- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع البنكي بمدينة سطيف، حيث شملت البنوك العمومية والخاصة العاملة بسطيف.

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من بداية مارس 2015 إلى نهاية جويلية 2015.

### 14- صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع التي تبحث في موضوع شبكات القيمة، إلا بعض الكتب والمقالات باللغة الإنجليزية التي تم نشرها على شبكة الإنترنت نظرا لحداثة الموضوع وقلة تداوله.

- اقتصر الدراسة الميدانية على فروع البنوك العمومية والخاصة الموجودة في مدينة سطيف فقط، لأنه من الصعب أخذ قطاع البنوك في ولاية سطيف ككل نظرا لأكبر حجم مجتمع الدراسة.

- اشتراط مديري الوكالات البنكية بتحديد عدد الاستبيانات الموزعة، مع ملاحظة العديد في عملية استرجاعها.



### الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

تمهيد:

إن الثورة المعلوماتية والتشابك الكبير الذي نعيشه اليوم في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أدى إلى زيادة وتراكم المعلومات، مما حتم على المنظمات الاقتصادية ضرورة الاستجابة والتكيف مع هذه الظروف، الأمر الذي جعلها تتبنى توجهها جديداً ألا وهو إدارة المعرفة، هذا التوجه الذي يساعد في إدارة ومشاركة الموارد المعرفية المملوكة من قبل المنظمة، والتركيز على معالجة رأس المال المعرفي والفكري، وإنشاء معارف جديدة واستخدامها بفعالية؛ من خلال العمل المستمر على تنظيم البيانات المحصل عليها والمحافظة عليها من الهدر والضياع، وتسخيرها لأداء مختلف المهام وتحقيق أقصى المنافع، ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، بالوقوف على مفهوم المعرفة وبعض المفاهيم المشابهة، ثم إبراز أهم التعاريف التي خرج بها الباحثون والاقتصاديون، والعمل على محاولة حصر أهم عمليات إدارة المعرفة .

وبهدف التعمق أكثر في إدارة المعرفة فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول المعرفة، والذي يتم التطرق من خلاله إلى مفهوم المعرفة، أهميتها، مصادرها وأنواعها.
- **المبحث الثاني:** عموميات حول إدارة المعرفة والذي يتناول إدارة المعرفة بدءاً من نشأتها مروراً بتعريفها وأهميتها، وصولاً إلى أهدافها وعناصرها.
- **المبحث الثالث:** عمليات إدارة المعرفة ونماذجها والصعوبات المرتبطة بها، حيث يتضمن هذا المبحث عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها ومختلف نماذجها، إضافة إلى الصعوبات المرتبطة بها.

### المبحث الأول: المعرفة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات التي تحتاح العالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والانترنت، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق وتكوين شبكات القيمة، وكذا العامل الأكثر تأثيرا في نجاح المنظمة أو فشلها.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

#### 1 تعريف المعرفة:

حظيت المعرفة باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال نظام المعلومات، فالبيانات التي تحصل عليها المنظمة تعد بمثابة أرقام وحقائق بسيطة لا يمكن الاستفادة منها إلا إذا حولت إلى معلومات تتم معالجتها، لاستخدامها استخداما محددًا، ونظام المعلومات اتخذ من قواعد البيانات أساسا لظهوره، ومع التطور الكبير فيه ظهر مفهوم المعرفة، ومن هذا المنطلق ارتأينا في البداية التعرف على المقصود بالبيانات، وكذا المعلومات و أيضا المعرفة.

#### أ- البيانات:

"هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وهي أيضا حقائق غير مصقولة وملاحظات غير مفهومة قد تكون في شكل أرقام، أو حروف أو إشارات أو صور، دون أي سياق أو تنظيم لها".<sup>1</sup>

#### ب- المعلومات:

"المعلومات هي بيانات يتم تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما، بغرض الاستفادة منها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ط1، عمان الأردن، 2008، ص 37.

<sup>2</sup>- علي عبد الهادي مسلم، "إدارة المعرفة، مفهومها وعملياتها، وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 4.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

من التعريفات السابقة نجد بأن البيانات هي الركيزة الأساسية للمعلومات، وأن تنسيق البيانات وترتيبها يخلق منها توليفة مناسبة، وتركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم، والتي تمكن الفرد من الاستفادة منها من أجل الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

### ج- المعرفة:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والدارسون للمعرفة، فمنهم من عرفها على أنها: "مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال أبحاثه وتجاربه، لذا فالمعرفة ما هي إلا عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة."<sup>1</sup>

وتم تعريفها أيضا على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال."<sup>2</sup>

كما عرفت بأنها: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية."<sup>3</sup>

وعرّف أيضا بأنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي، والفكري والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن."<sup>4</sup>

من التعريفات السابقة نلاحظ بأن وضع تعريف للمعرفة يقتضي بالضرورة المرور على مصطلح المعلومات، التي ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، هذه الأخيرة التي تعد خامات وحقائق أولية، ومنه فالمعرفة هي مجموعة المعلومات والحقائق والأرقام والمفاهيم، ذات الدلالة التي يتم فهمها وإدراكها من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة، كما أنه يتم الحصول عليها من خلال استخدام حواس الإنسان وخبراته.

<sup>1</sup> - غسان قاسم داوود اللامي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن 2011، ص 170.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر، عمان الأردن ط1، 2005، ص 26.

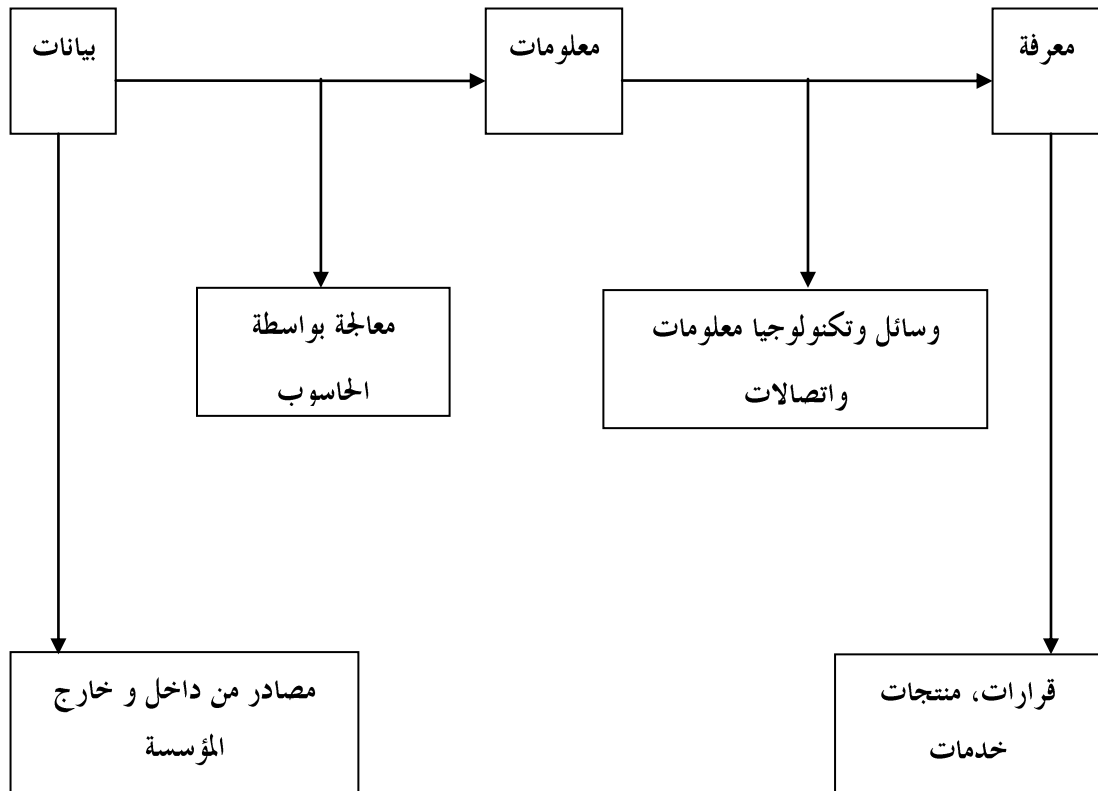
<sup>3</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 26.

<sup>4</sup> - Sivan Y , Nine Keys To A knowledge infrastructure :A proposed Analytic Farmework For Organizational knowledge management, center For Information Policy research, Harvard University 2001,p .182.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

و الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المعلومات و البيانات و المعرفة:

شكل رقم (01): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني، نظم المعلومات الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص68.

يوضح لنا الشكل أعلاه أن البيانات يتم الحصول عليها من عدة مصادر داخل أو خارج المنظمة، أين تتم معالجتها باستخدام الحواسيب لتصبح معلومات، تتم مشاركتها ونشرها باستعمال مختلف وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يؤدي للوصول إلى المعارف التي يتم الاستناد إليها في اتخاذ مختلف القرارات، لاسيما ما يتعلق بالمنتجات والخدمات.

### 2 أهمية المعرفة:

تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشاكل الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في

## الفصل الأول:.....المعرفة وإدارة المعرفة

توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو دون تكلفة إضافية،<sup>1</sup> ما يساعد المنظمات على تحقيق التميز. ويمكن أن نوجز أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة من فرص الاستثمار، وظروف السوق، وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

- تساهم المعرفة في تحديد القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة، الذي توظف فيه أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية المحتملة، التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، إضافة إلى المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح والإخفاق.<sup>2</sup>

- تحتاج المنظمات إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من سلع وخدمات، وكذا تطويرها وتحسينها، كما تحتاجها أيضاً لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات والخدمات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح.<sup>3</sup>

### 3 خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة محصلة لمختلف الأنشطة الفكرية والعملية التي يقوم بها البشر، وهي تراكمية تتزايد باستمرار، ولا تفنى نتيجة لاستخدامها، كما أنها تتميز بعدد من الخصائص:<sup>4</sup>

### - إمكانية توليد المعرفة:

وهذا من خلال عمليات البحث العلمي، حيث يقوم الأشخاص المبتكرون الذين يمتلكون الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج بتوليد المعرفة وابتكارها.

<sup>1</sup> - غسان عيسى إبراهيم، "دور الروافد الفكرية، و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص8، بتصرف.

<sup>2</sup> - Johannes Cronje , The contribution of knowledge management to learning :An Exploration of its Practice and Potential in Australian and New Zealand schools, Dissertation submitted by Mary E.Reynolds, Ed (CIE), 2005, p.21.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 205.

<sup>4</sup> - رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 41



## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

### - إمكانية موت المعرفة:

وهذا يشير إلى لمعلومات الساكنة والراكدة، سواء تلك الموجودة في الكتب، أو الموجودة في عقول الأفراد الذين يمتلكونها ولم ينقلوها لغيرهم، كما أنه هناك معارف تتقدم ويقل استخدامها، وبالتالي يمكن وصفها بالميتة.

### - إمكانية امتلاك المعرفة:

فالمعرفة ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون سواها، وأفضل طريقة لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثمة يمكنه تحويل هذه المعرفة إلى براءة اختراع أو أسرار للنجاح وتحقيق التميز.

### - إمكانية تخزين المعرفة:

سابقا كان يتم تخزين المعرفة باستخدام الورق، أما حاليا فالتخزين يتم باستخدام الطرق الالكترونية، التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، كما أن التخزين يتم وفقا لنماذج معينة من صنع الإنسان.

### - إمكانية تصنيف المعرفة:

وذلك حسب مجالات متعددة (معرفة ضمنية، صريحة...) وهذا يسهل استخدامها إضافة إلى الخصائص السالفة الذكر فالمعرفة تتميز بـ: <sup>1</sup>

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل بالعكس، فهي تتطور وتتولد بالاستخدام.

- إمكانية تقاسم وتشارك المعرفة، والخبرات العلمية، وكذا إمكانية نشرها إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة.

- الشمولية واليقين، فالمعرفة تسري على الظواهر التي يتم بحثها، والعقول التي تتلقاها، واليقينية تعني الاعتماد على الأدلة المقنعة. <sup>2</sup>

ولكي تكون المعرفة مفيدة للأفراد والمنظمة يجب أن تكون: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 38.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 21.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- معرفة وليست مجرد بيانات و معلومات؛

- متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي زمان وأي مكان (شفافية المعرفة)؛

- اللغة واضحة ودقيقة وملائمة.

ويمكن أيضا إضافة مجموعة من الخصائص للمعرفة من خلال مقارنتها بكل من السلعة والخدمة.<sup>2</sup>

أ- التمييز بين المعرفة والسلعة:

السلعة هي الرمز الاستهلاكي في الاقتصاد الصناعي، في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب في الاقتصاد القائم على المعرفة، وخلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية، إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية، والجدول التالي يوضح لنا المقارنة بين السلعة والمعرفة:

جدول رقم (01): مقارنة السلعة بالمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
- غير منظورة - غير محددة - غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد - متولدة ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج	- منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشبية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
- قيمة تبادل عند الاستعمال	- قيمة الاستعمال - قيمة التبادل	القيمة
- عمال ومهنيو المعرفة	- العمال اليدويون	الأفراد
- في الانتباه والتركيز	- في الموارد	نمط الندرة
- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	- دورة تقادم (ضعف)	الضعف والقوة

<sup>1</sup>. Housel Thomas and A.H. Bell, measuring and managing knowledge, Mc Graw. Hill/ I Rivin, Boston 2001, p. 17

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 32-38، بتصرف.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص33.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين كل من السلعة والمعرفة، بدءاً من خصائص كل واحدة، حيث يظهر لنا بأن السلعة تتميز بأنها منظورة، نادرة، قابلة للقياس، متلاشية، يكون الإنتاج أولاً ثم بعده الاستهلاك، في حين أن المعرفة تتميز بأنها غير منظورة أي غير ملموسة، متوفرة بكثرة، عوائدها متزايدة، كما أنه بالإمكان تزامن إنتاجها مع استخدامها، أما من حيث القيمة فالسلعة قيمة تبادلية وأخرى استعمالية، أما للمعرفة فتكمن قيمتها التبادلية عند استعمالها فقط، كما أن السلعة تضعف وتتقدم، في حين أن المعرفة تتوالد ويتم تعزيزها مع مرور الزمن.

### ب- التمييز بين المعرفة و الخدمة:

إن كلا من الخدمة والمعرفة نشاط يقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يلغي التمييز بينهما في حالات كثيرة:

- بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل أفراد الخدمات اليدويين، الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة، كمحلات التنظيف و غسيل السيارات، في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها، كما في الاستشارات، وخدمات التعليم العالي.

- الأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنها تتباين بشكل كبير، ويساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضاً، وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعداً معرفياً في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها بحيث لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية، التي تنجز في الصناعة، كما في خدمات نقل الموارد من المخزن إلى ورشات الإنتاج، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة، وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصاً.

### المطلب الثاني: مصادر وأنواع المعرفة

#### 1 - مصادر المعرفة:

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

مصدر المعرفة، هو تلك الجهة التي تحوي أو تجمع المعرفة، كما أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور ترسم حدود المعرفة للأفراد، وقد أشار أرسطو قديما إلى الحدس كمصدر من مصادر المعرفة<sup>1</sup>، إلا أن المصادر الأكثر شيوعا للمعرفة هي مصادر داخلية وأخرى خارجية.

### أ- المصادر الخارجية:

وهي مجموع المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى، خاصة الرائدة في الميدان (صناعة، خدمة) وكذلك الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها عملية استنساخ ونقل المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر نجد الاقتداء بالمنظمات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استخدام الخبراء واستئجارهم، متابعة الصحف والمجلات، وما ينشر على شبكة المعلومات العالمية، وكذلك القيام بمراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات من الزبائن، والموردين وعن المنافسين وأيضا إنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة... إلخ .

### ب- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات الأفراد المتراكمة حول الموضوعات المختلفة، وقدرة المنظمة على الاستفادة منها، إضافة إلى المصادر الأخرى، كاستراتيجيه المنظمة، المؤتمرات الداخلية، المكتبات، الحوار، التعلم، براءات الاختراع...<sup>2</sup>

وحسب Karl Wrig فإن موجودات المعرفة في المنظمة تنقسم إلى قسمين:<sup>3</sup>

- الموجودات الملموسة: وتتمثل في الأجهزة، والمعدات، والمباني...

- الموجودات غير الملموسة: المعارف، الأنظمة، الخبرة الموثقة...

كما أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، الأفراد العملية، التقنية، ...) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، البيانات). يتم من خلال الخرائط المعرفية التي تعد مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشرا لمسك المعرفة الضمنية، كما تعد (خرائط المعرفة) بمثابة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول

<sup>1</sup> - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998، ص 27-28.

<sup>2</sup> Sarvary. M. Knowledge Management and competition in the consulting industry, California Management review V (14) p. 101.

<sup>3</sup> - رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة.

إن خرائط المعرفة في منظمات الأعمال على ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

1 مواد معرفية خرائطية موثقة: وتمثل المواقع، مثل الأقسام، وقواعد البيانات... إلخ؛

2 خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛

3 خرائط لدروس مكتسبة ومكتسبة، منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية والمنسلة منها.

والجدير بالذكر أن خارطة المعرفة هي الأداة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته، إذ بموجبها يتم تقليل وتذليل الفجوة بين كل من الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات و العاملين.

### 2 - أنواع المعرفة:

يشهد العالم اليوم إنتاجا كبيرا وبمعدلات متسارعة للمعرفة، حيث أصبحت تمثل أساسا لجميع الأنشطة والأعمال المختلفة، وحتى تتمكن المنظمة من إدارة المعرفة بشكل فعال، لا بد لها من تصنيف المعرفة لديها، وقد أشار الباحثون والمختصون إلى عدة تصنيفات للمعرفة، في مقدمتها التصنيف الأقدم الذي قدمته ميشال بولاني M. Polany\* في منتصف الستينات (1966) حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة، وكان نوناكا Nonaka\* هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته "الشركات الخلاقة للمعرفة" في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال.<sup>2</sup>

### أ- المعرفة الصريحة:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 108-109، -بتصرف-

\* Micheal Polany: فيلسوف هنغاري اشتغل في حقل الكيمياء الفيزيائية قبل أن يتحول إلى الفلسفة في عمر 55 سنة. حصل على لقب أستاذ كرسي في الدراسات الاجتماعية من جامعة مانشستر عام 1948، وقد تم جمع محاضراته في مرجع باسم Personal Knowledge toward a post critical esprit emology ، ومن هذا العمل تعود جذور مفهوم المعرفة الضمنية.

\* Irujiro Nonaka: عالم ياباني ولد في 1935، خريج معهد العلوم السياسية من جامعة Waseda، اشتغل كأستاذ للمعرفة وإدارة الأعمال في العديد من الجامعات والمعاهد اليابانية، وحتى في جامعات عالمية، ساهم رفقة طاكيوشي في إعداد كتاب بعنوان "الشركات الخلاقة للمعرفة".

<sup>2</sup> Irma Becerra Fernandez and Rajio Sabherwal knowledge managment systems and processes, M. Esharpe, NewYork; U.S.A 2010, p. 25.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

هي معرفة تكون واضحة بالأرقام، والكلمات، والحقائق، والتصورات، والتي يمكن المشاركة بها وتوثيقها على شكل معلومات، رسومات، برامج حاسوبية وغيرها.<sup>1</sup>

وتتعلق المعلومات الظاهرية بكل المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها، الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب ... إلخ.

### ب- المعرفة الضمنية:

هي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها، وبالتالي يكون نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا.<sup>2</sup>

وهي أيضا المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.<sup>3</sup>

وتتألف المعرفة الضمنية من الأمور التالية:<sup>4</sup>

- الحقائق، البيانات، الأنماط الذهنية؛

- وجهات النظر، الأشكال، الصور والمفاهيم؛

- الأحكام والمعتقدات والتوقعات؛

- استراتيجيات التفكير.

إن المعرفة الضمنية هي معارف تكونت لدى الفرد مما تعلمه، وهنا تكمن الأهمية في كيفية استخدامها وتبادلها بين الأفراد، وليس إبقائها في عقل الفرد الواحد دون الاستفادة منها.

- كما قدم ميشال زاك M. Zack تصنيفا آخر للمعرفة للمنظمات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 11.

<sup>2</sup> - رجب مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> - إيمان سعود أبو خيضر، "تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتقنية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 8.

<sup>4</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>5</sup> - رجب مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

### أ- المعرفة الجوهرية:

وهي النوع الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة، أي أنها المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة المنافسة لمدة طويلة.

### ب- المعرفة المتقدمة:

وهو النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فبالرغم من أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها قادرة على التمييز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية.

### ج- المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.  
- وهناك تصنيف آخر للمعرفة، فحسب وجهة نظر البلاوي، المعرفة نوعان:<sup>1</sup>

### أ- المعرفة الداخلية:

وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم، وكذا علاقاتهم وتفاعلهم بعناصر البيئة الخارجية، ونتائجها وتأثيراتها. وتمثل تلك المعرفة فيما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات وأهداف وطموحات واتجاهات.

### ب- المعرفة الخارجية:

وتتضمن المعرفة التي يستمدّها الأفراد والمنظمة من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة، وقد ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تسهيل تدفق هذا النوع من المعارف، وكذا تيسير الوصول إليها.  
رغم تعدد التصنيفات فإن مختلف أنواع المعارف تتفاعل فيما بينها ومع بعضها البعض في علاقات متشابكة ومتداخلة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الظاهرة، كما أن المعرفة الظاهرة هي في أصلها معرفة كامنة، وكذلك تتفاعل المعرفة الخارجية والداخلية، حيث تسهم الثانية عند إعلانها في تشكيل الأولى، كما تتأثر المعرفة الداخلية في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

<sup>1</sup> - حسن البلاوي، حسن سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 45.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

### 3 - صناعة المعرفة:

إن المعرفة ليست تكنولوجيا لكنها نشاط يعمل بالتكنولوجيا، ومنتج من قبل الأفراد، وصناعة المعرفة تتم من خلال فرق العمل التي تترجم الخبرات إلى معارف، وبما أن العمل سلسلة من المهام المحددة التي يتم إنجازها بشكل محدد، فإن فرق العمل تقوم بمقارنة العمل المنجز مع الأعمال السابقة، وهذه المقارنة تترجم الخبرات إلى معرفة عند إنجاز هذا العمل في المستقبل، وبالتالي فالفرق تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعديل الإنجازات بالاعتماد على المعرفة الجديدة التي تمت صناعتها.

#### أ- نموذج Nonaka لصناعة المعرفة ونقلها:

حدد نوناكا<sup>1</sup> (1994) نوعين من المعرفة، المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، كما أشار إلى أن صناعة المعرفة تتم بالتحول للمعرفة بين الصريحة والضمنية، كما يبين الشكل التالي:

#### شكل رقم (03): تحول المعرفة ما بين الصريحة والضمنية

من ضمنية إلى صريحة (إلى الخارج)	من ضمنية إلى ضمنية (تأقلم)
الحوار بين أعضاء الفريق والإجابة على الاستفسارات والنقاط الغامضة	اجتماع الفريقين
من صريحة إلى صريحة (الاتصالات)	من صريحة إلى ضمنية (إلى الداخل)
إرسال التقارير عبر البريد الإلكتروني	التعلم عن طريق التقارير

المصدر: محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 11.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أربعة أنواع من التحولات للمعرفة:

#### أ- تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية:

<sup>1</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 41-42 -بتصرف-



## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

وتسمى بمرحلة التأقلم، وفيما يتم اجتماع فرق العمل في المنظمة، ويتم أيضا تبادل الحديث والمعرفة، (عن العمل وكيفية إنجازه، وتبادل الخبرات الشفوية وجها لوجه)، وكل هذا في شكل غير رسمي، أما التكنولوجيا هنا فدورها يكون محصورا أو غير موجود تماما.

### ب- تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة:

في هذه المرحلة يتم نقل المعرفة إلى الخارج من خلال الحوار وجلسات العصف الذهني، وتطبيقها بشكل مباشر على المشكلة، حيث تصبح قاعدة البيانات مخزنا مفيدا للمعرفة. فبداية تكون المعرفة ضمنية قبل إعطاء الحل، وبعد ذلك تصبح المعرفة صريحة ومخزنة في قاعدة البيانات، ويكون بإمكان الأفراد الذين يواجهون مشاكل مشابهة الاستفادة من البيانات واختيار ما يناسبهم من حلول.

### ج- تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة:

وهذه المرحلة تمثل أفضل استخدام لتكنولوجيا المعلومات، حيث أن المعرفة الصريحة من السهل اكتسابها ونقلها للآخرين، وكمثال على ذلك إرسال مرفقات، وثيقة من خلال البريد الإلكتروني،... وهو ما يساعد الأفراد على اكتساب المعرفة وتشاركتها.

### د- تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية:

في هذه المرحلة يتم تحصيل المعرفة الضمنية من خلال دراسة التقارير من المعرفة الصريحة، وأيضا البحث وإيجاد الروابط التي تجعل من المعلومات أكثر سهولة، مما يسهل من استخلاص المعرفة منها.

### ب- العوامل المؤثرة في صناعة المعرفة:

وهي مجموعة العوامل التي تساعد على صناعة وتوليد المعرفة الجديدة في مختلف المجالات، أبرزها<sup>1</sup>:

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير، عددها، نوعها، وكيفية انتشارها، وأوقات عملها، إضافة إلى تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابا في إنتاج وتوليد المعرفة إذا تم استغلالها بالطريقة المثلى .

- مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر.

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53-55 -بتصرف-

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- مدى توفر الدعم المالي، فكلما توفر الدعم المالي اللازم زادت الأبحاث والدراسات والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، فتوفرها يؤثر إيجاباً على توليد وإنتاج المعرفة الجديدة.
- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها، بما تحتويه من مخطط دراسة ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريب ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من نقل المعلومات إلى نقل معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على إدارة المعرفة انطلاقاً من نشأتها وأسباب ظهورها، ثم نعمل على تقديم مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال، ثم نحاول التعرف أكثر على أهميتها، ونقوم بتسليط الضوء على مختلف الآراء حول عملياتها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

#### 1 نشأة وتطور إدارة المعرفة وأسباب ظهورها:

##### أ- النشأة والتطور:

يعتبر Karl wirig هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة، وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وكان ذلك عام 1986، وقد سبقه رائد الإدارة Peter Drucker في بداية الثمانينات إلى التنبؤ بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناعات المعرفة، الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 32.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

كما قال آخرون بأن أول من استخدم مصطلح « Knowledge Management » هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي، على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل، أو بوصفها عمليات.<sup>1</sup>

كما أرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة Hewlott Packrad الأمريكية عام 1985، وتحديدًا برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار HP.

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينات حيث ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال. واستمر الاهتمام بالتزايد حيث تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

### ب- أسباب ظهور إدارة المعرفة ودوافع التحول إليها:

هناك مجموعة من الأسباب والمبررات التي شجعت على التحول والاهتمام بالمعرفة وإدارتها، ومن هذه المسببات نذكر:<sup>3</sup>

- تعاضد دور المعرفة في النجاح التنظيمي، كونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة، ورفع موجودات المنظمة؛
- تزايد الإدراك بأن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى ولا تعتمد بالضرورة على قيمة حفظها وتوليدها؛

<sup>1</sup> Koenig Michel « Education For Knowledge Management Information Service », USE, Vol 19, Issue 1, 1999, p.27

<sup>2</sup> - سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة القاهرة، ص 144، متاح على الموقع: [http://www.sveiby.com.au/knowledge management.html](http://www.sveiby.com.au/knowledge%20management.html)، تمت معاينته بتاريخ: 10-03-2013

<sup>3</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم نقل وتفسير المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها، عن القيمة المضافة للمعلومات.

إضافة إلى ذلك هناك أيضا:<sup>1</sup>

- عولمة الاقتصاد، حيث أصبحت المعلومات تتزايد بشكل وتتحرك بشكل أكبر.
- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعارف، والتي فاقت قدرات العاملين على استيعابها وتحليلها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وزيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.

كل هذه الأمور جعلت المنظمات تدرك بأن إدارة المعرفة هي الوسيلة الأنجع للبقاء في ظل البيئة التنافسية الشديدة، وسريعة التغير.

كما أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية، نذكر منها:<sup>2</sup>

### -إعادة الهندسة الإدارية:

وتعرف على أنها: "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مشيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".<sup>3</sup>

إن كلا من إعادة هندسة العملية الإدارية وإدارة المعرفة، تعمل على حفظ المعلومات عن التجارب التي مرت بها المنظمة سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة، إضافة إلى المقارنة المرجعية كأحد تطبيقات إدارة المعرفة، ويظهر ذلك في برمجيات المجموعات في كافة المستويات، والعمليات، وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

### -إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> - رشاد محمد الساعد، حسين محمود حريم، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة - بحث ميداني على قطاع الصناعات"، دورية المجلة الأردنية، المجلد 8، عدد 1، 2004، ص 83.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 60.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة ومبادئ إرشادية لتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية، وأما درجة الوفاء باحتياجات المستهلك الآنية والمستقبلية"<sup>1</sup>.

هذا وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المنظمة تقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، وهي نقطة التقائها مع إدارة المعرفة، كما أن كلاهما يهدف إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة.

### - إدارة المعلومات:

وتعرف بأنها: "الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وتخزينها، ونقلها، وإيصالها إلى من يحتاجها."<sup>2</sup>

### 2- تعريف إدارة المعرفة

إن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد للمهتمين ومن بين أهم التعريفات التي أعطيت لإدارة المعرفة ما يلي:

- عرفت إدارة المعرفة على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي."<sup>3</sup>

- وعرفت بـ: "هي تحديد وجمع ومشاركة المعرفة، للوصول إلى المعرفة التي تحتاجها المنظمة في الوقت المناسب."<sup>4</sup>

- وقد عرفت أيضا بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة. وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في

<sup>1</sup>- توفيق ياسر، علي سريع، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص15.

<sup>2</sup>- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup>- رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>4</sup> - The RM Knowledge Translation Toolkit : A Resource for Researchers, Research Matters, 2008, p. 6. Available at [www.research-matters.net](http://www.research-matters.net). , Retrived 30-01-2013.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل أفراد المعرفة والحسابات والشبكات وغيرها.<sup>1</sup>

- كما عرفت أيضا أنها: " عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تغيير نمط المنظمة الحالي لمعالجة المعرفة، وذلك لتعزيز المعرفة سواء داخل المنظمة أو على مستوى مخرجاتها".<sup>2</sup>

- وعرفت بأنها: "هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان في العمل، سواء أكان في الوثائق، أو قواعد البيانات، أو في عقول العاملين، لإضافة قيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".<sup>3</sup>

- وعرفت أيضا بأنها "العملية التي تقوم المنظمة من خلالها باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".<sup>4</sup>

من التعريفات السابقة نجد بأن إدارة المعرفة تعد مجموعة من العمليات التي تعمل من خلالها المنظمة على استغلال المعلومات التي تتحصل عليها من محيطها الداخلي والخارجي في خلق المعرفة؛ وتوليدها وتخزينها وفقا للطرق التي توفر أفضل السبل لاسترجاعها من أجل توزيعها على العاملين لديها بهدف تطبيقها، من أجل الوصول إلى مستويات عالية في أداء أنشطتها، بغية تحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار.

### 3- أهمية وأهداف إدارة المعرفة

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة:

إن المعرفة الموجودة في المنظمات تتميز بالتعقيد، وتتعدد أشكالها وأبعادها، وتعاني الكثير من المنظمات من إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها. وتكمن أهمية إدارة المعرفة في فهم القيود، وإزالتها من أجل تحقيق التطوير، ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وزيادة عوائد المنظمة وتحقيق رضا العاملين وولائهم،

<sup>1</sup> - سعد عويضي الحارثي: "نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو

أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 3، نقلا عن:

Wiig Karl, knowledge management fondation thinking about thinking people and organization create represent and use knowledge, U.S.A scheme press, 1993, p 10.

<sup>2</sup>-Firestone J, and. Mc Elroy M, Doing Knowledge Management, The Learning Organization Journal, Vol. 12, No. 2. 2005, p. 3

<sup>3</sup> - Awad and Ghaziri, knowledge Management, person Education International, Uper Saddle River, New Jersey : Prentce-Hall, 2004 , p.2

<sup>4</sup> -Arora E. and Raosaheb Sh, Knowledge Management In Pablic Sector , Indian Journal of Commerce and Management studies, Vol 2, No. 1, 2011, P.239

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

وتعزيز الموقف التنافسي من خلال الاهتمام أكثر بالموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتأتي نتائجها على المدى البعيد<sup>1</sup>، إضافة إلى ما سبق يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>2</sup>

- تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزز قدرة المنظمة في الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري؛

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

- تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المحتوى.

فإدارة المعرفة هي الأساس في الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية الموجودة في المنظمة، وهناك الكثير من الأسباب التي تبرر أهمية إدارة المعرفة، خاصة في السنوات الأخيرة نذكر أهمها:<sup>3</sup>

- الانفجار المعلوماتي المذهل، فالمنظمات لم تعد تجد الوقت لتقييم المعلومات المتاحة، باعتبار أنها تتزايد بكميات كبيرة؛

<sup>1</sup> - الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص22.

<sup>2</sup> - Holsapple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Arlington: Schema Press, 2001 , pp.77-98.

<sup>3</sup> - فريد كورتل: "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12ع، ماي 2007، ص 272.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة والتقييم الدقيق للمعلومات المتاحة، عندها تصبح عائقا في وجه تطور المنظمة، بدلا من أن تكون عاملا لمساعدتها؛
- تعد إدارة المعرفة الأداة الفاعلة للمنظمات من أجل الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، الأمر الذي يشجع القدرات الإبداعية للموارد البشرية لخلق معرفة جديدة؛
- تساعد إدارة المعرفة على زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين، عن طريق إدراكهم، وفهم قيمة معرفة خبرات العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم، فالتغير الذي تشهده بعض المنظمات والذي بموجبه تفقد معارفها وكفاءاتها نتيجة لمغادرة الموظفين لديها، أو عن طريق التعاقد والتسريح الإداري.

### ثانيا: أهداف إدارة المعرفة:

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي ترمي إلى تحقيق أهداف متعددة، أهمها:<sup>1</sup>

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب، والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد المعلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها، واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، وفي الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق نتائج أفضل؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءاتها، أو هدر وقتها وأموالها؛
- جذب رأس المال الفكري، لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار؛

<sup>1</sup> - إيمان سعود أبو خيضر، مرجع سبق ذكره، ص 10، بتصرف.



## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- تشجيع العمل بروح الفريق، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- الإسهام في عمليات التطوير في المنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات باستمرار؛
- نشر وتبادل الخبرات والتجارب، وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي عملية إدارة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها

#### 1 أبعاد إدارة المعرفة

توجد ثلاثة أبعاد أساسية، يتوقف على توافرها، وكفاءة إدارتها والتعامل معها مدى فعالية إدارة المعرفة بالمنظمات، وتمثل هذه الأبعاد في التالي:

#### أ - البعد التكنولوجي:

لا يمكن اليوم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة، لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب<sup>1</sup>، وهذا ما استدعى ضرورة امتلاك المنظمة لمختلف الأساليب

<sup>1</sup> George V, and Davenport, general perspectives on knowledge management, journal of management information systems, vol. 18, N° 01, 2001. pp 5 - 7

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

والتقنيات الحديثة والمتطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كالحواسيب والبرمجيات، ونظم المعلومات، والإنترنت... التي تساعد على جمع وتخزين المعلومات، وتحليلها ونشرها من أجل الاستفادة منها.

### ب - البعد الاجتماعي:

رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل فيه بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات، كما نجد أيضا، أن هذا البعد يتركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد.<sup>1</sup> وزيادة في الاهتمام بالعنصر البشري في إدارة المعرفة أتجهت العديد من المنظمات على غرار كوكاكولا مثلا إلى خلق مركز وظيفي على مستوى الإدارة العليا، ويكون شاغل هذا المركز مسؤولا عن تطبيق وتطوير والمحافظة على برامج إدارة المعرفة، وكذلك إدارة رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

ولكي يقوم هؤلاء بدورهم بكفاءة وفعالية يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من المهارات الأساسية:

- أن يكون لديهم فهم واضح لتعقيدات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة على اختيار الوسيلة والتكنولوجيا المناسبة لنوع المعرفة والغرض من استخدامها.
- أن يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة: الفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.
- أن تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

### ج: البعد التنظيمي:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتحدد هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.<sup>2</sup> وهناك من قسمها إلى أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، "إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها في النواتج التنظيمية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية أداء متميز في القطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 13، -بتصرف-

<sup>2</sup> - علي عبد الله بوسهوت نذير، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>3</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 26-27.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

-البعد الأول: التركيز على الأفراد: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

-البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: يجري التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وكيفية استخدامها.

-البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

-البعد الرابع: التركيز على فعالية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

### 2 عناصر إدارة المعرفة

إن الحصول على المعلومات والمعارف يتم عبر عناصر أساسية متكاملة ومتفاعلة للمعرفة، الأمر الذي يساعد على تحديد طبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وهذه العناصر هي:

#### أ- الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات، أو استغلال فرص بالاعتماد على نقاط القوة ونقاط الضعف، والإستراتيجية كعنصر لإدارة المعرفة تبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية التي توكل للمسؤول عن إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة وضمان استمرارها.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد نظرا لطبيعة المعرفة المتغيرة.

- تسهم الإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.

<sup>1</sup> Buck Jean-Yves, le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management, Paris, Edition d'organisation, 2000, p.36.

<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص: 91.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

- اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة، يحدد اتجاه توليد معرفة جديدة.

### ب- العنصر البشري:

يعد العنصر البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، وذلك نظرا للدور الذي يقوم به في توليد المعارف ومشاركتها وخزنها، هذه المعارف التي تحتاجها المنظمة وتستخدمها من أجل تحقيق السبق والتميز.

### ج- التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا بكل ما توفره وتطبيقات من أهم عناصر إدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق بتبسيط وتسريع عمليات إدارة المعرفة، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة وتقليل التكلفة.

### د- العمليات:

وتتضمن العمل المعرفي وكافة إجراءات العمل والممارسات التي تعكس كفاءات وخبرات الأفراد، والعمل على تطويرها الأمر الذي يزيد من ترابط فريق العمل، وبالتالي التمكن من المعرفة الضمنية الفردية وتحويلها إلى معرفة جماعية صريحة يتم الاستفادة منها في عمليات أخرى.<sup>1</sup>

### 3 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

من أجل الوصول إلى إدارة فعالة للمعرفة تساعد على تحقيق التميز وكذا الأهداف المسطرة، ينبغي أن تتوفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- توفير البنية التحتية اللازمة:

خاصة فيما يتعلق بالحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني، وكافة الأمور ذات العلاقة كشبكة الإنترنت والإكستراييت والإنترنت....

#### ب- توفير الموارد البشرية اللازمة:

<sup>1</sup> Buck Jean-Yves, op.cit. p. 35.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 85-88، بتصرف.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

والتي تعد من أهم مقومات ومتطلبات إدارة المعرفة، فهم من يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

### ج- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح العمل المعرفي، فالهيكل التنظيمي ينبغي أن يتصف بالمرونة كي يتمكن الأفراد من العمل بجرية، ما يساعد على اكتشاف وتوليد المعرفة، وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

### د- العامل الثقافي:

إن خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها، وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة منظمة داعمة للمعرفة، يساعد على توليد أكبر قدر من المعارف وتبادلها وتشاركها واستخدامها بما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها، ويجعلها متميزة عن باقي المنظمات الأخرى.

### المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها والصعوبات المرتبطة بها

بعد تطرقنا لإدارة المعرفة من حيث المفهوم وأسباب الظهور والتطور، وكذا مختلف أبعادها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها، سنتناول ضمن هذا المبحث عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها، وكذا أهم النماذج المطبقة في إدارة المعرفة إضافة إلى قياسها وعوامل النجاح والفشل في تطبيقها، والصعوبات المرتبطة بها.

### المطلب الأول: عمليات ونماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة

#### 1 عمليات إدارة المعرفة

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة هي "النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب بناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>1</sup> وتختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة، وقد اختلف المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، واتبعوا عدة طرق في تحديدها، فمنهم من حددها في أربع عمليات، ومنهم من حددها في ست أو أقل من ذلك أو أكثر، إلا أن هناك إجماع على أنها تشمل ست عمليات، وهي تتمثل في تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها. هذه هي أهم عمليات إدارة المعرفة، والتي غالبا ما يقوم أفراد المنظمة المعنيون بالبحث عنها، بل قد تلجأ المنظمة أحيانا إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآراءهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة.

### أ - تشخيص المعرفة:

هي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته، وهي عملية تشمل جمع وتحليل المعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد يهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشاكل المحددة، وتقديم الحلول وتحسين فاعلية المنظمة ويتم التركيز على تشخيص المعرفة من خلال:<sup>2</sup>

- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المنظمة.

- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المنظمة.

وعملية تشخيص المعرفة عملية مهمة، لأن المعرفة بطبيعتها غير ملموسة، ومن الصعب اكتشافها خاصة المعرفة الضمنية. وهو ما يجعل المنظمات تسعى لاكتشافها واستثمارها من خلال إعداد الخرائط المعرفية التي تحدد مكان ومسارات المعرفة، وهذا حتى يسهل للعاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وتميزها.

### ب- اكتشاف المعرفة:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير، دار الحامد للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن، 2009، ص 360.

<sup>2</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54، -بتصرف-

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، من خلال الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة، سواء الداخلية أو الخارجية بالنسبة للمنظمة، وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها سواء أكانت معرفة ضمنية أو معرفة صريحة، وتستخدم العديد من الوسائل والطرق من أجل اكتسابها كالأستنباط والتحليل والتفسير، كما يتم اكتسابها أيضا بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة، " هذا ويتم دائما الاستثمار في الأفراد العاملين داخل المنظمة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة."<sup>1</sup>

### ج- توليد المعرفة:

وهي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، والوصول إلى المعرفة الجديدة، أو تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة بواسطة التفكير والتحليل للمواقف وكيفية ترابط الأشياء ببعضها.<sup>2</sup>

وعملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات لتوليد معرفة جديدة، ويمكن كذلك أن يتم توليد المعرفة من خلال توسيعها، وذلك كما أشار نوناكا<sup>3</sup> من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أو تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، بما يسمح بتوليد معارف جديدة.

### د- خزن المعرفة:

بعد تمكن المنظمة من توليد المعرفة التي تحتاجها أو قد تحتاجها، فهي تسعى إلى تخزين تلك المعرفة وحفظها من التلف أو الضياع بغية استخدامها لاحقا.

ويعد تخزين المعرفة الحلقة التي تربط عملية الحصول عليها ومسكها وعملية استرجاعها، هذا ويشكل جمع المعرفة وتراكمها ذاكرة المنظمة، هذه الأخيرة التي تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد، والذين يغادرونها لسبب أو لآخر " كما ينبغي عليها تحديدها بصورة مستمرة، وكذا تحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين"<sup>4</sup>

وينطوي الاهتمام بهذه العملية من خلال:

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 49.

<sup>2</sup> - هيثم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 90.

<sup>3</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- استخدام أنظمة برمجيات تساعد في تخزين المعرفة؛
- إيجاد قواعد ومستودعات للمعرفة وتوثيقها؛
- تطوير آليات للتنظيم و تخزين المعرفة لمواجهة التخزينات المستقبلية؛
- توفير وسائل الاتصال التي تساعد على سهولة الوصول إلى المعارف الجديدة.

### ه- توزيع المعرفة:

إن توزيع المعرفة هي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتشمل عملية توزيع المعرفة تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، وهذا بالاستعانة بوسائل الاتصال الجيدة، إضافة إلى ضرورة نشر ثقافة التشارك بالمعارف سواء كانت ضمنية أو مصرحاً بها، وهو ما يساعد على بناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معاً، الأمر الذي يؤدي إلى توليد أفكار وإبداعات خلاقة تساعد المنظمة على تحقيق التميز.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، "هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية، إلا أن هذه الأخيرة قد تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، فليس هناك ضمان أن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص إلى آخر، ومن جهة أخرى قد تساعد الآليات الرسمية على نقل المعرفة بأكثر فعالية— إلا أنها تكون في إطار محدد، لذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في توزيع المعرفة وتشاركتها."<sup>1</sup>

وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى إيصال وتوزيع المعرفة بين مختلف وحداتها وفي نفس الوقت تعمل على حمايتها من المنافسين.

### و: تطبيق المعرفة:

يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المنظمات لا يعتمد على امتلاكها المعرفة، ولكن الأهم من ذلك هو استخدامها فعلاً وبشكل

<sup>1</sup>- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 50.



## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

أفضل، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، ولتطبيق المعرفة آليات يجب الإلمام بها:<sup>1</sup>

- التوجيهات: ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء؛

- الروتين: ويقصد به وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين؛

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة، وتتسم بقدر من عدم التأكيد ولا يمكن استخدام التوجيهات والروتين بشأها.

### 2- نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توجيه منظمات الأعمال لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وتميزها، وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، وبفرض بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي تعتمد على المعرفة في أعمالها.

أ- نموذج **wiig** (1993): قدم **wiig** (1993) نموذجاً يقدم أربعة أهداف رئيسية<sup>2</sup>:

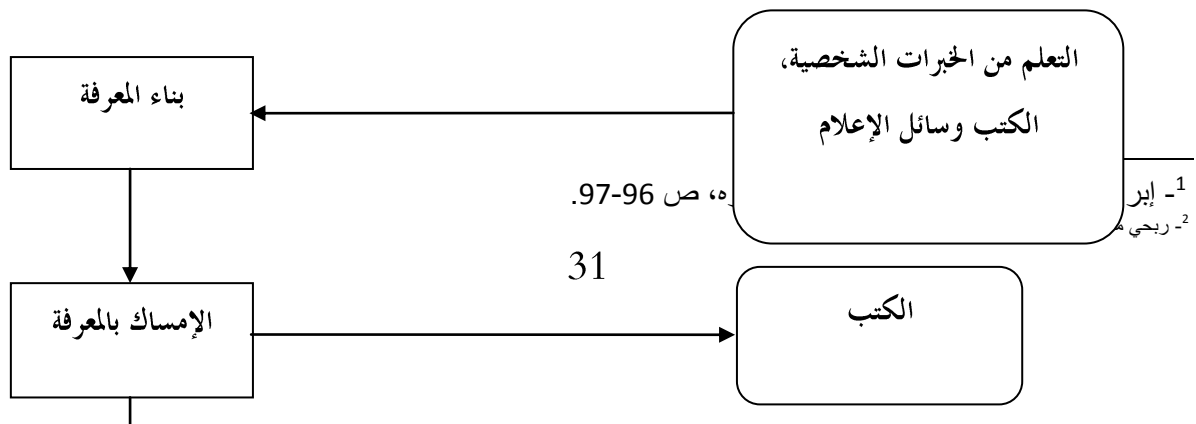
- بناء المعرفة؛

- الاحتفاظ بالمعرفة؛

- تجميع المعرفة؛

- استخدام المعرفة.

### شكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند **wiig**



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 224.

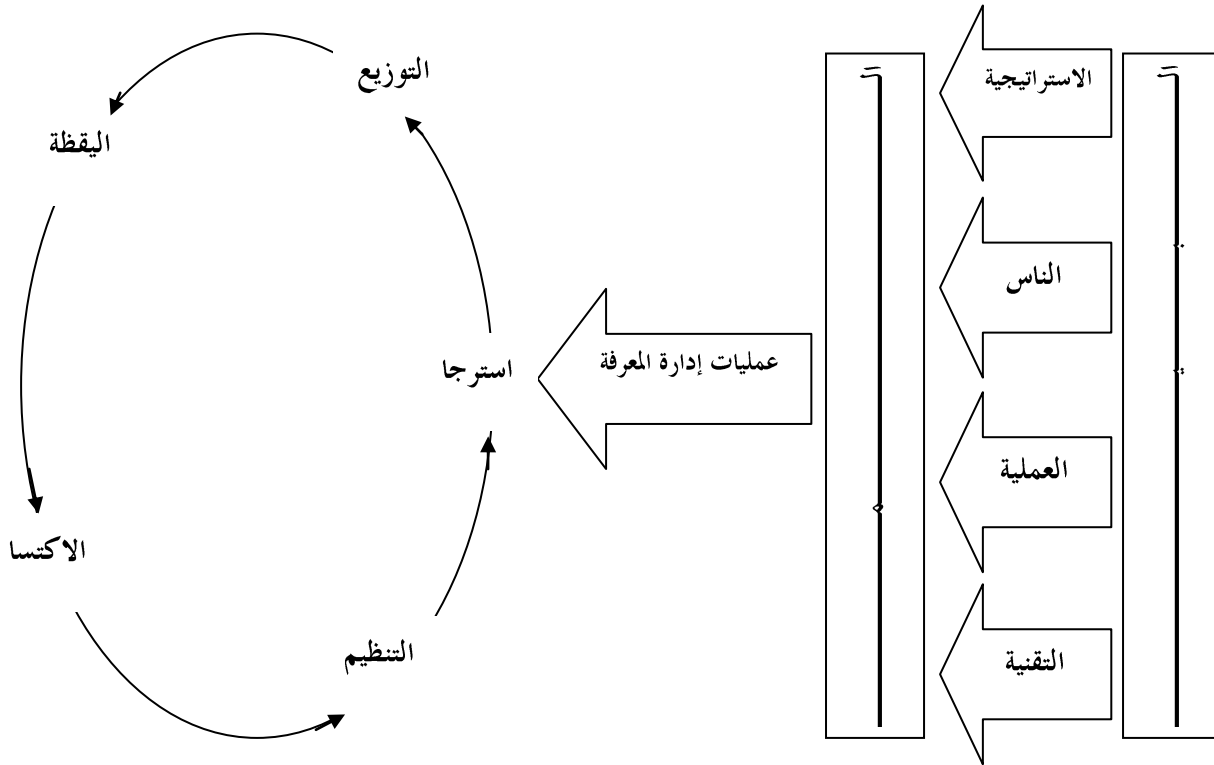
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد، ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أنه يمكننا من العودة للوراء من أجل تكرار الوظائف والنشاطات التي يتم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

هذا ويركز النموذج أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وفي نفس السياق فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتمادا على الموقف. ويرتكز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تؤديها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

ب- نموذج Duffy (2000):

يمكن عرض النموذج في الشكل التالي<sup>1</sup>:

شكل رقم (05): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



**Source :** Duffy Jan, « Knowledge Management : To Be or Not to Be ? », Information management journal, January, 2000, p.67

اقترح Duffy (2000) نموذجاً لإدارة المعرفة، منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، ثم تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، والتي تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة، واعتبر Duffy إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهرية فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كما يلي:

- الحصول على المعرفة، تشمل (الأمر، الشراء، التوليد)؛

- عملية التنظيم، تشمل (التصنيف، التبويب والرسم)؛

<sup>1</sup> . Duffy Jan, «Knowledge Management : To Be or Not to be ? » Information Management Journal, January, 2000, pp 64 – 67

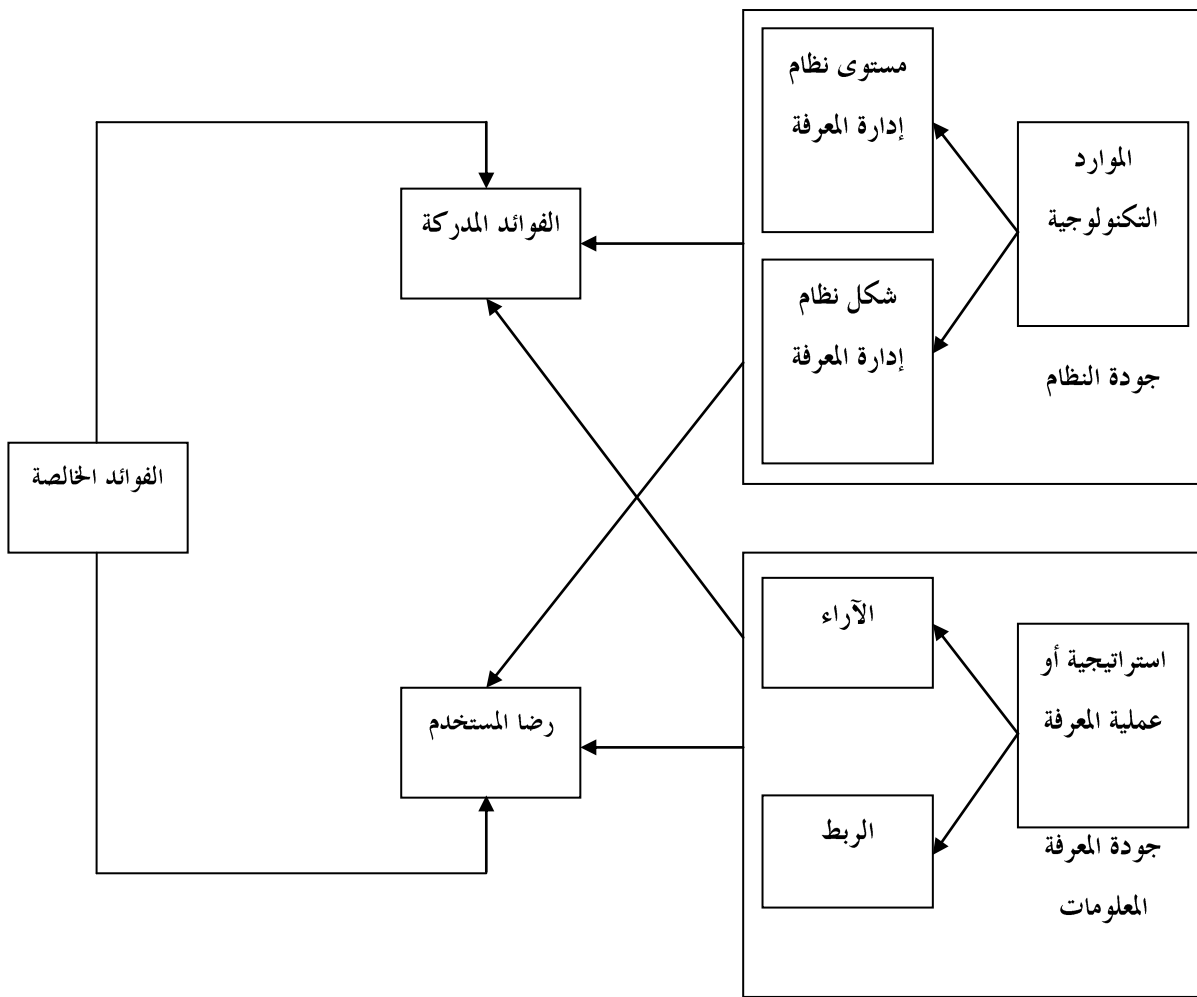
## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- عملية الاسترجاع، تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع، تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الإدامة، تشمل (التنقيح والنمو والتغذية)

جـ: نموذج Jenex and Olfman (2004):

يمكن عرض هذا النموذج في الشكل التالي<sup>1</sup>:

- شكل رقم (06): نموذج إدارة المعرفة عند Jenex and Olfman:



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 39. وهو نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم أبعاد النموذج ما يلي:

<sup>1</sup>- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛

- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل العاملين؛

- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق لنظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه؛

- العوائد الممكنة: قياس العوائد والآثار التي يحدتها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة ككل؛

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وكذلك أداء المنظمة ككل.

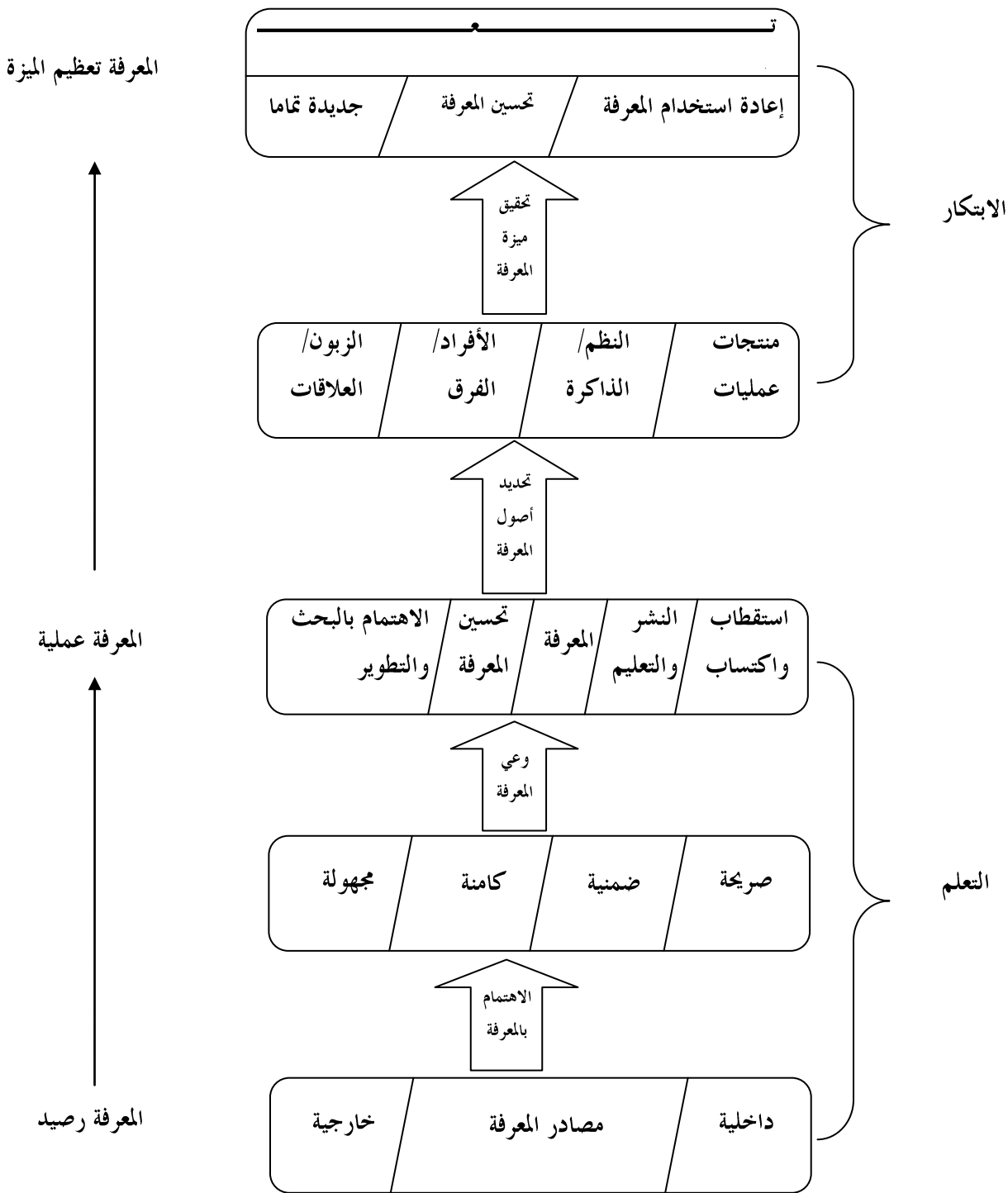
د- نموذج مقترح لإدارة المعرفة لنجم عبود نجم (2007):

قدم نجم عبود نجم (2007) نمودجا مقترحا لإدارة المعرفة أسماه (الرصيد، التدفق، الميزة) والشكل التالي يوضح لنا هذا النموذج:<sup>1</sup>

شكل رقم (06): نموذج: الرصيد - التدفق - الميزة

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 121، 126، -بتصرف-

## الفصل الأول: ..... المعرفة وإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 122.

وقد تميز هذا النموذج بـ :

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- أنه شامل لمصادر المعرفة: (الداخلية والخارجية) ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة، المجهولة) وعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر، توليد المعرفة الجديدة)، ومجالاتها (زبون، علاقات، نظم ذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة).
- أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقة متبادلة بينهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة، والتعلم عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة والمتجددة للمنظمة (عملياتها، منتجاتها، خدماتها، ...).
- أنه تحفيزي: حيث أن هذا النموذج ذا طابع تصاعدي، يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة الساكنة في لحظة معينة) ثم يأتي التدفق المعرفي (الذي يعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي أن استخدام الرصيد المعرفي وتحويله إلى قيمة تنعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمنظمة).

ويعبر هذا النموذج بمجموعة من المراحل المتدرجة:

### 1 مرحلة الاهتمام بالمعرفة:

وهي أولى مراحل النموذج، ويتم فيها تحديد دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، وكذا مصادرها الداخلية والخارجية.

### 2 مرحلة وعي المعرفة:

وفي هذه المرحلة تعمل إدارة المنظمة على التمييز بين أنواع المعرفة الصريحة الضمنية، الكامنة والمجهولة، كما أن هذه المرحلة تعمل على التقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال المنظمة من أجل خلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

### 3 تحديد أصول المنظمة:

في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى المنظمة من معرفة، والنظر إليها كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وكذا بداية النظر إلى المعرفة كعملية (اكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها، وكذا تحسين المعرفة وبرامج إدارتها)، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال برامج البحث والتطوير، ويلاحظ أن النموذج في المراحل الثلاث السابقة كانت في مرحلة التعلم (اكتساب المعرفة ونشرها وتفاسمها، وتحديد أصول المعرفة).

### 4 تحقيق ميزة المعرفة:

في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة، عملياتها ومنتجاتها، نظمها وذاكرتها، أنماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها، وتطوير علاقتها بالعملاء كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة، والتي تساهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، كما أنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في التحول من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة، الأمر الذي يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال المنظمة إلى الشكل الجديد لأعمالها.

### 5 تعظيم واستدامة المعرفة:

وهنا تبدأ إدارة المعرفة مرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة المنظمة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج وفرق العمل، ولعل الأهم في هذه المرحلة هو أن المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدراتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة المعرفة،

### 3- استراتيجيات إدارة المعرفة:

إن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خريطة لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة، والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من وراء استثمار موارد المعرفة، وتختلف الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة المنظمة، والنشاط الذي تمارسه وكذا الهدف الذي تسعى إليه، وعموماً هناك نوعين من الاستراتيجيات:

#### أ- إستراتيجية استخلاص وترميز المعرفة:

إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة، بوصفها معرفة قياسية، رسمية، قابلة للوصف، والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وقاعدة معرفية قياسية، يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة<sup>1</sup>، وهي تصلح عادة للمنظمات المصنعة للمنهج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية، والتي يمكن الاستفادة منها مهما تمت ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>2</sup> Hassen Morten T, Nohria Nitin, Tierney Thomas : quelles est votre stratégie de gestion de savoir, le management du savoir en pratique. Harvard business review, Paris, édition d'organisation, 2003, p. 121.



## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

### ب- الإستراتيجية الشخصية:

وترتكز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز لأنها حوارية تفاعلية في علاقة الأفراد (تفاعل شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين)، قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل.<sup>1</sup> وهذا النوع من الاستراتيجيات يصلح في المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات غير عالية، كالمنظمات الاستشارية، حيث أن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في أية حالة استشارية جديدة لا يقومون بترميز معرفتهم في منظماتهم، فهذا النوع من المعرفة يظل في أذهان أصحابها ولا يتم تبادلها مع الآخرين إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات، أو عند عقد جلسات تبادل الأفكار والحوارات. إن الميل إلى إحدى هاتين الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها والأفراد الذين تستخدمهم. كما يمكن للمنظمة أن تمزج وتوافق بين الاستراتيجيتين بنسب متفاوتة حيث تجعل واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

والجدول التالي يبين لنا أهم أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيتين الرمزية والشخصية:

جدول رقم ( 02): أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية و الإستراتيجية الشخصية

الرقم	الإستراتيجية الترميزية	الإستراتيجية الشخصية
01	توافر نظم معلومات سريعة فائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة	توافر المشورة التحليلية الخلاقة حول مشكلات الإستراتيجية بواسطة الخبرات الفردية للأشخاص
02	تستخدم اقتصاديات إعادة الاستخدام الآتية: - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة	تستخدم اقتصاديات الخبرة التالية: - استفتاء أجهز عالية لحل المشكلات المعقدة - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين - التركيز على إدامة هامش ربحي عال
03	التركيز على توليد عوائد كبيرة تعمل على تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر	تعمل على تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.

<sup>1</sup>- حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

	ويتيح استخدام المعرفة.
--	------------------------

تابع للجدول رقم ( 02): أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية و الإستراتيجية الشخصية

الرقم	الإستراتيجية الترميزية	الإستراتيجية الشخصية
04	تعمل على الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية	تعمل على الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية
05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادر البشرية</li> <li>- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول</li> <li>- تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادر البشرية</li> <li>- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات</li> <li>- تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد تلو الآخر، ومكافأة الأفراد لمشاركتهم الآخرين في المعرفة</li> </ul>

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 99.

### المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة والصعوبات المرتبطة بها

#### 1- قياس إدارة المعرفة:

إن المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية، والتي من أهمها تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها في السوق، التي تنعكس إيجاباً على حجم مبيعاتها وبالتالي أرباحها. وعليه فمن خلال معرفة درجة تحقيق الأهداف يمكن قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة، إضافة إلى ذلك يمكن قياسها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
- هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
- هل أسهمت في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
- هل أسهمت في زيادة المبيعات؟

<sup>1</sup>- إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

- هل أسهمت في دقة العمل؟
- هل أسهمت في السرعة في العمل؟
- هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟
- هل أسهمت في زيادة رضا العميل؟
- هل انعكست آثارها إيجاباً على سلوك العاملين؟
- هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟

### 2- عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة:

لا شك إن لتحديد عوامل نجاح وفشل تطبيق أي نظام إداري جديد أهمية كبيرة، وذلك من أجل الحرص على تطبيق عوامل النجاح وتفادي عوامل الفشل:

#### أ - عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

- حدد العديد من الباحثين مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في منظمة ما وهي كالآتي:<sup>1</sup>
- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها؛
  - توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
  - تبني ثقافة الصداقة المعرفية، التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
  - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة، كون الأفراد لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
  - ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛
  - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- إضافة إلى ما سبق، ومن خلال الاطلاع على ما كتب في هذا المجال، هناك من العوامل المهمة أيضاً لنجاح نظام إدارة المعرفة ما يلي:

<sup>1</sup> - إعلان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 42.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع على روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

### ب - عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

من المهم عرض جوانب القصور في أي منظمة والتي تؤثر سلبا في إدارة المعرفة، وذلك للعمل على تجنبها وهي:<sup>1</sup>

- عدم القدرة على التحديد العلمي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
- التطور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه)؛
- إضافة إلى ذلك هناك أيضا من عوامل فشل إدارة المعرفة:
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛
- الافتقار إلى القيادة العليا التي تكبح التشارك في المعرفة؛
- الافتقار الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها؛
- عدم توفر الإطارات البشرية المؤهلة بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة؛
- عدم توفر البيئة التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛

### 3- التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

نظرا لحدثة إدارة المعرفة فهي لازالت تواجه جملة من التحديات أهمها:

<sup>1</sup>- زينب عبد الرحمن السحيمي، "جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## الفصل الأول:..... المعرفة وإدارة المعرفة

---

- كون إدارة المعرفة نظاما لايزال في مرحلة التجربة، الأمر الذي جعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛
  - نقص أو انعدام الدافع لدى العاملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية؛
  - نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لازالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتها التنظيمية؛
- كما أن من أهم التحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تمثلت بالتخطيط السيئ، وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، إضافة إلى عدم توافر بنية تكنولوجية مناسبة، والنقص في مهارات استخدام أساليب المعرفة.

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتسليط الضوء على التحول الجديد الذي يشهده العالم اليوم ألا وهو إدارة المعرفة، الذي جاء مواكبا للاقتصاد الرقمي بعد الفتور الذي شهده الاقتصاد الصناعي، بعد تحول عناصر الإنتاج التقليدية (رأس المال، الأرض، قوة العمل...) إلى توليفة جديدة من المعلومات والمعرفة، حيث قمنا من خلال هذا الفصل بمحاولة إعطاء مفهوم للمعرفة والعلاقة بينها وبين المعلومات والبيانات، كما قمنا بإعطاء تعريف لإدارة المعرفة بعد تقديم نشأتها وأسباب ظهورها، ومتطلبات تطبيقها، ليتم في الجزء الثالث من هذا الفصل التطرق لأهم جزء ألا وهو عمليات إدارة المعرفة ونماذجها.

### الفصل الثاني: شبكات القيمة

#### تمهيد:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الإنترنت وثقافة الرقمنة، وتغير لغة المنافسة، وغيرها من التحولات التي كانت تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ولمواكبة هذه التغيرات تحولت المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية والعمل على تفعيلها من خلال تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عمليات توليد ونقل ومشاركة المعرفة، ومنه العمل على خلق قيمة مضافة داخلية وخارجية بمشاركة أطراف أخرى تتمثل في عملاء وموردي ومنافسي المنظمة، إن هذه الأطراف بتفاعلها مع بعضها البعض تشكل شبكة تعمل على تصوير تدفقات الأنشطة والمعلومات، وكذا تشكيل مصفوفة معقدة ومتشابكة من العلاقات المولدة للقيم الملموسة وغير الملموسة مشكلة بذلك ما يُعرف بشبكة القيمة.

وعلى ضوء ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: القيمة وشبكات القيمة والذي تم التطرق من خلاله إلى مفهوم القيمة وتحولاتها، مفهوم شبكات القيمة، ودور شبكات القيمة.
- المبحث الثاني: تحليل شبكات القيمة ورسم خرائط لها، والذي تناول تبادلات القيمة، تحليل شبكات القيمة، ورسم خرائط لشبكات القيمة.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة وشبكات القيمة، حيث تم التطرق من خلاله إلى شبكات المعرفة الخالقة للقيمة، دور إدارة المعرفة في خلق القيمة لكل طرف من أطراف الشبكة، وأخيرا عراقيل تواجه إدارة المعرفة في تكوين وخلق شبكات القيمة.

### المبحث الأول: القيمة وشبكات القيمة

لقد كانت رؤية الربح هي الأسبق من حيث الاهتمام وهي التي ميزت الأنشطة الاقتصادية والأعمال من حيث الكفاءة أو عدم الكفاءة، إلا أنها مع مرور الوقت أثبتت أنها رؤية ضيقة، وتتميز بعدم العدالة، إذا خرجنا من إطار المنظمة فقط.

وفي المقابل فإن رؤية القيمة رغم أهميتها في الاقتصاد والأعمال، فإنها لم تحظ بالاهتمام الكافي، رغم أن معظم المنظمات التي فشلت كان سبب عدم قدرتها على إنشاء القيمة أكثر من فشلها في تحقيق الربح.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم القيمة وتحولاتها

#### 1 - مفهوم القيمة:

لقد أثار موضوع القيمة اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، خاصة في ظل تعدد المنطلقات لمفهوم القيمة، وكذا مجالات الاستخدام المتخصصة كالإقتصاد والمحاسبة والإدارة.

- فمن وجهة نظر المحاسبة هناك منظوران للقيمة:<sup>2</sup>

أ - القيمة الدفترية: وهي تمثل القيمة التاريخية لأصول المنظمة، وتمثل القيمة المسجلة في سجلاتها.

ب - القيمة السوقية: وهي تعبر عن قيمة المنظمة كما هي في السوق.

ويلاحظ بأن الاهتمام المحاسبي بالقيمة ينصب على الأصول المادية الملموسة، وفي حالات محدودة يهتم بالأصول غير الملموسة، كالعلامة التجارية، براءات الاختراع، حق النشر... إلخ

- أما من وجهة نظر الإقتصاد فإنه يركز على قيمة السلعة وفقاً لبعدين:

أ - القيمة الإستعمالية: وهي قيمة السلعة لدى المستهلك عند استخدامها، أو استهلاكها من أجل إشباع الحاجات.

ب - قيمة تبادلية: وهي الثمن أو الاستحقاق النقدي عند المتاجرة بالسلعة، أو السلعي عند مقايضتها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يُقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص325.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص327.



## الفصل الثاني: شبكات القيمة

-أما في الإدارة فإن مفهوم القيمة يرتبط بما يمكن إنشاؤه أو تحسينه (منتج، أو خدمة) بتكلفة أقل لتحقيق عائد أعلى<sup>1</sup>.

-وفي ظل اقتصاد المعرفة فإن قيمة الاستعمال لا تنفصل عن قيمة التبادل، فالمعرفة تنشأ قيمتها الاستعمالية من الناحية الاقتصادية عند تبادلها.

### 2 تحولات القيمة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي (الرقمي):

إن الاقتصاد الصناعي هو اقتصاد ندرة الثروة، وإنشائها من خلال تحويل المواد الأولية عبر العمليات التحويلية إلى منتجات وخدمات نهائية<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للاقتصاد المعرفي فهو اقتصاد في طور التشكل، وهو لا يعتمد على نوع معين وواضح لوسائل الإنتاج، فهو اقتصاد يعتمد بالدرجة الأولى على العقل وليس الآلة، الفكر وليس المادة، المعرفة والأصول المعرفية، وليس الموارد والأصول الطبيعية.

وقد رافق التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي مجموعة من الحقائق والقوانين:

- تحول هيكل ووظائف العناصر التقليدية للإنتاج (رأس المال، الأرض، قوة العمل...) إلى توليفة جديدة من المعلومات، المعرفة، وقوة الإبداع والابتكار، بمعنى آخر تحول الاقتصاد من المادة إلى المعرفة، وهجرة القيمة من العناصر المادية لمزيج المنتج والخدمة، إلى شبكة للقيمة للمعلومات وأنشطة الأعمال المعرفية المرتبطة بها<sup>3</sup>.

- إن انبثاق الاقتصاد المعرفي صاحبه ظهور قوانين جديدة، كقانون تزايد العوائد في مجال الإنتاج الرقمي للسلع والخدمات الإلكترونية، حيث يرتبط بقانون الأصول الرقمية، التي لا تستهلك بالاستعمال كما هو الحال مع الأصول المادية، وبالتالي فإن قانون تزايد العوائد في الاقتصاد الرقمي، يقابله قانون

<sup>1</sup>Verna Allee, « The Value Evolution – Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective », journal of intellectual capital, Vol 1, No1, 2000, p. 24

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الإستراتيجية الوظائف، المجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص96.

<sup>3</sup> Alter Steven ; Information Systems : The foundation of e- Business, Ny ; Prentice, 2002, p. 234.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

التكلفة المتزايدة في الاقتصاد التقليدي، الذي ينص على أن إنتاج وحدات إضافية من منتج ما، يتطلب تضحيات متزايدة من عناصر أخرى.

وترجع أسباب زيادة عوائد اقتصاد المعرفة إلى التكاليف العالية للبحث والتطوير، والتي سرعان ما تنحدر، فمثلا بلغت تكلفة نظام التشغيل Windows ما يقارب 50 مليون دولار بينما لم تتجاوز تكلفة كل نسخة إضافية 3 دولار.<sup>1</sup>

- إن هيكل القيمة لمنتجات اقتصاد المعرفة (المعرفة والمعلومات) يتصف بخصائص فريدة، فهذه المنتجات لها تكاليف كبيرة لإنتاج الوحدة الواحدة وتكاليف منخفضة لإنتاج الوحدات الإضافية، كذلك فإن قيمة المعلومات تعتمد على توقيت بيعها، كما أن بيعها يتيح إمكانية استعمالها لأكثر من زبون، دون أن يقلل ذلك من أهميتها وقيمتها، وهنا يمكن القول بأن زيادة قاعدة زبائن منتجات المعلومات والمعرفة يعني زيادة المنافع.

إلا أن قيمة المعلومات تعتمد على عمر المعلومة، ووقت البيع، فالمعلومات الجديدة عادة تكون أكبر قيمة من المعلومات القديمة.

### 3- من سلسلة القيمة إلى شبكة القيمة:

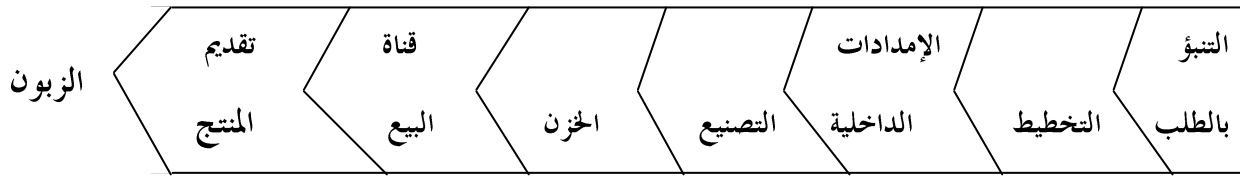
تنشأ الميزة التنافسية للمنظمة من مجموع وظائفها، والمرتبطة بالتصميم، التصنيع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج، وتحليل مصادر الميزة التنافسية ينبغي التشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية لذلك هي "سلسلة القيمة".

إن أول ظهور "لسلسلة القيمة" كان في الخمسينيات من القرن الماضي بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويُعبر عن سلسلة القيمة بمجموعة الأنشطة المترابطة التي تتم تأديتها داخل المنظمة من أجل خلق القيمة، بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي العميل أو المستهلك النهائي.

<sup>1</sup> Chen Stephen ; strategic Management of e-Business chichester : John wiley and sons, new yrok, 2001, p.67.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

شكل رقم (08) : سلسلة القيمة التقليدية



**Source :** George W. Brown : value chains, Value streamrs, value nets, and value delivery chains, BP Trends April 2009, p.2,available at : <http://www.bptrends.com> 17.06.2013

إن معرفة المنظمة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وقد أثبتت أنها آلية مفيدة جدا لتصوير الربط بين الأنشطة التي توجد في العالم المادي، خاصة الصناعات التحويلية.

إلا أن غياب البعد المادي في العديد من المجالات جعل نموذج سلسلة القيمة يفقد نجاعته، كالخدمات المصرفية، التأمين، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الأخبار، الترفيه والموسيقى، الإعلانات... ، إن هذا النوع من المنظمات يكون العديد من العلاقات خاصة التعاونية، مما يخلق شبكة من المنظمات، مفادها أن كل منظمة تحتل مكانة معينة في الشبكة.<sup>1</sup>

إن هذا الواقع الجديد الذي فرض نفسه في ظل اقتصاد المعرفة يتطلب منا إعادة النظر في طرق التحليل التقليدية للبيئة التنافسية.

وعلى عكس نموذج سلسلة القيمة الذي يعتمد على النمط الخطي القائم على العلاقة بين السبب الواحد والنتيجة الواحدة، انبثق نموذج شبكة القيمة الذي يتم فيه تنفيذ المهام في وقت واحد بدلا من التتابع، كما يتم إجراء تعديلات متبادلة تتعلق بنطاق الشبكة، والسؤال الذي يطرح في كل من تحليل سلسلة القيمة أو تحليل شبكة القيمة هو: كيف يتم خلق القيمة؟

والجواب التقليدي على هذا السؤال هو: "من خلال سلاسل القيمة".

أما في الاقتصاد الشبكي فتفشل أدوات التحليل التقليدية في تحديد المصادر الحقيقية للقيمة، والتي تُعد مفتاحًا لخلق القيمة في الشبكات.

<sup>1</sup> Joe Peppard and Anna Rylandes ; "From value chain to value network :Insights for mobile operators», European Management journal, Vol 24,(2-3), April- June 2006, p.8

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

إن إنشاء وخلق القيمة في الشبكات يتم من خلال التبادلات والعلاقات التي تتم بين مختلف أطراف الشبكة، ويُنظر إلى هذه العلاقات على أنها جزء من كل أكبر، وهذه العلاقات هي متصلة بحيث أن ما يحدث في علاقة واحدة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الآخرين؛ وهذا راجع إلى الطريقة الديناميكية للاقتصاد الشبكي، حيث أن أي إجراء من قبل أحد المشاركين في الشبكة يؤثر على باقي أعضاء الشبكة، ويتطلب اتخاذ المزيد من الإجراءات من قبل المشاركين الآخرين.<sup>1</sup>

لذا لم يعد كافياً التفكير في المنظمة بشكل منعزل، وعند تحليل شبكة القيمة لابد من تضمين جميع الأطراف وجوانب الشبكة، والمتمثلة في: العملاء، الموردين، المنافسين والمنظمة بحد ذاتها، إضافة إلى أي طرف يمكن أن يؤثر بطريقته في خلق القيمة للمنظمة.

ومن خلال فهم علاقات المنظمة مع مختلف أطراف الشبكة يمكن الفهم الأفضل لـ:

- أين تكمن القيمة في الشبكة، وكيفية التشارك في خلقها؟

- كيف يتم تنفيذ أنشطة المنظمة التي تؤثر على الشبكة؟

- كيف يُحتمل أن يستجيب الأطراف الآخرون؟

ونتيجة لتحليل شبكة القيمة، يتم وضع جميع أطراف الشبكة في السياق الأنسب لهم، ويصبح بذلك القوة الدافعة لتحسين نماذج الأعمال المتقدمة.

<sup>1</sup>Joe Peppard and Anna Rylandes , Op.Cit. p.9.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

المطلب الثاني: مفهوم شبكات القيمة

### 1 -تعريف شبكات القيمة وخصائصها:

أ- تعريف شبكات القيمة:

"شبكات القيمة هي مجموعات هادفة من الأشخاص الذين لديهم أدوار محددة ينتج عنها تفاعلات تجارية واقتصادية واجتماعية فاعلة".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن أي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في نشاط هادف يمكن أن يُشار إليه على أنه شبكة للقيمة.

"شبكات القيمة هي مجموع العلاقات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تولد مجموعة من القيم الملموسة أو غير الملموسة من خلال جملة من المبادلات الديناميكية التي تتم بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، سواء كانت خدمية أو صناعية، تنشط في القطاع الخاص أو الحكومي".<sup>2</sup>

والمقصود بالقيمة الملموسة هي العائد الاقتصادي الذي يتحقق من خلال ممارسة مختلف النشاطات، أما القيمة غير الملموسة فهي القيمة المعنوية والتي يمكن الحصول عليها عادة من خلال مختلف الأنشطة التي تساعد على تعميق علاقات العمل وتوثيقها.

ويمكن لأي منظمة بعدد قليل من العاملين أن تمتلك شبكة للقيمة تضم آلاف الموردين، والملايين من الأعضاء، ومليارات الدولارات من العوائد.<sup>3</sup>

وأول ما ظهر استخدام شبكات القيمة كان من خلال نظام "Sabre" المطور في الستينات من قبل "الخطوط الجوية الأمريكية" وقد تم تصميمه ليُسمح للخطوط الجوية بتعقب المقاعد المباعة، ليتطور النظام إلى نظام حجز عام يربط أكثر من 30 وكالة سفر، وعدد كبير من الشركات وثلاثة ملايين زبون عبر

<sup>1</sup> Verna Allee, Value Networks and the true nature of collaboration, Published by : Value Network, Verna Allee associates, 2011.p.5, Available at : [http:// www.vernallee.com](http://www.vernallee.com) 04-02-2013.

<sup>2</sup> David Meggitt : "will be Real project please stand up" Getting organized with value network, "APM year book, 2006-2007, p.2, Available at : <http://www.apn.org.uky>. 29.01.2013.

<sup>3</sup> Verna Allee, Value net work Approach for modeling and Measuring Intangibles, Presented at Transparent Entreprise, Madride, November, 2002. p.6.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

العالم، إضافة إلى 400 خط جوي ووكالات تأجير سيارات، و35 ألف فندق، وكلها مملوكة للقطاع الخاص في العالم، وقد بلغت عوائد هذا النظام 1.8 مليار دولار، حوالي 11% من عوائد الخطوط الجوية عام 1998.

وتجدر الإشارة إلى أن الشبكات الاجتماعية هي مجموعة من الصلات بين الأشخاص الذين يشتركون في مصلحة أو انتماء، ولكن لم يتم تنظيمها لجعلها تخلق قيمة.

أما في حالة تنظيمها وتحديد الأدوار ورسم الأهداف عندئذٍ يمكن أن نطلق عليها شبكة القيمة.

### ب- خصائص شبكة القيمة:

إن البيئة سريعة التغير والمنافسة الشديدة، إضافة إلى ظهور مفاهيم جديدة كسرعة الاستجابة والمرونة والتحالفات، ومع توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، التي تساعد على تبادل المعارف والمعلومات، كلها أمور ساعدت على ظهور شبكات الأعمال الخالقة للقيمة والتي تتميز بما يلي:<sup>1</sup>

- أن شبكات القيمة ليس لها حدود تنظيمية، وهي مرتبطة بالسوق بكل ما يعني ذلك من مرونة وقابلية التغير وإعادة التشكيل.

- قدرات المنظمة لا تتحدد بمواردها وقدراتها الذاتية فحسب وإنما تمتد أيضا إلى القدرات الجوهرية للموردين الذين تتعامل معهم المنظمة، قدرات المنافسين في صنع بعض الأجزاء، وكذلك الخبرات المتنوعة لزبائنها الذين تتعامل معهم شبكيا.

- تعمل شبكة القيمة على تشجيع تقاسم المعلومات والمعارف داخليا بين العاملين، وخارجيا مع الموردين والزبائن، بكل ما يحققه التقاسم من إغناء مستمر في المعلومات الخاصة بكل طرف من أطراف الشبكة، وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات التي تكشف عنها هذه المعلومات.

- تساعد شبكات القيمة على إكساب المنظمة ميزة تنافسية، حيث أن المرونة في الحيز والتنظيم والقدرات وتقاسم المعلومات داخليا وخارجيا على أساس شبكي، يجعل المنظمة واسعة العلاقات، وسريعة الاستجابة مقارنة بمنافسيها مما يكسبها ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 449-451.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

- إمكانية تحويل العلاقات إلى شبكات، حيث تمثل العلاقات بين الأفراد خطاً مفتوحاً من الاتصالات لتبادل المعلومات والأفكار والقيمة والعلاقات الجيدة، كلها تتطور إلى عقد ضمن الشبكة لتصبح مصدراً للوصول المتميز إلى الفرصة التي تنتج مكسباً اقتصادياً متبادلاً، فهذه العلاقات تنشئ قيمة متبادلة بين أطراف الشبكة، تتطلب استثماراً بالمال والوقت لأنه استثمار ذو قيمة، يمكن المنظمة من بناء شبكة داخلية (بين العاملين لتقاسم المعرفة والخبرات) وخارجية (مع الموردين والمنافسين والزبائن).<sup>1</sup>

### 2 - أهمية شبكات القيمة:

- على عكس سلاسل القيمة التي تعبر عن النظرة الخطية الآلية للأعمال المستندة على خط الإنتاج، يمثل مفهوم شبكة القيمة تحلياً للتعقيد والتشابك وتماسك المتغيرات والمكونات المؤثرة في خلق تشكيل القيمة عبر الشبكة.

- إن الطبيعة الأساسية للأعمال هي تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض سواء من وراء الآلات وأجهزة الكمبيوتر أو بطريقة مباشرة، وفي الواقع هناك فرق كبير في عمل الأفراد مع بعضهم البعض والنموذج الآلي لخط الإنتاج، إن الانضمام إلى التفاعلات غير الخطية لباقي الأفراد سواء كانت في إطارها الرسمي أو غير الرسمي هو ما يشكل الشبكات.<sup>2</sup>

- يعمل نموذج شبكة القيمة على إظهار التفاعلات البشرية، كما يساعد على أداء العمل بسرعة وفعالية أكثر، بفعل الاحتكاك المستمر بين مختلف أطراف الشبكة.<sup>3</sup>

### 3- متطلبات تطبيق شبكات القيمة:

إن أهم ما واكب الاقتصاد الرقمي هو ظهور الشبكات التي كانت محصلة التطور التكنولوجي، والتي سهلت عملية تبادل المعلومات والمعارف داخل المنظمة ومع الأطراف المتشابكة معها، حيث تتطلب عملية

<sup>1</sup> Howard C. Clark, Formal Knowledge Net works : A study of canadian Experiences, Winnipeg, Manitoba, Canada, 1998, p.9.

<sup>2</sup> Verna Allee, Value net work Approach for modeling and Measuring Intangibles, Op.Cit.p.9.

<sup>3</sup> Ibid, p.15.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

المبادلة هذه توفر ما يُعرف بشبكات الحاسوب، والتي تُعرف بأنها "مجموعة حواسيب آلية مرتبطة مع بعضها من خلال

وسائط اتصال"<sup>1</sup>.

وتمثل شبكات الحاسوب مجموعة متكاملة من المصادر المعلوماتية والاتصالات التي تحقق الوظائف التالية:<sup>2</sup>

- تشارك المصادر المعلوماتية المرتبطة؛

- تنفيذ البرامج عن بعد؛

- ربط الأفراد والتطبيقات؛

- نقل المعلومات.

أولاً: شبكة الإنترنت:

تعد شبكة الإنترنت أكبر شبكة اتصالات على الإطلاق، وأكثرها استعمالاً وتعرف بأنها: "شبكة معلومات دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي حكم مركزي، تضم بداخلها مجموعة شبكات حواسيب آلية خاصة وعامة منتشرة في جميع أنحاء العالم"<sup>3</sup>، حيث يمكن استعمال الإنترنت انطلاقاً من الحاسوب الشخصي، أو باستعمال الحواسيب العامة المتاحة في مختلف المرافق، والتي تحتوي على معلومات في مختلف الميادين والمحالات، كما يتيح استخدام الإنترنت عدة خدمات، كخدمة البريد الإلكتروني، خدمة الدردشة الجماعية، خدمة رابط التغطية العالمية ( World Wide Web [www] ) ، خدمة نقل الملفات... إلخ

<sup>1</sup> طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2007، ص 88.

<sup>2</sup> Solange Ghernaoui-Hélie, Arnaud Dufour : « de l'ordinateur à la société de l'information » Presses Universitaires de France, paris, 2éme édition, 2001, pp. 72-73.

<sup>3</sup> طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 60.



## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

ومن هذا المنطلق فإن شبكة الإنترنت تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمنظمات والأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت تعتبر أم الشبكات.<sup>1</sup>

➤ **مزايا الإنترنت:** يتيح استخدام الإنترنت عديد المزايا:

- استخدام نظام فعال يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكثر قدر ممكن؛

- تخفيض الوقت بشكل كبير للحصول على المعلومات اللازمة؛

- كل ما سبق يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثانيا: شبكة الاتصال الداخلية للإنترانيت:**

حيث تعرف شبكة الإنترانيت على أنها: "شبكة إنترنت مصغرة، فهي شبكة داخلية للمنظمات تمكنها من توفير وإتاحة معلومات لموظفيها، وهي تسهل البحث عن المستندات واسترجاع وعرض المعلومات وتوفير خدمة البريد الإلكتروني والاتصالات الجماعية بين الموظفين ويمكن توصيلها بقاعدة المنظمة".<sup>2</sup>

كما تقدم الإنترانيت خدمة الولوج إلى الإنترنت مع المحافظة على حق وصول العاملين إلى مصادر المعلومات الخارجية، وفي الوقت ذاته تمنع الأشخاص خارج المنظمة من الولوج إلى شبكة الإنترانيت عن طريق الإنترنت.

كما تساعد شبكة الإنترانيت تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات ومختلف التطبيقات، لأن الوصول إليها يكون بشكل مشترك، الأمر الذي ساعد المنظمات على التخلي عن الكثير من المطبوعات والمستندات الورقية، هذا وتساعد شبكة الإنترانيت على توفير الكثير من الوقت الضائع في الاتصال

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005، ص:65.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص 96.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة

بين العاملين في المنظمة، كما تضمن دقة سير الاتصالات وعدم تكرارها، وكل هذا يؤدي مباشرة إلى تقليل وتقليص التكاليف.<sup>1</sup>

➤ **مزايا الانترانيت:** يتيح استخدام الشبكة الداخلية للاتصال عديد المزايا للمنظمة أهمها:<sup>2</sup>

- الحصول على المعلومات في الوقت الضروري، أو فور وقوع الحدث المتعلق بها؛
- رفع عمليات الاتصال واتخاذ القرار؛
- جعل العمليات أكثر تلقائية في المنظمة ، الأمر الذي يساهم في تسريع عمليات التشغيل.

### ثالثا: شبكة الإكستراينيت:

شبكة الإكستراينيت مكونة من عدة شبكات إنترانيت خاصة بالمعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط، وتؤمن لهم تبادل المعلومات وتشاركها وتتيح لبعضها البعض إمكانية الإطلاع على الملفات والبيانات، دون المساس بخصوصية الإنترانيت الداخلية لكل طرف، كما يمكن أن تربط شبكة الإكستراينيت المنظمة مع أطراف خارجية من موردين، وعملاء وحتى منافسين.

➤ **مزايا الإكستراينيت:** بفضل شبكة الإكستراينيت يمكن للمنظمة تحقيق عدة أهداف:

- تعتبر أداة لزيادة فعالية العمليات التشغيلية والصفقات؛
- عامل مهم في تخفيض التكاليف من خلال تدفق المعلومات وسرعة نقلها، والقدرة على توفير المرونة والعمق في عملية التزويد؛
- تسهيل القيام بطلبات الشراء دون الحاجة إلى كل المراسلات التقليدية؛
- تسهيل عمليات إتمام الفواتير خاصة بين مختلف المنظمة المنتشرة في مناطق مختلفة؛

<sup>1</sup> فاروق حريزي، دور التكنولوجيا الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر- دراسة حالة إتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، مصدر غير منشور، 2011، ص 43، بتصرف

<sup>2</sup> عصام البيحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الادارية في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني-، مجلة الجامعة الاسلامية، مجلد 14، عدد 1، يناير 2005. ص: 160

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

- كما تتميز هذه الشبكة بأنها توفر الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل المعلومات الخاصة بين كافة أطراف شبكة القيمة، ووضع بعض الصلاحيات في تبادل المعلومات بينهم.

رابعاً: الفرق بين الإنترنت والإنترانيت والإكسترانيت:

يمكن توضيح أهم الفروقات بين الإنترنت والإنترانيت، والإكسترانيت في الجدول التالي:

جدول رقم: (03) الفرق بين الإنترنت والإنترانيت والإكسترانيت:

المواصفات	الإنترنت	الإنترانيت	الإكسترانيت
طبيعة الوصول	عام	خاص	شبه عام
المستخدمين	أي شخص	أعضاء من داخل منظمة الأعمال	ذوي العلاقة من خارج منظمة الأعمال غالباً منشآت أخرى

تابع للجدول رقم: (03) الفرق بين الإنترنت والإنترانيت والإكسترانيت:

المواصفات	الإنترنت	الإنترانيت	الإكسترانيت
المعلومات	مجزأة	مملوكة	مشتركة بين مجموعة من المنظمات أو مع ذوي العلاقة

المصدر: عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني-، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، يناير 2005، ص: 23

المطلب الثالث: دور نموذج شبكة القيمة:

يمكن لنموذج شبكة القيمة في كثير من الأحيان أن يسمح باقتناص عديد الفرص، كما بإمكانه التصدي وفعالية لمجموعة كبيرة من التحديات:<sup>1</sup>

1 - الفرص التجارية وتطوير الأعمال:

<sup>1</sup> Verna Allee, Value net workes and the true nature of collaboration, op.cit.pp. 14-16.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

في بيئة الأعمال النشطة التي نحن فيها حالياً، ينبغي على مديري الأعمال أن يكونوا قادرين على تحديد ودراسة الفرص الجديدة بسرعة وفعالية من خلال الإدراك الجيد لبيئة العمل، وكذا التقسيم الجيد للأدوار، ويساعد نموذج شبكات القيمة على تغطية ما يعرف "بالمساحات البيضاء" التي تعبر عن فرص مُتاحة بإمكان المنظمة استغلالها من أجل الحصول على عروض جديدة، أو من خلال تطوير منتجاتها من خلال منح الأفراد الأدوار اللازمة للقيام بذلك.

### 2 - المبيعات والتسويق:

إن الهدف الأساسي لمديري المبيعات هو زيادة المبيعات، ويتم ذلك من خلال التفاعلات التي تتم بين مجموعة من الجهات الفاعلة التي تتم لديها العديد من التبادلات التي يتم التوصل إليها من خلال شبكة القيمة.

### 3 - الشراكة من أجل الابتكار:

في بعض الصناعات مثل: الأدوية والاتصالات، نجد المنظمات تعتمد على شركاء من أجل تقديم ابتكارات جديدة تساهم في دفع المنظمة إلى الأمام وتحقيق النجاح، وهذا لا يتم إلا من خلال إيجاد شريك في شبكة القيمة يعمل على زيادة الأبحاث وتطوير المنتجات الخاصة بالمنظمة واستغلالها تجارياً.

### 4 - تحليل الأعمال من أجل الاستثمار:

يسعى المستثمرون في المقام الأول إلى فهم احتمالات النجاح في عالم الأعمال، وتحديد مدى ملائمة الفرص الاستثمارية، إن نموذج شبكات القيمة يُدعم محلي الأعمال والمستثمرين في التحديد الدقيق لمدى إنشاء المشروع للقيم، وكذا يساعد على التحديد الدقيق للتحالفات الضرورية لتحقيق النجاح.

### 5 - المسار السريع لإعادة تصميم العمليات:

إنّ المنتجات والخدمات عروض تتغير باستمرار، تبعاً لعمليات التصميم والتصنيع والتسليم، ويمكن لهذه العمليات إذا كانت مترابطة ومتزامنة أن تكون معقدة وغير خطية، أما إذا اتبعنا نموذج شبكة القيمة، فيمكن تحليلها بصورة جيدة وفي وقت أسرع.

### 6 - إعادة الهيكلة التنظيمية:

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

وتشمل عمليات الاندماج والاستحواذ، تقليص الحجم، التوسع في الأسواق، إنتاج منتجات جديدة، شركاء جدد، خلق وظائف جديدة، إن تغير العلاقات يؤدي إلى تغير الأدوار وكذا سير العمل، وهنا يبرز دور شبكات القيمة التي تقدم تصورا شاملا للتغيرات التي تحصل دون أي تعطيل والذي لا مبرر له.

### 7 - التسويق وتصميم الموقع:

إن قيام المنظمة بتصميم موقع خاص بها يساعدها على التعرف على الانطباع الأول لأفراد المجتمع حولها، هذا ويعمل نموذج شبكة القيمة على الكشف عن مدى دقة وجودة الانترنت التي تساهم في نقل أغراض المنظمة، علامة تجارية، هوية المنظمة...

### 8 - تصميم مساحة العمل:

إن تصميم مساحة العمل هي مسألة حرجة بالنسبة للمنظمات لأنها تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية (على سبيل المثال: المباني، المكاتب، وتخطيط المكاتب، والبنى التحتية) كما تعمل أيضا على إيجاد أشكال أكثر فعالية من التصميم التنظيمي، ويوفر نموذج شبكة القيمة منظورا فعالاً لتقييم العمل وتصميمه، وكذلك حلول جديدة من أجل تصميم مساحة العمل، لتحسين طرق إنجاز الأعمال.

### المبحث الثاني: تحليل شبكات القيمة ورسم خرائط لها:

لقد صاحب التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة ظهور نماذج أعمال جديدة، أهمها نموذج شبكة القيمة، هذا النموذج الذي يعمل على وصف دقيق لديناميكيات القيمة وتحديد أدوار الفاعلين في خلقها من خلال رسم خرائط لشبكات القيمة، والتي تُعد مرجعاً لتحليلها، وبواسطة هذا التحليل يتم تحديد وتحليل وتطوير خلق القيمة وشبكات القيمة، مما يساعد منظمات الأعمال على تحقيق البقاء والتميز.

### المطلب الأول: التبادلات الثلاث للقيمة

إنّ المفتاح لإعادة تكوين نماذج الأعمال في اقتصاد المعرفة يكمن في فهم عملات القيمة الجديدة، فشبكة القيمة تولد قيمة اقتصادية من خلال التبادلات الديناميكية المعقدة بين واحدة أو أكثر من المنظمات، العملاء، الموردین... هذه التبادلات هي أكثر من مجرد تبادل للسلع والخدمات والإيرادات، بل يتم أيضا في

## الفصل الثاني: شبكات القيمة

هذه الشبكات تبادل قيم المعرفة، وكذا منافع وقيم غير ملموسة، وهي جميعها مهمة لشبكة القيمة، وتمثل في:

1

### 1 - السلع والخدمات والإيرادات:

وتتضمن كل المبادلات للسلع والخدمات ومختلف المعاملات التي من المتوقع أن تولد إيرادات.

### 2 - المعرفة:

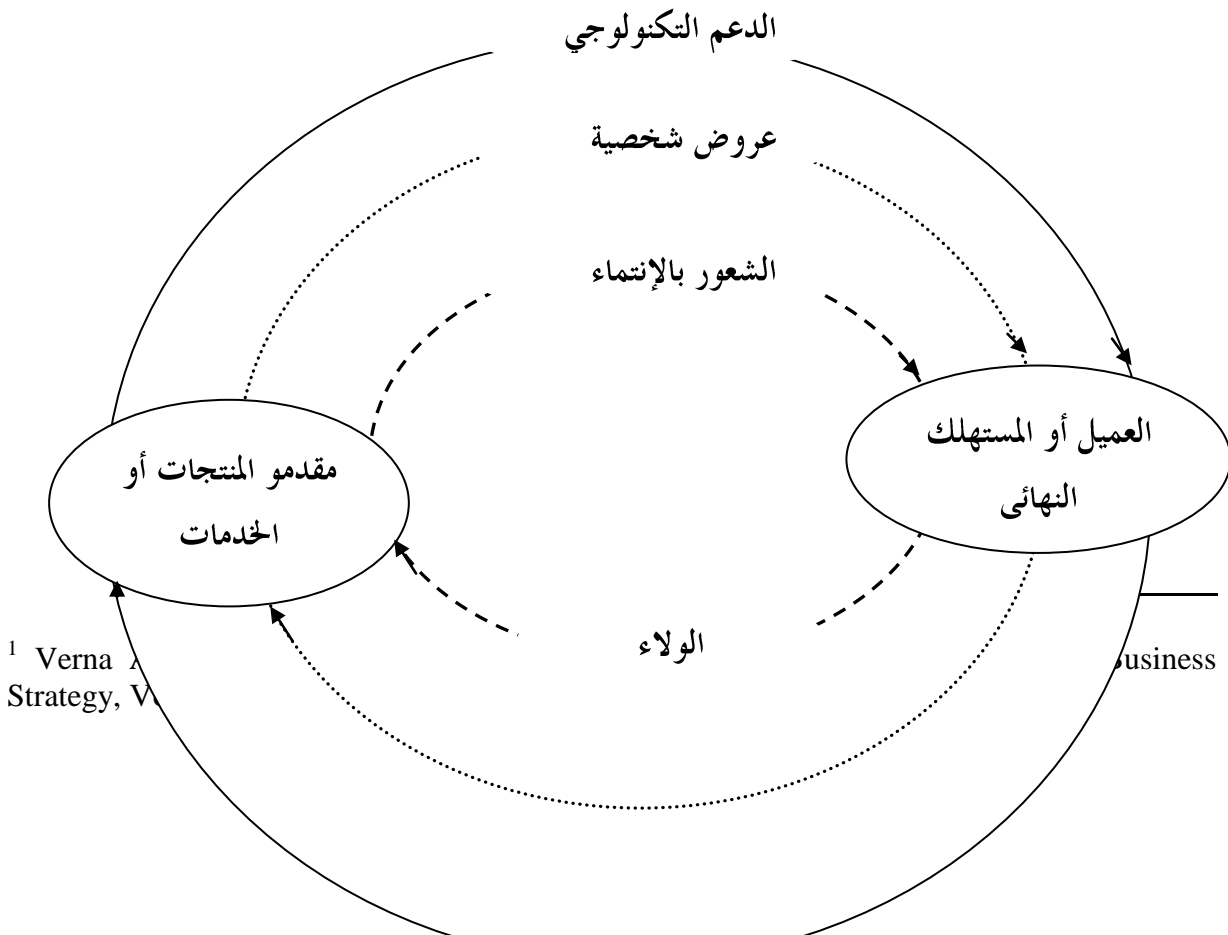
تتضمن تبادل المعلومات الإستراتيجية، تخطيط المعرفة عمليات المعرفة، وكل الأمور التي تدعم المنتجات الأساسية وتخدم شبكة القيمة.

### 3 - العوائد غير الملموسة:

وتتضمن تبادل القيمة والعوائد التي تتجاوز الخدمة الفعلية، والتي لا تدرج ضمن الأمور المالية التقليدية مثل الشعور بالانتماء، ولاء العملاء، تحسين صورة المنظمة، العلامة التجارية...

إنّ مختلف تبادلات القيمة التي سبقت الإشارة إليها تكون في قلب شبكة القيمة، إضافة إلى ذلك فإن أي تبادل للقيمة يتم دعمه بمجموعة من الآليات والوسائط التي تسمح للعملية بأخذ مكانها في الشبكة.

### شكل رقم: (09) رسم خريطة لمبادلات القيمة



التغذية العكسية

وبيانات المستخدم

الرسم على الخدمة

— المنتجات والخدمات والعوائد

..... المعرفة.

---- القيم غير الملموسة.

**Source :** Verna Allee, "Reconfiguring the Value Network" Published in journal of Business Strategy, Vol 21, N4, July-Aug 2000 . p.3.

إنّ التبادلات التي تحقق عائدات ملموسة ليست سوى جزء من الشبكة، وما نلاحظه من الشكل أن تدفقات قيمة المعرفة وكذا تدفقات القيمة غير الملموسة (المعنوية) لها نفس القدر من الأهمية، ويمكن تحليل خلق القيمة من وجهات نظر متعددة، مثل الوقت، الأهداف، الموارد، النتائج، التكاليف، وما تجدر الإشارة إليه أن المعرفة هي العنصر الأكثر أهمية حيث يمكن تبادلها مع كل العناصر، فيمكن أن نتبادلها من أجل المال في شكل منتج أو خدمة، أو نتبادلها من أجل معرفة أخرى، كما يمكن تبادلها من أجل الحصول على القيم غير الملموسة، كتبادلها من أجل الحصول على الولاء.

المطلب الثاني: تحليل شبكات القيمة

### 1 - مفهوم تحليل شبكات القيمة:

إنّ تطور أي نماذج أعمال جديدة في الاقتصاد الشبكي، يجب أن تُبنى وفقاً للخلفيات النظرية، وبالنسبة لنموذج "تحليل شبكات القيمة" فقد تم تطويره من قبل Verna Allee (1990)<sup>1</sup>، وقد قامت بطرحه من خلال كتبها ومقالاتها، وقد أشارت إليه بأنّه: "وسيلة لتحديد وتحليل وتحسين إنشاء وخلق شبكات

<sup>1</sup> Verna Allee, "About Value Net work : The natural Way that work gets done", p.3. Available at : <http://www.Valuenet works.com>. 10.05.2013.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

القيمة، كما أنه يساعد على تحديد أدوار الأفراد في الشبكة، وكيفية التحكم فيها، كما يعمل التحليل أيضا على عرض وتنظيم العلاقات وكذا مسارات التدفق غير الرسمية، التي تساعد على تبادل المعارف بين الأفراد، وكل هذا من أجل تحقيق تميز المنظمة واستدامتها، وكذا جعلها أكثر مرونة"<sup>1</sup>

### 2 - المنهجيات الثلاث لتحليل شبكات القيمة:

هناك عدة طرق لتحليل شبكات القيمة، وكلها تساعد على جمع المعلومات، وكذا تحديد الأطراف الفاعلة في الشبكة، ووصف علاقاتهم من وجهات نظر مختلفة:<sup>2</sup>

#### أ - رسم خرائط تتبع الارتباطات على الانترنت: Web Crawl Mapping

إنّ لشبكة الانترنت دور كبير في مجال الاتصالات والحياة اليومية، حيث يمتلك معظم الأشخاص مواقع خاصة بهم على شبكة الانترنت، تستخدم عادة (المواقع) للتقريب بين الأشخاص في جميع الأنحاء، إنّ أهمية الانترنت في مختلف المجالات لا جدال فيها، حيث توفر لنا مجموعة من المواقع والعناوين التي تزودنا بكم كبير من المعلومات، كما يمكننا التدقيق أكثر في المعلومات والحصول على المزيد والأكثر تفصيلا بواسطة النقر أكثر فقط.

وإذا تكلمنا عن المنظمات فهذه المعلومات عادة ما تكون إعلانات، تساعد على ربط المنظمة بالعملاء والموردين وحتى المنافسين.

إنّ هذه الاتصالات بين مختلف المواقع والعناوين توفر الأساس لتحديد خرائط العلاقات، عن طريق القيام بالزحف على شبكة الانترنت، ويمكن الاستعانة ببرنامج حاسوبي لرسم العلاقات بين مواقع المنظمات لوصف الشبكة الافتراضية للمنظمة، كبرنامج URL (محدد مواقع المعلومات Uniform Resource Locator)

- وقد قام صندوق النقد الدولي برسم خرائط الزحف على شبكة الانترنت باستخدام الزاحف Issuecrawler.net من مؤسسة Govcom أمستردام، من صنع الأستاذ: ريتشارد روجرز Richard

<sup>1</sup> Verna Allee: Value Net works and the true nature of collabo ration. Op.cit. p.8.

<sup>2</sup> Steve Waddell and Verna Allee, An Eight-Step Action Research Network Analysis Approach to complex Global Systems : The case of glabal Finance, Applications of Social Net Work Analysis conferen ce university of Zurick, 27-28 August 2009, p.1.



## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

Rogers، رئيس الثقافة الرقمية ووسائل الإعلام الجديدة، جامعة أمستردام، ولهذا النموذج لرسم الخرائط نقطة ضعف، يتمثل في أن تطور المنظمة على الشبكة العنكبوتية يزيد بشكل كبير ويوماً بعد يوم.<sup>1</sup>

ب تحليل الشبكات: الاجتماعية، التنظيمية، والمشاركة بين المنظمات:

### Social /organizational /Inter-Organizational Net Work Analyses: (SNA/ONA/IONA)

وهي في الأساس نفس النوع من التحليل للشبكات، ولكن تطبيقها يتم على مستويات مختلفة: الأفراد، أجزاء من المنظمة، مشكلة في النظام، أو فرع من فروع.

كما يمكن أن يمتد ليشمل عدة منظمات تكون مترابطة مع بعضها البعض بشكل أو بآخر، ولهذا النموذج نقطة ضعف تتمثل في أنه يقوم بجمع كم هائل من البيانات من الأفراد، ثم يقوم بالاستنباط على الرغم من الأفراد يمثلون المنظمة، وغالبا ما تكون معرفتهم بمنظمتهم وكذا بعلاقاتها مع باقي المنظمات هي محدودة وموجهة إلى حد كبير من خلال تجربتهم الخاصة في العمل، وكذا تفاعلاتهم الشخصية، وذلك فإن المقابلة مع كبار المسؤولين والذين لهم صلة مباشرة بالقضية أو بالمشكل المطروح، والجاري تحليله سيكون له أثر أحسن.

### ج- نموذج Verna Allee لتحليل شبكة القيمة (VNA)

إنّ تحليل شبكة القيمة يرتبط أساساً بفكرة "سلسلة القيمة" ولكن هذه الأخيرة هي خطية، بينما شبكة القيمة هو تحليل على مستوى المنظمة ككل ويمتد إلى خارجها أيضا، حيث يعتمد إلى تحديد الأدوار، وإبراز المبادلات التي تتم بين مختلف الأدوار، ومن ثمة يعمل النموذج على تحديد الأدوار التي هي في حاجة إلى مزيد من الاهتمام، كما يساعد على تفادي المشاكل التي لا طائل منها، كالتكرار والاختناق.<sup>2</sup>

### د - مقارنة بين المنهجيات الثلاث:

- إنّ خرائط الزحف على شبكة الانترنت هي سهلة نوعاً ما، وبإمكان العديد من الأشخاص إعدادها لأنها لا تتطلب سوى جمع عدد كبير من البيانات، ولكنها تكون عامة وفي شكلها الخام وغير مناسبة

<sup>1</sup> Steve Waddell and Verna Allee. op.cit. p.4.

<sup>2</sup>Steve Waddell and Verna Allee. op.cit. p.5.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

لإجراء تحليل مفصل بدقة، ومع ذلك هي تمثل طريقة جيدة لتحديد المنظمات التي تنشط في مجال معين، وكذا توفر وصفا تقريبا لعلاقتها.

-أما بالنسبة لمنهجية تحليل الشبكات الاجتماعية، التنظيمية، والمشاركة بين المنظمات، فهي جيدة لوصف الروابط بين المنظمات ومن وجهة نظر معينة للأفراد المتواجدين بها، كما أنه يوضح التحالفات الصريحة والضمنية بين المنظمات، وكذا القواسم المشتركة، كما أنه يبرز الثغرات التي تحدث في بناء العلاقات.

-وبالنسبة لنموذج Verna Allee في تحليل شبكات القيمة، فهو مفيد لمعرفة كيفية عمل النظام من حيث الأدوار والمبادلات، كما يعمل على تطوير الشبكة من حيث جعل الأفراد ينتقلون من التفكير من حيث التنظيم إلى التفكير من حيث الأدوار<sup>1</sup>.

### 3 -أسس تحليل شبكات القيمة:

يتم تحليل شبكات القيمة بإتباع مجموعة من الخطوات:<sup>2</sup>

#### الخطوة الأولى: تحديد أهداف الشبكة

إن الخطوة الأولى لتحليل شبكات القيمة هي تحديد أهداف الشبكة، ووضع حدود التحليل، حيث يمكننا تصور الشبكة باعتبارها وهمية بأنها بناء اخترع لربط مجموعة من الكيانات، حيث أن هذه الروابط هي عبارة عن علاقات وتفاعلات وتأثيرات موجودة بالفعل. ويتم في الخطوة الأولى تكوين وصف شامل من حيث تحديد الشبكة المراد تحليلها، وكذا تحديد أين تكمن القيمة ضمن هذه الشبكة مع وضع حدود للتحليل، ويكون هذا من وجهة نظر شبكة العلاقات بالنسبة للمنظمة.

#### الخطوة الثانية: تحديد وتعريف المشاركين في الشبكة

<sup>1</sup> Verna Allee, « Value Network Analysis and Value conversion of tangible and intangible assets », journal of Intellectual capital, Vol 9, No 1, 2008, p. 10

<sup>2</sup> Joe Peppard and Anna Rylandes, op.cit pp.11.13.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

يتطلب تحديد المشاركين، تحديد وجهة نظر كل واحد منهم اتجاه الشبكة، إضافة إلى تحديد جميع العلاقات التي تحدث بين الجهات الفاعلة التي تؤثر في الشبكة وفي خلقها وتقاسمها للقيمة، مع التركيز على العلاقات الخاصة بالمنظمة بشكل مباشر، والتنسيق بينها.

### الخطوة الثالثة: تحديد أبعاد قيمة المشاركين في الشبكة

يتطلب تقديم أي قيمة فهماً واضحاً ودقيقاً لكل نوع من أنواع القيم المطلوبة لدى المشاركين (أطراف الشبكة) فكل طرف أو مشارك يتصور قيمة معينة (ترفيه، معرفة، قيمة مادية...) سيتحصل عليها من خلال تفاعله ضمن الشبكة.

وتجدر الإشارة إلى أن التفاعل المستمر بين مختلف المشاركين بإمكانه أن يفتح فرصاً وآفاقاً جديدة أمام كل طرف<sup>1</sup>.

### الخطوة الرابعة: تحديد قيمة الروابط:

هذه الخطوة تتضمن تحديد طبيعة الروابط الممتدة بين الأعضاء المشاركين في الشبكة، وهذه الروابط أو الصلات تأخذ عدة أشكال على سبيل المثال: المحبة، التبعية، الولاء... وبشكل أكثر تحديد فإنه يتم وصف هذه الروابط بالتأثيرات، وتحديد هذه التأثيرات مهم جداً لتحليل شبكات القيمة، والتأثيرات هي مظهر من مظاهر الصلات بين أعضاء الشبكة، وكل ما يتم تبادله، وهناك أنواع مختلفة من التأثيرات يمكن تصنيفها على التالي:

- تبادل السلع والخدمات.

- التأثيرات العاطفية (كجذب الزبائن إلى العلامة التجارية).

- المعرفة وتبادل المعلومات والأفكار، على سبيل المثال: أفكار العروض، الخدمات الجديدة على العملاء من طرف شركات أبحاث السوق.

- النفوذ والسلطة، ويكون الدور هنا توجيهياً.

<sup>1</sup> Jere Retzer, « The Economic Value of Information Networks », Economic Value of Networks, V2-3, 2005, Available at : [http:// www.nwax.net](http://www.nwax.net), , Retrived 04-04-2013, p.4

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

هذا ويمكن أن تكون تأثيرات الشبكة مباشرة أو غير مباشرة كما يمكن لها أن تكون سلبية أو إيجابية فيما يتعلق بأبعاد القيمة أو سلوك المشاركين.

### الخطوة الخامسة: التحليل

بعد تحديد المشاركين في الشبكة، وأبعاد قيمة كل مشارك وتحديد الروابط والصلات التي تحدث في الشبكة تأتي المرحلة الأخيرة وهي مجموعة من الاستنتاجات يتم استخلاصها من خلال ربط أدوار المشاركين، وتحليل السيناريوهات من حيث الآثار المترتبة على الشبكة، ومفتاح هذا التحليل هو الفهم الشامل لأبعاد قيمة المشاركين، وكيف تتأثر من قبل المشاركين الآخرين وعادة ما يكون المفتاح لخلق القيمة في هذه الشبكة هو العميل أو المستهلك النهائي.

### المطلب الثالث: رسم خريطة شبكة القيمة

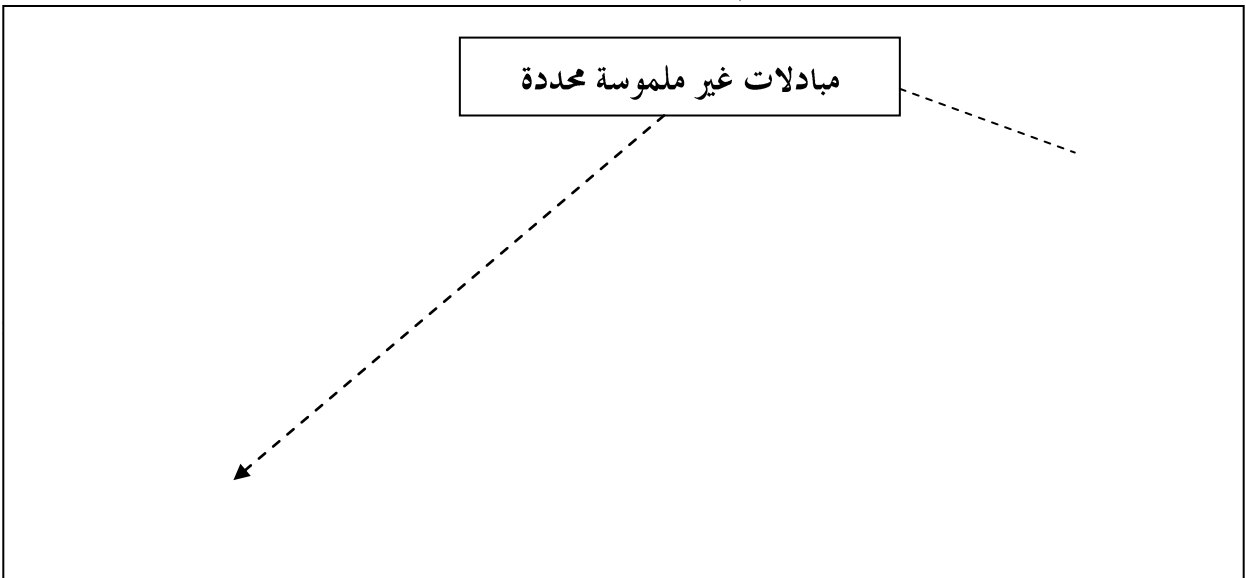
يساعد نموذج شبكة القيمة على وصف ديناميكيات خلق القيمة لأي نوع من المنظمات، والغرض من رسم خرائط لشبكات القيمة هو تحديد الأدوار الرئيسية للمشاركين، وكذا المعاملات التي تتم بينهم، هذا ويمكن استخدام خرائط شبكات القيمة كأساس لتحليل شبكة القيمة.<sup>1</sup>

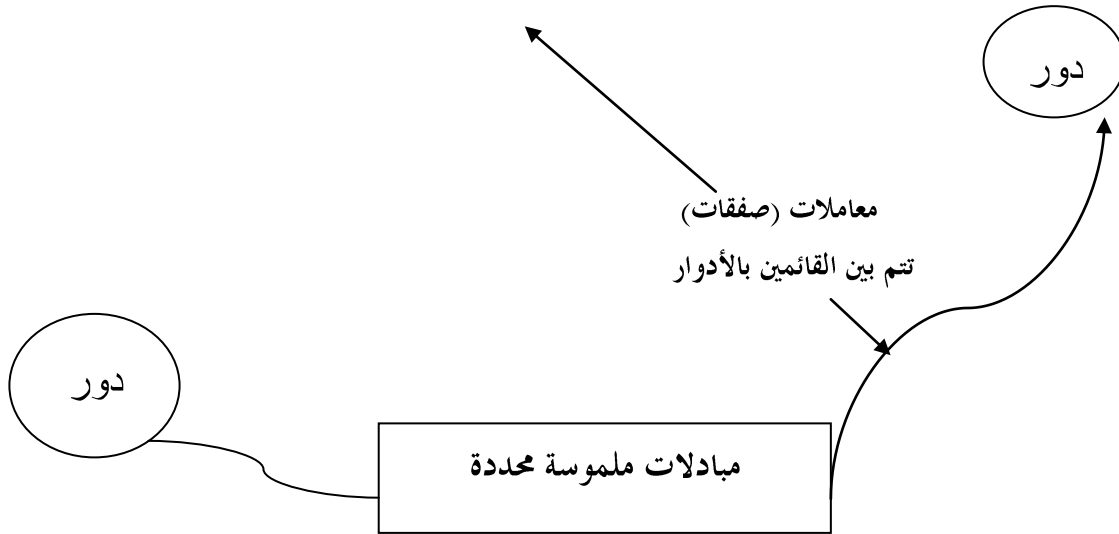
### 1 -العناصر الأساسية لخريطة شبكة القيمة:

يتم إنشاء الرسم الأساسي لخريطة شبكة القيمة بالاعتماد على ثلاثة عناصر أساسية:<sup>2</sup>

-الأدوار - المعاملات (الصفقات) - التبادلات.

### شكل رقم ( 10): عناصر خريطة شبكة القيمة





**Source :** Verna Allee, Value Networks and True Nature of Collaboration, Available at : <http://www.vernallee.com>.p.18.

من الشكل أعلاه يمكن القول بأن:

**الأدوار:** والتي يعبر عنها في الشكل أعلاه بالشكل البيضي وهي تدل على أفراد حقيقيين ولهم مساهمة فعلية في إتمام نشاط معين.

**المعاملات:** ويعبر عنها في الشكل بالسهم المباشر، في إشارة إلى انتقالها من دور إلى آخر.

**المبادلات:** إن إتمام المعاملات أو الصفقات يكون بمجموعة من المبادلات التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة أو الاثنتين معاً.

## 2 خطوات إعداد خريطة شبكة القيمة:

لإعداد خريطة شبكة القيمة لابد من المرور بأربع خطوات رئيسية<sup>1</sup>:

- تحديد نطاق وحدود الخريطة والغرض منها.
- تحديد الأدوار والمشاركين في الخريطة.
- تحديد المعاملات والتبادلات وتحديد ما إذا كانت ملموسة أو غير ملموسة.

<sup>1</sup> Verna Allee, Value Net Works and the nature of collaboration, op.cit. p.19.20.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

- التأكد من توازن الشبكة.

أولاً: تحديد نطاق حدود الخريطة والغرض منها:

يتم رسم خريطة شبكة القيمة على عدة مستويات، ولكل مستوى مجموعة من الأفراد الذين يعملون ضمنه، ومن الضروري تحديد حدود النشاط قبل القيام برسم خريطة شبكة القيمة، وهذا من أجل الحفاظ على مستوى التفاصيل التي يمكن التحكم بها، وهناك ثلاث خطوات للحصول على نطاق سليم للخريطة.

- تحديد هدف واضح.

- تحديد حدود الخريطة.

- تحديد مستوى التفصيل.

وما تجدر الإشارة إليه، أنه في نموذج شبكات القيمة يتم استخدام مصطلح "نشاط" بدل "عملية" لأن هذه الأخيرة هي محدودة وضيقة في حين "نشاط" تشمل جميع الأشخاص المشاركين في النشاط وتساعد أكثر على تحديد النطاق والحدود.

أ - وضع هدف واضح من أجل رسم خريطة شبكة القيمة:

وفي هذه المرحلة يتم استخدام تقنية: "وضع جملة لتعريف الأنشطة والسيناريوهات التي تصف خريطة شبكة القيمة"، وكمثال على ذلك، ما قامت به مجموعة "Pharm. Co" المتخصصة في رعاية المرضى: حيث قام نائب رئيس قسم التسويق والمبيعات لمجموعة "Pharm. Co" بإنشاء فريق لرعاية علاقات العملاء (المرضى) وهذا من أجل القيام بإجراء تحليل لشبكة القيمة، التي تركز على التواصل والتفاعل بين أفراد المنظمة والمرضى، من أجل الاستفادة الأفضل من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من المرضى، من أجل توفير أفضل للمنتجات والخدمات وتطويرها.

"المريض يقدم ملاحظات تساعد في تطوير المنتجات" ومنه وانطلاقاً من هذه الجملة تم تحديد النشاط (التسويق والمبيعات) وكذا تحديد الهدف (تطوير المنتجات والخدمات).

ب - تحديد حدود الخريطة:

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

كما سبقت الإشارة، فإن التركيز على نشاط معين هو الذي يساعدنا على رسم حدود الخريطة، التي تختلف باختلاف نوع النشاط.

فالخريطة هي وسيلة تساعد الأفكار الكامنة على أن تطفو إلى السطح، ما يجعلها قادرة على أن تخلق أو تضيف قيمة<sup>1</sup>.

من أجل تحديد حدود الخريطة، يستخدم نموذج شبكة القيمة تقنية "الجوار" "neighborhood"، حيث تنظر شبكة القيمة وفقا لهذه التقنية إلى كل فرد على أنه "مركز الشبكة"، فالأشخاص يفهمون الشبكة من المكان الذي يتواجدون فيه، أو الدور الذي يقومون بتأديته حيث يتم تجزئة الأنشطة، ورسم الأدوار التي يؤديها الأفراد، وكذا الأدوار المجاورة لهم، ثم يتم تحديد العلاقات والتدفقات، لتبدأ خرائط شبكات القيمة بالظهور تدريجيا.

### ج- تحديد مستوى التفصيل:

قبل رسم خريطة شبكة القيمة، لابد من التفكير ملياً في مستوى التفصيل الذي ترغب المنظمة في إظهاره، ولتحديد مستوى التفصيل يستخدم نموذج شبكة القيمة تقنية "التكبير": "Zoom" وكمثال لشرح هذه التقنية خرائط غوغل (Google map)، فانطلاقاً من الخريطة الكلية يمكننا التدقيق أكثر (بلد، مدينة، شارع، حي، ...) فنجد في المنظمة مثلاً فريق أبحاث التسويق يتشكل من ست أو سبع أفراد يشكلون فريق عمل.

- أما المستوى الموالي في الخريطة فهو قسم التسويق ككل، حيث نجد ان أبحاث التسويق يظهر كجزء من مجموعة إضافية. كفريق التوزيع، الإعلان...

- أما في المستوى الأعلى للخريطة فإن قسم التسويق في حد ذاته يمكن أن يظهر مجرد دور في الخريطة، حيث تظهر العلاقات بين المبيعات والتسويق الموردين، وكالات الإعلان، العملاء... إلخ

### شكل رقم (11) مستويات عمل تقنية التكبير:

المستوى الأدنى	المستوى المتوسط	المستوى الأعلى
----------------	-----------------	----------------

<sup>1</sup> Verna Allee, Value Net Works and the nature of collaboration, op.cit. . p.p. 20.24.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

أدوار فريق بحوث التسويق	دور قسم التسويق:	دور النظام الاقتصادي التسويقي:
- باحث التسويق	- فريق بحوث التسويق	- قسم التسويق
- محلل التسويق	- فريق التوزيع	- قسم المبيعات
- خبير التسويق	- فريق الإعلان	- الموردین
		- العملاء

**Source :** Verna Allee, Value Networks and the true nature of collaboration, Published by : Value Network, Verna Allee associates, 2011.p.21, Available at : [http:// www.vernallee.com](http://www.vernallee.com) , Retrived 04-02-2013.

ثانيا: تحديد الأدوار والمشاركين في رسم خريطة شبكة القيمة:

أ - الأدوار:

يلعب الأفراد أدوارا مختلفة في شبكات القيمة، وبأداء الأفراد للأدوار المنوطة بهم، فهم بذلك يساعدون على إنجاح نموذج شبكة القيمة، ومن خلال خريطة شبكة القيمة يتم تمثيل مختلف الأدوار بواسطة عقد، وكل عقدة تسمى وفقا للدور الذي يؤديه الشخص الذي يشغل الدور.

وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (12) أدوار الأفراد في خريطة شبكة القيمة



## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....



**Source :** Verna Alle, Value Networks and the true nature of collaboration, Available at : <http://www.vernallee.com>. p.21.

إن هذه الأدوار المشار إليها في الشكل يشغلها شخص أو مجموعة من الأشخاص الحقيقيين الذين يعيشون الوضع بواسطة مختلف العلاقات التي تنشأ بينهم، وكذا التبادلات والاتصالات التي تحدث عند تفاعلهم مع بعضهم البعض، والتي تؤدي في الأخير إلى إضافة أو خلق قيمة.

وما تجدر الإشارة إليه في نموذج الشبكة القيمة أنّ الدور يستمر بغض النظر عن الشخص الذي يشغله، بمعنى إمكانية استبدال فرد بفرد آخر في حالة عدم قدرة الأول على إتمام ما هو موكل إليه، من أجل تفادي حدوث فجوة وفراغاً في الشبكة في أقرب الآجال.

### ب - المشاركون:

إنّ المشاركين في شبكات القيمة هم الأفراد والمنظمات الذين يلعبون دوراً معيناً ضمن الشبكة، وبالإمكان إظهار أسماء الأفراد أو المنظمات أمام الدور الذي يقومون به.

ثالثاً: تحديد المعاملات (الصفقات) والمبادلات:

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

أ -الصفقات: هي مجموعة المعاملات والتي تنتقل من دور إلى آخر، ويتم تمثيلها في خريطة شبكة القيمة بواسطة سهم بإتجاه واحد، حيث يشير هذا الأخير إلى حركة مباشرة من دور إلى آخر. وللصفقات نقطة بداية مع دور معين ونقطة نهاية مع دور آخر.

ب -المبادلات: هي عبارة عن أمور حقيقية تنتقل من دور إلى آخر، ويمكن أن تكون هذه المبادلات ملموسة، كوثائق، عتاد...إلخ، كما يمكن أن تكون أيضا غير ملموسة كالوسائل الشفهية أو الطلبات...إلخ ومع التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فقد تقلصت المبادلات الملموسة لصالح المبادلات غير الملموسة.

ومنه وبالرجوع إلى الشكل السابق، يمكن رسم المعاملات التي تتم بين الأفراد بواسطة أسهم مباشرة، وتتخلل هذه الأسهم المبادلات التي تتم بينهم بغض النظر ما إذا كانت ملموسة أو غير ملموسة.

تتضمن المبادلات الملموسة العقود، الفواتير، الطلبات، المقترحات، التأكيدات، المعاملات التجارية، المنتجات والخدمات المعرفية التقارير...إلخ والتي كلها تمثل تدفقا للقيم الملموسة.

أما بالنسبة للمبادلات غير الملموسة فتتضمن تبادل المعارف والمعلومات الإستراتيجية...إلخ، وهي أمور تساعد على بناء العلاقات ومهمة جدا لدعم المعاملات والعمليات، وتجعل الأدوار تؤدي بأكثر مرونة وهي مجموع القيم التي تضيفها المبادلة غير الملموسة.

### رابعا: التأكد من توازن الشبكة:

ليس الهدف من التأكد من توازن خريطة شبكة القيمة هو تبسيط الأدوار إلى عمليات ميكانيكية فقط، بل العمل على تعظيم القيم التي ستحقق والعمل على تنوعها.

كما يساعد توازن الشبكة على الحد من بعض العوائق والصعوبات التي تحول دون إتمام المعاملات التي تتم بين الأدوار، حيث وبواسطة خريطة شبكة القيمة تكون هذه الأدوار معرفة ومرتبطة مما يساعد الأفراد أو القائمين على الأدوار على عدم نسيانها أو تجاوزها.

يساعد الترتيب أيضا على تبسيط خريطة شبكات القيمة، من خلال تفكيك البنية الداخلية لأنشطة الشبكة.

### المبحث الثالث: إدارة المعرفة وشبكات القيمة

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

إنّ جوهر الاقتصاد الرقمي هو المعرفة وإدارة المعرفة وليس الأرض والآلة، والجديد في هذا الاقتصاد أن منظمات الأعمال أصبحت تعوّل على المعرفة أكثر من أي عامل أو مورد آخر في إنشاء القيمة، وخلق الثروة والتنافس.

ولابد من التأكيد على أن قيمة المعرفة لا تتمثل في امتلاكها وإنما في استخدامها، داخليا بالتركيز على ذكاء العاملين والروتينات التنظيمية، وخارجيا بالتركيز على نوعية ولاء الزبائن والعلاقات مع المنافسين والموردين، المعول عليهم.<sup>1</sup>

وما تجدر الإشارة إليه إلى أن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة قيمة مُعينة يتم تحقيقها وتحصيلها من طرف المنظمة.

### المطلب الأول: شبكات المعرفة الخالقة للقيمة

على مدار 40 سنة الماضية ظهرت أعداد كثيرة من شبكات المعرفة الخالقة للقيمة، وهي على عدة أنواع:<sup>2</sup>

#### 1 - الشبكات غير الرسمية:

هي عبارة عن شبكات عشوائية، وهي وسيلة مريحة أكثر منها هادفة، كونها تساهم في تسريع الاتصالات بين مختلف الأفراد، الأمر الذي يساعد على تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى خلق معرفة جديدة، إلا أنّ هناك معارف تبقى مخبأة داخل الشبكة، ولا يمكن الوصول إليها ما لم تُتخذ إجراءات تساهم في نشرها وجعلها متاحة بحرية.

#### 2 - الشبكات المتباينة:

هو نوع من الشبكات يضمن الوصول المباشر إلى المعلومات والمعارف، مثل شبكات الجامعة، فهذا النوع عبارة عن شبكات رسمية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما أنّها موثقة بعناية، موافق عليها رسميا من قبل الجهات والمنظمات المشاركة.

<sup>1</sup> Verna Allee, The Future of Knowledge, Butter Worth Heinemann, Amsterdam, 2003, p.159.

<sup>2</sup> Howard C. Clark, Formal Knowledge Networks a Study of Canadian Experiences, The International Institute for Sustainable development, Manitoba, Canada 2000, p.p.9.10.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

ولهذا النوع من الشبكات سلبياته، فهو يتطلب الحضور الجسدي أو الإلكتروني للشخص، كما أنه يعمل فقط على إيصال المعارف الموجودة، ولا يساعد في خلق معارف جديدة.

### 3 -الشبكات المفتوحة:

هو ثالث نوع من الشبكات، وهو يأتي إلى الوجود ببطء، ويتطلب تطويراً مدروساً، على سبيل المثال: خلق شبكة لإجراء البحوث لتوليد معرفة جديدة في منطقة معينة في العالم، والمشاركة في الشبكة المفتوحة يكون عن طريق الدعوة على أساس التفوق الأكاديمي من الباحث.

وهذه الشبكات هي ذات درجة عالية من المصادقية، خاصة وأنها تعمل على نشر نتائج البحوث التي تقوم بها والسعي إلى تطبيقها، لجعل المعرفة الجديدة التي توصلت إليها متاحة.

كما أن هذا النوع يتميز بأنه أكثر مسؤولية، من خلال دساتيره الرسمية، وكذا الاجتماعات التي يقوم بعقدتها.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن لكل نوع من أنواع شبكات المعرفة التي سبقت الإشارة إليها قيمة معينة تقوم بخلقها للمشاركين والفاعلين فيها، فبالنسبة للنوع الأول فالقيمة التي يخلقها للمشاركين هي تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعارف مما يخلق معارف جديدة.

أما بالنسبة للنوع الثاني فهو يسمح بإيصال المعارف والتي تكون أكثر دقة، إلا أنه لا يسمح بخلق معارف جديدة بفعل أنه لا يتم تبادل المعارف في ظله.

أما بالنسبة للنوع الثالث فهو يعتبر الأفضل والأكثر تطوراً وكونه يمنح قيمة إضافية للمشاركين، حيث يتم اختيارهم بعناية شديدة، وباستخدام معايير التمييز، كما أن هذه الشبكات تسعى إلى خلق معارف جديدة مع الإسراع إلى تطبيقها في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup>Howard C. Clark op.cit. p.11.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

### المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في خلق القيمة لكل طرف من أطراف الشبكة

إنّ منظمات الأعمال التي تكون جزءاً من شبكة مولدة للقيمة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، هي قادرة على توظيف المعلومات والمعارف التي تتحصل عليها من المصادر المختلفة، سواء الأفراد العاملين لديها أو من بقية المشاركين في الشبكة من عملاء وموردين ومنافسين، من أجل تحسين أداءها التنافسي، وتحقيق ميزة تنافسية.

#### 1 - المنظمة:

حتى تكون المنظمة جزءاً من كل، ينبغي عليها أولاً أن تتحكم بما تملكه داخلياً، من مورد بشري ومعارف...، ويوصف المعرفة هي المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد الجديد لا يمكن استثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية دون تشاركتها، وهذا التشارك يحمل دالتين أساسيتين:<sup>1</sup>

- ينبغي تقاسم المعارف الموجودة والمستحدثة بين مختلف أفراد المنظمة.

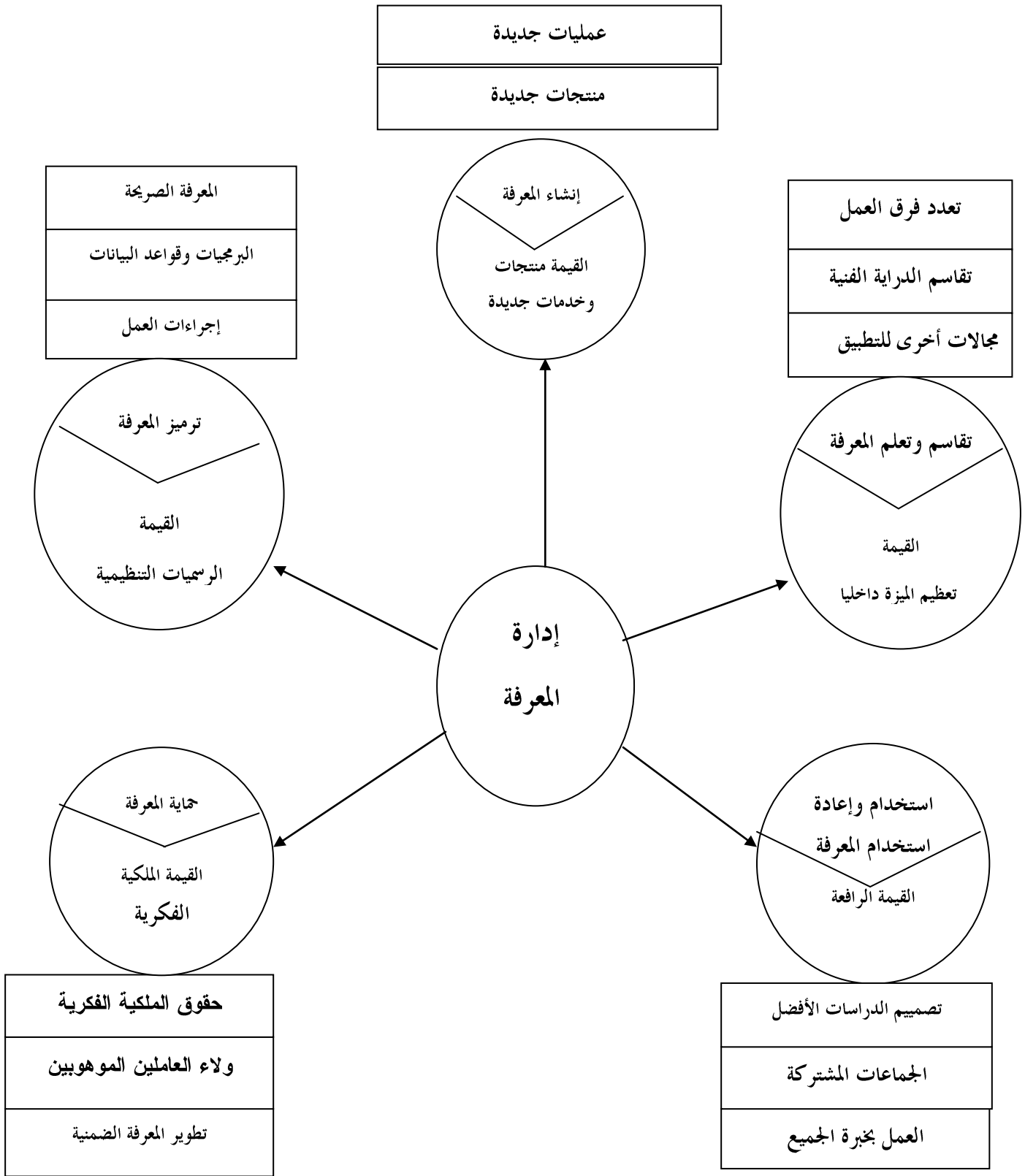
- هذا التشارك يُساعد على خلق معارف جديدة وتطويرها واستخدامها من أجل تحقيق التميز.

ويمكن إبراز كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في خلق القيمة داخل المنظمة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 511.

## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

شكل رقم: ( 13 ) عمليات إدارة المعرفة وخلق القيمة داخل المنظمة



## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

إنّ الشكل السابق، يُبين مجموع القيم التي بإمكان المنظمة تحقيقها داخليا عند تطبيقها لإدارة المعرفة، أما في إطار شبكات القيمة، فإنّ تشارك وتقاسم المعارف بين أطراف الشبكة، هو المفتاح لتوليد مزيد من القيمة، ثمّ بناءً على المعارف المتبادلة يتم خلق معارف جديدة، تستخدم لإنشاء وخلق مزيد من القيم.

هذا وقد ساعدت التكنولوجيات الحديثة في تفعيل العمل التشاركي من خلال مختلف الشبكات الداخلية والخارجية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الانترنت، مثل المتصفحات ومحركات البحث، وبروتوكولات الانترنت لتبادل المعلومات، والاستخدام المشترك لقاعدة ومستودع البيانات في المنظمة بين عاملها<sup>1</sup>.

إنّ الشبكة الداخلية Intranet هي بمثابة ويب داخلي على مستوى المنظمة، وهي مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المنظمة، فهي شبكة صلات يستطيع العاملون داخل المنظمة أن يطلعوا من خلالها على القرارات، الخطط، طرح الاستفسارات، طلب المعلومات وكذا استرجاع البيانات من قاعدة بيانات المنظمة.

إنّ تمكين المورد البشري في المنظمة من خلال التشارك، والسعي إلى الترابط والاندماج من جهة وتأمين الموارد التقنية من جهة أخرى من خلال توفير وسائل التشارك هي العوامل المفتاحية الخالقة للقيمة في الشق الداخلي للشبكة.

وهناك مجموعة من القيم التي يتم إنشاؤها من وراء استخدام الشبكات الداخلية أهمها:

وفرة المعارف التي يتم تقاسمها بشكل فوري والاستجابة الفورية من قبل جميع وظائف وأقسام المنظمة والعاملين فيها، إضافة إلى خفض تكلفة توزيع المعارف والمعلومات، كما تساعد الشبكة على عقد مؤتمرات افتراضية بين العاملين في المنظمة، مهما كانت مواقع انتشارهم.

أما بالنسبة للشبكة الخارجية Extranet فهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل أطرافاً أخرى، وهم أنفسهم الأطراف المشكلين لشبكة القيمة، وهي تسمح لهم بالوصول إلى أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية، وعادة ما يتم ذلك باستخدام Internet.

<sup>1</sup> Seven A Carlsson, « knowledge Management in Network Contexts », Global Co-Operation in the New Millennium, The 9th European Conforce on information systems, Bled, Slovenia, June 27-27, 2001, p.618

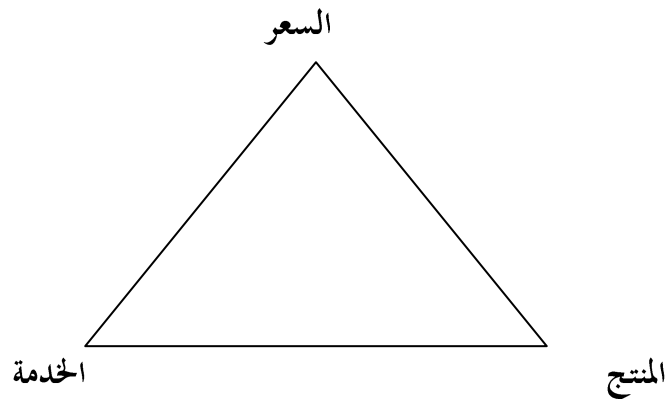
### 2 - الزبائن:

إن العميل أو الزبون يعتبر من أكثر الأطراف المشكلة لشبكة القيمة أهمية، حيث أنه يُعد المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربحاً أعلى بأقل الموارد الممكنة، لكن هذا أمر نادر الحصول، بفعل أن الزبائن تحولوا من مجرد مُتلقين إلى مشاركين فعّالين.

ففي العصر الصناعي كان العميل يتعامل مع منتجات تمثل أفضل تخمينات المنظمات لما يريده، وفي كثير من الحالات بلا خيارات حقيقية لأنه يتلقى خياراته بما يُعرض أو يُفرض عليه.

لكن مع ظهور الاقتصاد الجديد وتبني المنظمات لإدارة المعرفة وتطبيقها لنموذج شبكات القيمة، أخذت السلطة تتحول من داخل المنظمة إلى الزبون خارجها، حيث يمكن هذا النموذج الزبائن من المشاركة في تصميم المنتجات التي يطلبونها، واختيار الخصائص والتوليفات التي يحدونها، وتقوم المنظمة بإنتاجها<sup>1</sup> مما يجعلها أكثر شفافية وانفتاحاً على الزبائن، كما يُكسبها ثقتهم وهي القيمة الأسمى التي تسعى المؤسسة إلى خلقها وتعظيمها إضافة إلى القيمة المادية التي تحصل عليها بفعل زيادة عدد زبائنها ونمو حصتها السوقية، ومن هذا المنطلق أصبح العميل أو الزبون يعتبر أهم الأصول التي تملكها المنظمة، وبالتالي فالعميل الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء، هو الذي يمكن المنظمة من الاستمرار، أما بالنسبة للعميل فالقيمة التي يتحصل عليها فعليا، فيمكن تمثيلها وفقا للشكل التالي:

شكل رقم (14): هرم القيمة بالنسبة للعميل.



<sup>1</sup> Verna Allee, Value Net Work : Approach for modeling and Measuring, op.cit. p.9.



## الفصل الثاني: شبكات القيمة .....

المصدر: سارة وايت: أساسيات التسويق، دار للفاروق للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2011، ص81.

إنطلاقاً من الشكل أعلاه، فالعملاء يأملون أن يجدوا مزيجاً مناسباً من جودة المنتج، وجودة الخدمة، إضافة إلى السعر المعقول. فيدرك العملاء قيمة المنتج حينما يجدون أن كل عنصر يفوق توقعاتهم.

### 3 - المنافسين:

المقصود بالمنافسين هو حجم وعدد المنظمات في قطاع معين<sup>1</sup> والتي تراحم بعضها بعض في السوق، مما يمثل تهديداً لربحية المنظمات وفقاً لحدة المنافسة، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في استخدام نموذج شبكة القيمة من خلال:<sup>2</sup>

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على مراجعة مواقع ويب المنافسين حيث أن مثل هذه الزيارات بإمكانها أن تُظهر معلومات حول المنتجات والمشروعات الجديدة، وكذا التحالفات الممكنة واستراتيجيات الإعلان الجديدة...

- تعمل عمليات إدارة المعرفة على تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة، من أجل معرفة ماذا يفكر الأفراد حول المنظمة وحول منتجاتها، حيث نجد أن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون فيه، وما لا يرغبون، حول المنتجات المقدمة من المنظمة ومن المنظمات الأخرى المنافسة.

- تتيح عمليات إدارة المعرفة إمكانية القيام ببحوث التسويق من موقع المنظمة الخاص، حيث يتم وضع أسئلة لزائري الموقع وتقديم مكافآت للزائرين الذين يضعون نقاط قوة وضعف المنتجات المنافسة، وبشكل أفضل.

- وبالرغم من أن المنافسين يسعون إلى جعل منتجاتهم وخدماتهم ومعارفهم صعبة التقليد، إلا أنها يمكن أن تمثل فرص تعلم للمنظمات من خلال تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف لديهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ السعودية، 2011، ص138.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>3</sup> Blythe Jim, Marketing Strategy, M c Gaw Hill, 2003, p.25.

### 4 -الموردون: (الممولين):

يُعدّ الموردون من الأطراف المشكّلة للشبكة الخالقة للقيمة، بالنسبة للمنظمة وباقي الأطراف الأخرى، وهم أيضاً بحاجة إلى تبادل المعارف والمعلومات مع المنظمة وباقي الأطراف، باعتبار هذه الأخيرة زبائن بالنسبة للموردين، هذا وتنظر المنظمة إلى الموردين على أنهم تهديد في حال كانت لديهم القدرة على فرض الأسعار، التي يتعين على المنظمة دفعها مقابل الحصول على مدخلاتها، أو الحصول على مدخلات أقل جودة ومن ثم تقليص ربحية المنظمة.

وهنا توظف المنظمة إدارة المعرفة بهدف تقليل تكاليف الحصول على المدخلات، سواء من خلال البحث عن موردين جدد أو البحث عن مدخلات بديلة.

وذلك بتقصي المعلومات الضرورية حول الموردين المتاحين، أو المدخلات البديلة المتاحة، وتبويبها ومن ثم المفاضلة بين الإختيارات المتاحة، واختيار البديل الأمثل، الذي يحقق للمؤسسة أعلى ربحية ممكنة وبأقل التكاليف.

### المطلب الثالث: عراقيل تواجه إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة

لاشك أن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة هو دور محوري، إلا أنه هناك بعض العراقيل التي من شأنها أن تحد من فاعلية إدارة المعرفة:

- كي تكون الشبكة أكثر فعالية فإنه لابد من تقاسم المعارف المنشأة سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، إلا أن هذا التقاسم من شأنه أن يجعل هذه المعارف مشاعة مما يفقدها أهميتها في تحقيق قوة أو نفوذ لصاحب المعرفة، أو ميزة تنافسية لصالح المنظمة التي تمتلكها.
- قد يتم تبادل وتشارك كم هائل من المعارف بين مختلف أطراف الشبكة، إلا أن كل طرف يحتاج فقط لجزء محدد من المعارف.

## الفصل الثاني:..... شبكات القيمة

-توفر الشبكة معارف ومعلومات بضحامة غير مسبوقه إلا أن ذلك لا يضمن الاستخدام الفعال لها، أي الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف، لأن الأهم في هذا ليس المورد سواء كان ماديا أو معنويا، وإنما تحويل هذا المورد إلى جدارة لتعزيز الميزة التنافسية.

-عدم جدوى تقاسم المعارف في بعض الحالات، كالمعارف المهنية المتخصصة، كما أن الكثير يرون في التقاسم سببا لفقدان قوتهم نفوذهم، وحتى مركزهم أو وظيفتهم، خاصة في ظل سياسات التسريح الواسعة، التي تجعل معرفة الشخص ضمانا له للمحافظة على مكانه ووظيفته.

-حتى وإن كانت شبكات القيمة مشجعة على تبادل وتقاسم المعارف ونقلها، إلا أن ذلك ينحصر في الجانب الصريح فقط وليس المعرفة الضمنية، التي تعد غير قابلة للنقل والتعلم والتميز إلا في حالات معينة.

### خلاصة الفصل الثاني:

إن عولمة الاقتصاد و بروز التقنيات الحديثة والمتطورة المستخدمة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال هي أمور ساعدت على الانتقال من الاقتصاد الصناعي الذي يستخدم النماذج الساكنة ذات الطبيعة الخطية (كنموذج سلسلة القيمة) والتي تعجز عن فهم البنية المعقدة التي واكبت ظهور الاقتصاد المعرفي، هذه النماذج التي تأخذ الطبيعة الشبكية، والتي تعمل على إبراز دور كل طرف من الأطراف الفاعلة في الشبكة مُبنية مختلف المبادلات التي تتم بينهم، مُظهرة القيم الملموسة وغير الملموسة التي يتم خلقها وإضافتها بالاستعانة بهذا النموذج.

## الفصل الثالث: الميزة التنافسية:

تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال تغيرات وتطورات عديدة في السنوات الأخيرة، نتيجة لتقدم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، واشتدت حدة المنافسة وأصبح التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال هو كيفية زيادة وتحسين قدراتها التنافسية والمحافظة عليها، والسعي لمواكبة هذه التغيرات، حيث أصبحت المنظمات تدرك جيدا أن التنافس الحقيقي لم يعد بالموارد الملموسة أو الماديات، وإنما فيما تمتلكه من معارف ومعلومات، وطريقتها المتميزة في خلق وإنشاء القيمة والميزة التنافسية التي يصعب تقليدها.

وعلى ضوء ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** ماهية الميزة التنافسية، والذي تم التطرق من خلاله لمفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، محدداتها، وأخيرا الاستراتيجيات التنافسية.

- **المبحث الثاني:** أنواع الميزة التنافسية مصادرها وأساليب تحسينها، وقد تناول هذا المبحث أهم أنواع الميزة التنافسية، مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وأخيرا أساليب تحسين الميزة التنافسية.

- **المبحث الثالث:** إدارة معرفة أطراف شبكة القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، وقد تناول هذا المبحث إدارة معرفة مختلف أطراف شبكة القيمة من منظمة، وزبائن، ومنافسين، وموردين من أجل تحسين الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية اليوم أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي، يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه، ومحاولة جذب أكبر عدد من الزبائن.

وبالتالي فإن تبني منهج لصناعة المزايا التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي أصبح خيارا لا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره أمر تفرضه طبيعة هذا الاقتصاد، وتفرضه أيضا متطلبات التواجد في عالمه القائم ليس فقط على بناء وحيازة الميزة التنافسية، بل أيضا تطويرها وتحسينها والارتقاء بها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### 1 -تعريف الميزة التنافسية:

بمراجعة أدبيات التسيير، يظهر لنا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، إذ أن هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الميزة التنافسية، حيث اختلف تعريفها باختلاف وجهات نظر الخبراء والباحثين، وكذلك باختلاف البيئة المدروسة والقطاع، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

-لقد عرّف Kotler الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على التنافس بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>2</sup>

- كما عرّفت بأنها: "قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملقى الدولي الرابع حول: التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

<sup>2</sup> - شيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

<sup>3</sup> - Barnergard Fuerst, Information Technology and sustained advantage : AE source Based analysis, Mis quarterly, n19, 1995P.12.

## الفصل الثالث:..... الميزة التنافسية

- وقد عرفها مايكل بورتر M. Porter على أنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>1</sup>

- كما عرفها علي السلمي بأنها: "تلك المهارة أو التقنية أو الموارد التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>2</sup>

- وعرفها ستيفن سون Steven Son بأنها: "تهدف عمليا إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتنائه للسلعة أو الخدمة".<sup>3</sup>

- كما تم تعريفها على أنها: المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها وتحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم في السوق، ومن ثم تقوم تدريجيا بمواجهة القوى المنافسة لها في جذب الزبائن".<sup>4</sup>

على ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المنظمة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ أسعارا أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

بمعنى أن الميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها وعملياتها أو فيما يتعلق بمواردها ومخرجاتها.

<sup>1</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris 1999, p.08.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة 2002، ص3، متاح على الموقع: [www.salmi.online.org](http://www.salmi.online.org)

<sup>3</sup> Steven son, willian. J ; Production /operations Management 8<sup>th</sup> von Horffman Press, 2007, p.4.

<sup>4</sup> زهية موساوي، حديجة خالدي، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات لتحقيق التميز، المؤتمر الدولي العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

أما بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسات البنكية فيقصد بها "الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه. بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك

على الأداء بطريقة يعجز منافسوه عن القيام بمثلها".<sup>1</sup>

- كما أن "الميزة التنافسية للبنك تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".<sup>2</sup>

وقد أشار إليها آخرون على أنها "قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة".<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسات البنكية هي تحقيق ما يلي:

- الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- عرض خدمات بأسعار منخفضة وجودة عالية.

- العمل على ضمان البقاء والاستمرار.

### 2 خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص أهمها:<sup>4</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق للمنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

- أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى؛

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص 117.

<sup>2</sup> كرغلي أسماء، البقطة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014 مصدر غير منشور، ص 39.

<sup>3</sup> زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، متاح على الموقع: <http://www.Sarambite.com>

2014-11-11 .

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، 2009، عمان الأردن، ص 309.



## الفصل الثالث:..... الميزة التنافسية

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في كل من المدى القصير والبعيد.

وهي نفسها الخصائص التي تتصف بها الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسات البنكية، مع ضرورة أن يتولى الزبون تقييمها، فالميزة التي لا يقرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح.<sup>1</sup>

ومن أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية للبنوك في العصر الرقمي ما يلي:<sup>2</sup>

- ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة في طرف تقديم وتسويق الخدمات البنكية المقدمة للزبائن؛

- تغير وظهور حاجات جديدة للزبائن تبعاً للتغيرات التكنولوجية بما يؤدي إلى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة وذلك عبر استقصاء آراء الزبائن أو البعض منهم لتفضيلاتهم الجديدة؛

- ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات البنكية، إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن (عبر الانترنت مثلاً) وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي بحث المنظمة عن عوامل تميزها عن منافسيها، وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من

بعدين هما:

- حجم الميزة التنافسية.

- نطاق التنافس.

**1 - حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية إذا كان بإمكان المنظمة المحافظة عليها،

سواء كانت ميزة التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، وفي ظل المنافسة لأطول فترة ممكنة.

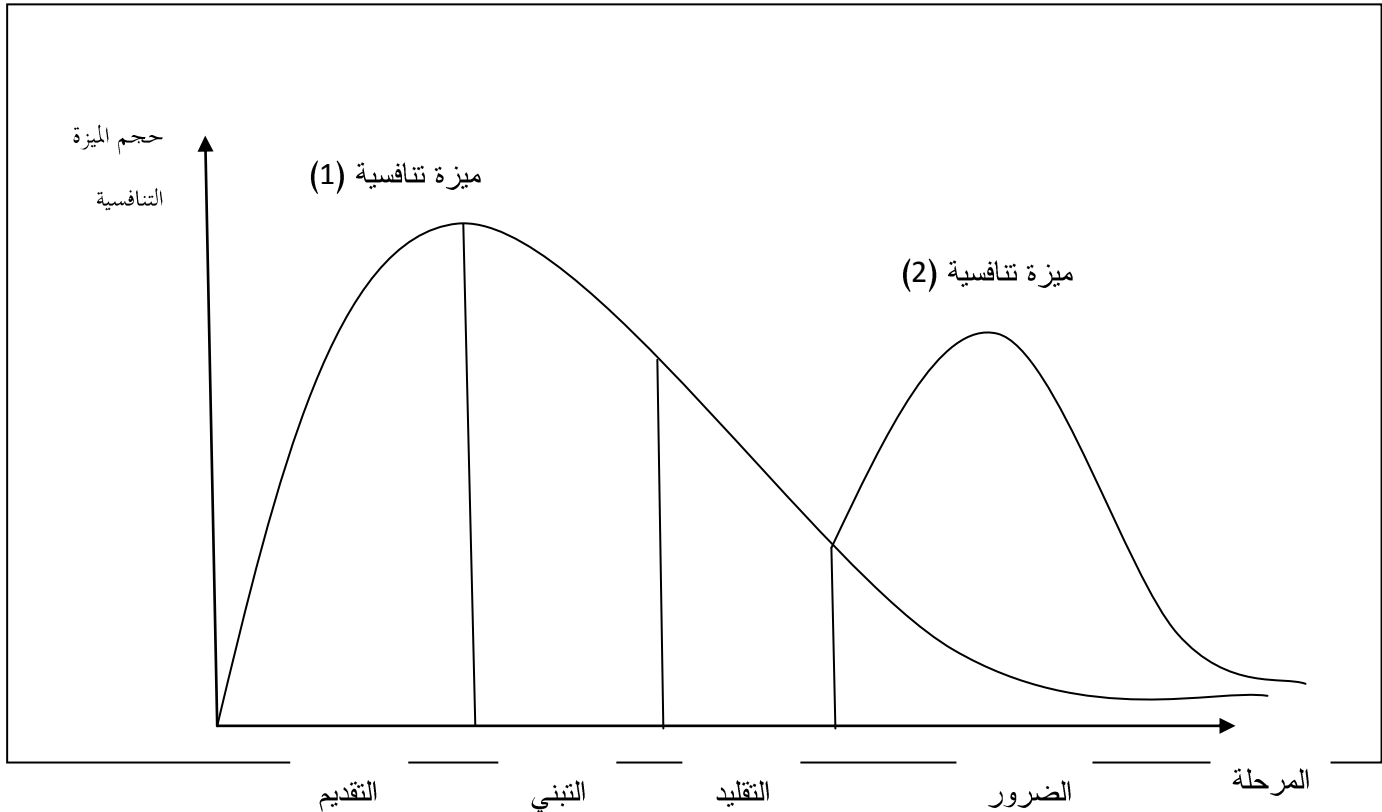
<sup>1</sup> مصطفى محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص94.

<sup>2</sup> كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص39، 40.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

وعادة كلما كانت الميزة أكبر وأقوى، كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها مطابقة بدورة حياة أي منتج جديد، كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (15): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية مصر، 1998، ص 112.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل:<sup>1</sup>

### أ - مرحلة التقديم:

وهي أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة الخالقة للميزة التنافسية كونها تحتاج إلى الكثير من الاستعداد سواء البشري أو المادي أو المالي، ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

### ب -مرحلة التبني:

هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

### ج- مرحلة التقليد:

وهنا يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض الوفورات.

### د- مرحلة الضرورة:

هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، على اعتبار أن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل من مراجعتها أمرا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

## 2- نطاق التنافس:

يُعبّر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بفرض تحقيق مزايا تنافسية، حيث يمكن اتساع النطاق من تحقيق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع للخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية.

### جدول رقم (04) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين أو خدمة السوق ككل.	
<b>التعريف والشرح</b>	<b>نطاق التنافس أو السوق</b>
يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.	<b>النطاق الجغرافي</b>
يمثل مدى الترابط في القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد أو الخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة	<b>نطاق الصناعة (النشاط)</b>
يعبر عن درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغير مصادر التوريد.	<b>النطاق الرأسي</b>

### تابع للجدول رقم (04) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية:

#### 1 - تعريف الإستراتيجية التنافسية:

تواجه المنظمات عديد العراقيل عند السعي لتحقيق أهدافها، وأهم هذه العراقيل هي المنافسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة التعرف على منافسيها، وعلى الاستراتيجيات التي يتبعونها، وتعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: " مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

ويتم إتباع إستراتيجية تنافسية معينة بغرض تحقيق أداء أفضل للمنظمة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع.

### 2 - أشكال الإستراتيجيات التنافسية:

هناك عدة إستراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في ظل المنافسة السائدة<sup>1</sup>:

#### أ - إستراتيجية الرائد:

حيث نجد في كل قطاع منظمة رائدة، تبادر بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تقوم بتغيير الأسعار، ويكون لها عادة نظام واسع للتوزيع، وتقوم بالعديد من الحملات الإعلانية والترويجية، وتحاول بقية المنظمات المنافسة تقليدها عن طريق طرح نفس المنتج، أو تقديم نفس الخدمة.

وحتى تتفادى المؤسسات الرائدة المنافسة، أو تقلل من أثرها وتحتفظ بمكانتها في السوق ينبغي عليها القيام بما يلي:

-رفع الطلب الأولي: حيث تقوم المنظمة الرائدة بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد لم تكن لديهم معرفة مسبقة بمنتج أو خدمة المنظمة، والعمل أيضا على إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وكذلك الرفع من مستوى الاستهلاك من خلال إقناع المستهلك باقتناء المنتج أو الخدمة؛

-حماية الحصة السوقية: ويكون ذلك عن طريق قيام المنظمة الرائدة بدراسة منافسيها، ومعرفة نقاط ضعفهم للاستفادة منها، كما ينبغي عليها تحديد منتجاتها وتنوع أشكالها، من أجل المحافظة على مكانتها السوقية، ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المنظمة الرائدة على مكانتها وهي:

-الدفاع عن طريق تكثيف المنتجات؛

-الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛

-الدفاع الوقائي حيث تبدأ المنظمة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، عرابة رابح، "التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، ملتقى النمو المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحويلات، لا يوجد التاريخ، ص 517-519.

## الفصل الثالث:..... الميزة التنافسية

- الهجوم المضاد، وتقوم به المنظمة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛
- الدفاع المتحرك ويكون عندما تواجه المنظمة منافسة حادة، حيث تقوم المنظمة الرائدة بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛
- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المنظمة الرائدة مواجهة المنافسة؛ فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة، وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط.
- توسيع الحصة السوقية: حتى تتمكن المنظمة الرائدة من الرفع والزيادة في أرباحها، فإنها تقوم بتوفير منتج جديد ذو نوعية عالية، وبسعر معقول.

### ب- إستراتيجية المتحدي:

دائما ما تكون هناك منظمات تحمل المرتبة الثانية، والثالثة.... في السوق، حيث تكون في وضعية المتحدي، حيث يكون هدفها هو رفع الحصة السوقية على حساب المنافسين الآخرين، وذلك بإتباع عدة طرق، كمهاجمة الرائد لانتزاع جزء من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاوله إقصائهم من المنافسة، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين، أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التخفيض: تستخدمها المنظمة المتحدية من خلال عرض نفس المنتج الذي تعرضه المنظمة الرائدة، وبسعر أقل؛
- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: ويكون ذلك بإدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛
- إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المنظمة المتحدية بمواجهة المنظمة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛
- إستراتيجية الابتكار: أين تعمل المنظمة المتحدية على تحقيق السبق في مجال الابتكار التكنولوجي مقارنة بالمنظمة الرائدة؛
- إستراتيجية تحسين الخدمة: أين يتم تحسين الخدمات المقدمة للزبون ويكون ذلك بنفس السعر السابق؛
- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: حيث تقوم المنظمة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

- إستراتيجية تقليص التكاليف: حيث تسعى المنظمات المتحدية إلى تخفيض تكاليفها من أجل أن تتمكن من التخفيض في أسعار المنتجات أو الخدمات، ويتم ذلك عادة من خلال التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛

- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المنظمة المتحدية أن تزيد حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المنظمة الرائدة فيما يتعلق بالاستثمار في الإشهار.

### ج- إستراتيجية التابع:

بعض المنظمات التي هي في حالة المتحدي لا تختار الهجوم على المنظمة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوة وإمكانيات ردود أفعال المنظمة الرائدة، ففي هذه الحالة تعمل كل منظمة على الحفاظ على وضعيتها في السوق، عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع تحركات السوق وكل التغيرات الجديدة.

### د- إستراتيجية المتخصص:

هناك نوع آخر من المنظمات التي تسعى فقط للحصول على حصة صغيرة في السوق، بحيث تخصص في مجال معين، وتوجه إليه كافة جهودها عن طريق التعريف بمنتجاتها وكافة عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

من أجل نجاح أي منظمة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة لقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجالاً مهماً من قبل المنافسين؛
- أن تتمتع المنظمة بإمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

### المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية مصادرها وأساليب تحسينها

إن الانفتاح الكبير للأسواق، والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين مختلف منظمات الأعمال، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز، بغية البقاء والاستمرار فيتم

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

الاعتماد على العديد من المصادر التي تمنح التميز، واللجوء إلى مجموعة من الأساليب التي من شأنها المساهمة في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

- ميزة التكلفة الأقل (الأدنى).

- ميزة التمايز أو التميز.

#### 1 -ميزة التكلفة الأقل (الأدنى): تستطيع المنظمة تحقيق هذه الميزة إذا تمكنت من تخفيض تكاليف

أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى مستوى ممكن مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها والذي يجعلها قادرة على فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح، أو تحقيق عوائد أكبر إذا لجأ المنافسون إلى أسعار مماثلة.<sup>1</sup>

وفي السابق كان يتم تحقيق هذه الميزة من خلال الفهم الجيد والواضح للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة أو حلقة القيمة، أما حالياً فإن تطبيق نموذج شبكة يسمح بتخفيض تكلفة المنتج وفي المقابل تحصيل عوائد متزايدة، فكما سبقت الإشارة في الفصل الثاني إلى التغيرات التي رافقت التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، وما نجم عنه من تحول في هيكل ووظائف عناصر الإنتاج (التحول من العناصر التقليدية الأرض ورأس المال وقوة العمل إلى توليفة من المعلومات والمعارف...) وظهور قوانين جديدة كما سبقت الإشارة كقانون تزايد العوائد، حيث أن معظم التكاليف هي خاصة بتكاليف البحث والتطوير، والتي بمجرد إنتاج الوحدة الأولى تتراجع وتضمحل وتبدأ المنظمة في تحقيق عوائد متزايدة، كما أن للمتحرك أو المبادر الأول ميزة خاصة ومنافع يجنيها من الحركة الأولى أو الريادة في دخول السوق،— حيث يجني كل شيء تقريبا، بينما تتداعى حصة الخاسر مع مرور الوقت إلى أن تتغير من جديد لعبة المنافسة.

وهذه الميزة الجديدة في اقتصاد المعرفة (ميزة المتحرك الأول) ظهرت بفعل المنافسة على أساس الوقت، وقد ترضى بعض المنظمات بأن تكون المتحرك الثاني أو التابع السريع بهدف الحصول على حصة سوقية، لكن

<sup>1</sup> شارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسوي، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2008، ص307.



## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

في كل الأحوال لم يوفر أي اقتصاد من الفرص ما يوفره اقتصاد المعرفة من فرص ثمينة للمتحرك أو المبادر الأول.

### 2 - ميزة التميز:

تميز المنظمة عن منافسيها عند: "قدرتها على تقديم منتج متميز أو منفرد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع..."<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها "الميزة التي تمنح للمنتج فرص جذب العملاء اتجاهه، وقد تكون هذه الميزة في صورة ملموسة مثل:

الحجم، الوزن، التصميم...، أو في صورة غير ملموسة مثل جودة الشكل، التفرد، الشهرة..."<sup>2</sup>.

وفي ظل الاقتصاد الرقمي فقد تم الانتقال من التفكير على أساس الجودة إلى التفكير على أساس توليفة السرعة، الجودة، التخصيص الكبير للزبائن، حيث أن الجودة لم تعد هي المهم الأكبر كما كان الحال في السبعينات والثمانينات، ولم تعد الجودة هي موضوع المنافسة في الأعمال، لأنها أصبحت عاملاً مضموناً في لعبة المنافسة،

بمعنى أن الجودة هي ضمانة الدخول إلى السوق، وبعدها تأتي عوامل وعناصر جديدة في مقدمتها المنافسة على أساس الوقت والسرعة في مجالات الإبداع والابتكار والسرعة في الاستجابة لحاجات العميل، وهو الأمر الذي يضمنه نموذج شبكة القيمة، فبفعل التفاعل الذي يحدث بين المنظمة وعملائها، يمكنها معرفة رغباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها، وبالتالي تحقيق التميز.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية ويمكن التميز بين مصدرين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص86.

<sup>2</sup> أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس مصر، 2002، ص277.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

-التفكير الاستراتيجي.

-مدخل الموارد.

### 1 -التفكير الاستراتيجي:

تستند المنظمة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية.

وتعرف " الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة".<sup>2</sup>

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يساعد على تحديد مسار المنظمة وتفاذي ارتباكها عند مجابهة المشاكل والصعوبات، والخروج من الوضعيات الصعبة، كما يساعد على تحقيق السبق التنافسي من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

### 2 -مدخل الموارد:

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة مصدر من مصادر الميزة التنافسية فإنه لابد من وجود الموارد والكفاءات لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات، ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

-موارد ملموسة.

-موارد غير ملموسة.

### أولاً: الموارد الملموسة

وتصنف إلى ثلاثة أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طه حسين نوي "الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص171.

<sup>2</sup> زمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبو بكر، طارق رشيد حبه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص24.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

### أ -المواد الأولية:

ينبغي على المنظمة أن تختار مواد أولية ذات نوعية جيدة حتى ينعكس ذلك على جودة منتجاتها، كما عليها أن تحسن اختيار مورديها على تتحصل على السعر المناسب.

### ب -معدات الإنتاج:

تعتبر من أهم أصول المنظمة، والتي تحقق القيمة المضافة نتيجة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

### ت -الموارد المالية:

هي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر، تفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### ثانيا: الموارد غير الملموسة

وتتمثل في مجموع الموارد التي لا يمكن لمسها لكن تحقق التميز للمنظمة:

### أ -الجودة:

وهي تتضمن قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابيا، مما يعزز من المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بداية تصميمه، من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طالبيه وهي تغرس ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملينا.<sup>2</sup>

### ب -التكنولوجيا:

<sup>1</sup> حبانة محمد، دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011-2012، مصدر غير منشور، ص38، 39.

<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص68.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

تُعد التكنولوجيا من أهم العوامل التي تستخدمها المنظمة لزيادة قدراتها التنافسية، كونها تشمل كل التطبيقات للنظريات العلمية، والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما يجعلها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### ج- الزمن:

يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وحتى تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال الوقت ينبغي عليها أن:<sup>2</sup>

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات؛
- تخفيض زمن دورة الزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

### د - المعرفة:

ينبغي على المنظمات الساعية نحو تحقيق التميز أن تهتم بتجميع المعرفة من مصادرها المختلفة، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ثم العمل على تنظيمها وتحليلها وتفسيرها للحصول على نتائج يتم تطبيقها على عمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها التنافسية، مما يساعدها على تحسين أداءها، ومنه تحقيق التميز على المنافسين.

### ه - الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتعرف على أنها: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار

<sup>1</sup> حبانة محمد، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص42.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يُرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".<sup>1</sup>

وتصنف الكفاءات إلى نوعين:<sup>2</sup>

### – كفاءات فردية:

وتمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصلة، من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية، أن يكون الفرد حيويًا كي يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، له القدرة على قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة يتصرف بمرونة.

### – الكفاءات المحورية:

تُدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف بأنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتراكمها وتطورها.

وتدعى بالكفاءات المحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة، وتطورها أو انسحابها، وينبغي أن تتوفر فيها

الخصائص التالية:

– تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

– تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛

– يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: أساليب تحسين الميزة التنافسية

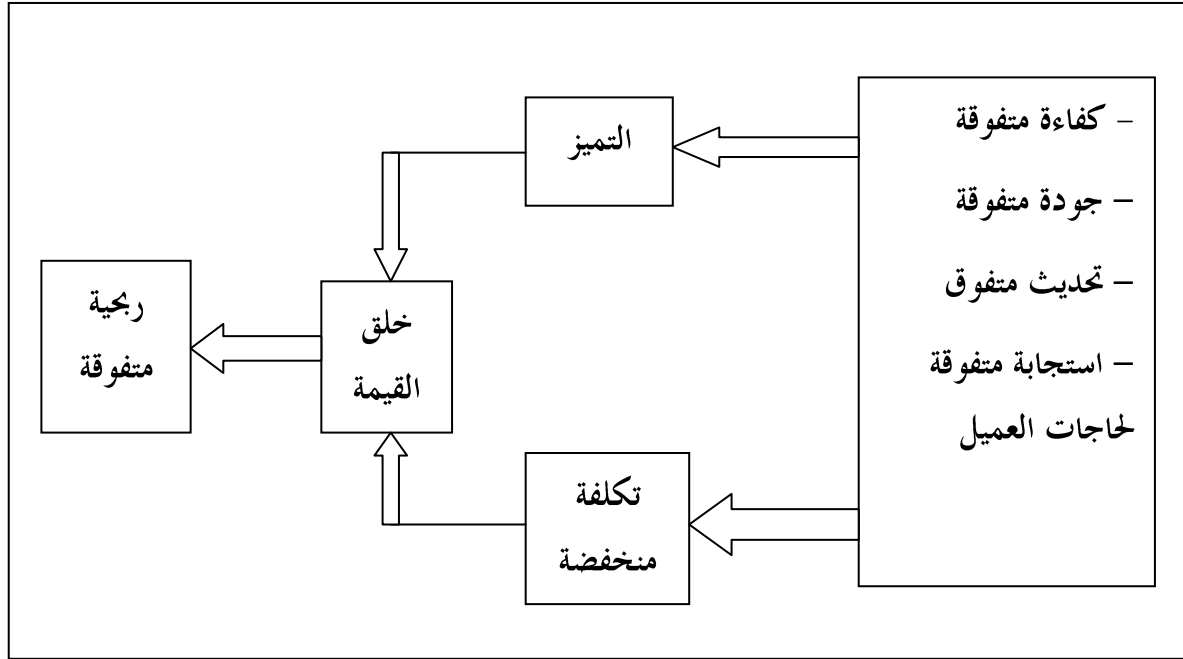
<sup>1</sup> Hocine Rahim, "Management de Savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes", Revue économie et management, Université Abou bakr Belkaid Tlemcen N°3 Mars 2004, p.p 236-237.

<sup>2</sup> حبانة محمد، مرجع سبق ذكره، ص43، 45.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

حتى تتمكن المنظمة من تحسين ميزتها التنافسية وجب أولاً أن تملكها، ثم تعمل على تحسينها، ووفقاً لشارلز وجارديث، يتم بناء الميزة التنافسية عن طريق: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل<sup>1</sup>، ومن خلال التركيز على هذه الجوانب يمكن أيضاً تطوير وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم ( 16 ): أساليب تحسين الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2008، ص 258.

**1 - الكفاءة المتفوقة:**

إن المنظمة هي نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك فالمقياس الأبسط للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة.

فكلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أدى ذلك إلى تقليل تكاليف الإنتاج ومنه تقليل تكاليف المنظمة مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 259-392.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

وما تجدر الإشارة إليه أن الكفاءة المتفوقة ليس أمراً يمكن معالجته على أساس وظيفة تلو الأخرى، إذا أن الأمر يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المنظمة، والقدرة على ضمان كفاءة تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية من خلال ممارسة القيادة الإستراتيجية والتأثير في البنية التحتية الأساسية.

### 2 - الجودة المتفوقة:

إن أغلب الباحثين والاقتصاديين الذين خاضوا في مجال الجودة تباينت آراءهم باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، إلا أن الباحثين في مجال الاقتصاد قد أجمع أغلبهم على أنها تسعى لتحقيق رضا العميل<sup>1</sup>، كما أنها تمثل تقنية لضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمنظمة (البنك)،

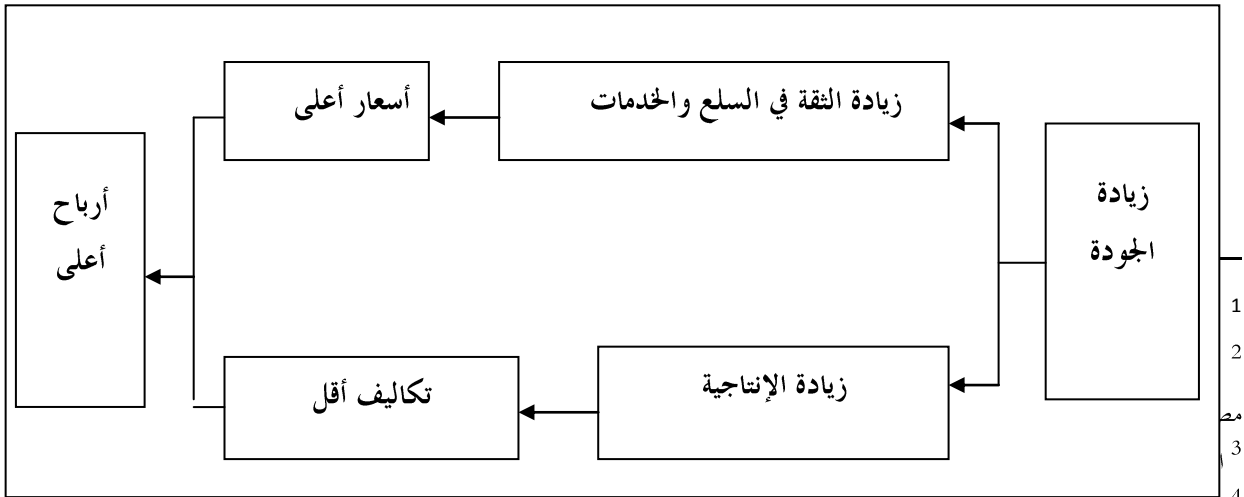
- تُعرف الجودة بأنها: "تكامل الملامح والخصائص لمنح المنتج أو الخدمة ما يُمكنه من كسب رضا العميل، وتحقيق رغباته وتوقعاته"<sup>2</sup>.

- كما تُعرف بأنها: "إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعية لإنتاج السلعة أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات وتوقعات العميل"<sup>3</sup>.

إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض أسعار أعلى مما يساعدها على خلق قيمة إضافية، ويساعدها

على تحقيق التميز والبقاء والاستمرار<sup>4</sup>، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم: (17) تأثير الجودة على أرباح المنظمة



شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 207-210.

المصدر: شارلز هل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة، محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض العربية السعودية، 2008، ص201.

إن الهدف الأساسي من تحقيق الجودة في المنظمة هو تقليل التكاليف من خلال تخفيض الوقت اللازم لإنجاز المهام، وتقديم الخدمات للعميل، وكذا إنقاص الجهد الضائع من خلال عمل الأشياء صحيحة من المرة الأولى، مما يقلل من التالف، وكذا تفادي إعادة الإنجاز مرة أخرى.

وتعد جودة الخدمة في مجال القطاع البنكي شرطاً أساسياً لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به، مما يمنح دلالة ربحية للبنك، وكون الجودة المتفوقة للبنك هي مصدر أساسي في تحسين الميزة التنافسية له، فليس إنك بنك واحد لا يحاول تطوير الخدمات التي يقدمها، وقد حاول أبو معمر<sup>1</sup> تقديم أبعاد جودة الخدمة البنكية وقد ذكرها في خمسة أبعاد كما يلي:

-الثقة: وهي القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق؛

-الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة العميل وتطوير الخدمة المقدمة؛

-التجسيد: ويعني التسهيلات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للعميلين؛

-الأمان: ويعني معرفة الموظفين ومجاملتهم وإعطاء الثقة والأمان للعميل؛

-التعاطف: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل.

أما الحداد<sup>2</sup> فقد ذكر خمسة أبعاد يمكن من خلالها قياس جودة الخدمة البنكية وهي:

<sup>1</sup> فارس محمود أبو معمر، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو، غزة، 2005، ص: 78.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 339.



## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

- المادية: وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل جاهزية مباني البنوك، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين؛
- الإمكانية: وتعبر عن قدرة البنك من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يناسب العميل، وبدقة ترضي طموحه، وهو يعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل؛
- التفاعل: وهو القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه، إضافة إلى ذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب؛
- الثقة: وهي التأكد بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي؛
- التجاذب: وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

### 3 التحديث (التجديد) المتفوق:

يمكن تعريف التحديث بأنه عملية استحداث أي شيء جديد سواء تعلق الأمر بطريقة إدارة المنظمة من نظم الإدارة، وهياكل تنظيمية استراتيجية تعتمد المنظمة، أو بعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات. إن تحديث المنتج يخلق قيمة باستحداث وتطوير منتجات جديدة أو طرح نسخ ذات صفات جديدة من المنتج القائم فعلا، والتي لا يرغب فيها المستهلكون وبالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام المنظمة، أما تحديث العمليات فكثيرا ما يتيح للمنظمة أن ترفع من القيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج. ومنه يمكن النظر إلى التحديث على أنه أهم أساليب تحسين الميزة التنافسية، حيث يمنح للمنظمة شيئا منفردا لا يملكه المنافسون، مما يسمح لها بالتفرد، وتمييز نفسها عن منافسيها، وفرض سعر استثنائي لمنتجاتها أو خدماتها.<sup>1</sup>

### 4-الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص212-213.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

مع زيادة حدة المنافسة أصبح من الضروري التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون ومحاوله إبعاده، من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة له، والاحتفاظ به وكسب رضاه وولائه، وينتج هذا الشعور لدى الزبون من خلال المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة كما يدركه الزبون، وبين توقعاته.

وتعرف الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل بأنها: القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، مما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة (البنك) التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى مبادرة الموظفين بتقديم الخدمة بلباقة وصدق رحب.<sup>1</sup>

ف نجد المنظمات الرائدة تسعى إلى التنبؤ باحتياجات الزبائن باستخدام أساليب علمية مدروسة، رغبة منها في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وجذب زبائن جدد.

بإمكان المنظمة (البنك) أن تحسن من ميزتها التنافسية من خلال الاستجابة المتفوقة لحاجات عملائها، وذلك من خلال قدرتها على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها مما يزيد من ولائهم لها، ويخلق لها قيمة إضافية، وميزة تنافسية.

إن تحقيق كل من الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق والكفاءة العالية يُعتبر جانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، إضافة إلى كل ما سبق هناك جانب ينبغي على المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز ألا تملمه وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق للسلعة حتى تسليمها أو للخدمة حتى أدائها، وأن غياب هذا العنصر يُعد إزعاجاً كبيراً للعميل ويؤدي إلى عدم رضاه.<sup>2</sup>

أما على مستوى البنوك فإن أساليب تحسين الميزة التنافسية التي سلف ذكرها بالإمكان إتباعها وتكييفها وفقاً لأنشطتها والخدمات التي تقدمها، سعياً منها لتلبية رغبات الزبائن التي تتطور بشكل دائم، خاصة مع التزايد المستمر في عدد البنوك بمختلف أنواعها، مما جعل من كسب ولاء الزبائن وإرضاءهم أمراً صعباً ويتطلب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق والعمل على تصميم وتقديم خدمات قادرة على إشباع الرغبات بدرجة عالية، وهو ما يتطلب من البنوك تحقيق ما يلي:

<sup>1</sup> وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، 2010، ص: 12.

<sup>2</sup> شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 214-215.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

- العمل على زيادة جاذبية البنك، وتوظيف عاملين يتصفون باللباقة ويمتلكون المعرفة اللازمة للرد على استفسارات وأسئلة الزبائن؛

- قدرة العاملين على أداء الخدمة في الوقت المحددة وبالشكل المطلوب من المرة الأولى؛

- قيام البنك بخفض تكاليف العمليات مقارنة بالمنافسين، مع توفير سبل حماية لأموال المدخرين والدخول في مشاريع استثمارية ناجحة إضافة إلى تقديم فوائد مرتفعة مقارنة بالمنافسين؛

- قيام البنك بتبني التكنولوجيات الحديثة ومختلف تطبيقاتها مما يساعد على السرعة في الأداء وتسهيل المعاملات وزيادة التواصل مع الزبائن واستيعاب حاجاتهم (كالإطلاع على الأرصدة عن بعد، إمكانية سحب الأموال من الصراف الآلي في أي وقت، إمكانية تسديد بعض الفواتير عن بعد...).

هذا وقد ساعد الاقتصاد الرقمي البنوك على العمل في إطار شبكي من خلال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان أو التحويل، أو التعامل في الأوراق المالية، أو غيرها من الأعمال المصرفية، حتى يتمكن العميل من تجاوز بعدي المكان والزمان، ولا يكون مضطرا للتنقل إلى البنك، وإتمام بعض العمليات المصرفية، حيث وبفضل شبكات القيمة تمكنت البنوك من تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- الوصول إلى قاعدة أوسع من المتعاملين (الزبائن): حيث تعمل شبكات القيمة ومن خلال مواقع البنوك على شبكة الإنترنت الترويج لخدماتها المصرفية، مما يمكنها من الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن، دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما يتيح للزبائن إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وفي أي مكان.

- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة: حيث يتيح العمل في إطار شبكات القيمة خيارات أوسع للمتعاملين، وحرية أكبر في اختيار الخدمات .

- زيادة كفاءة البنوك: نظرا لاتساع شبكة الإنترنت وسرعة إنجاز الأعمال بالمقارنة مع البنوك التقليدية، فقد أصبح من السهل على الزبائن الإتصال بالبنك عبر الإنترنت، هذا الأخير الذي يقوم

<sup>1</sup> بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، "تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية - مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية- "الملتقى الدولي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر- عرض تجارب دولية-، المركز الجامعي خميس مليانة. لا يوجد التاريخ.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

يتنفيذ الإجراءات في أوقات قصيرة، من المرة الأولى وبكفاءة عالية، بدلا من انتقال الزبون إلى مقر البنك شخصيا.

-**تخفيض التكاليف:** أهم ما يميز العمل في إطار شبكي هو تقليص تكاليف تقديم الخدمات، من خلال تخفيض النفقات التي يتحملها البنك، فتكلفة إنشاء موقع على شبكة الإنترنت لا تُقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد للبنك، وما يتطلبه من مباني وأجهزة، ومستلزمات إدارية، وما يترتب عن ذلك من توفير فرص تعزيز جودة الخدمات، إضافة إلى جذب المزيد من الزبائن.

-**خدمات البطاقات:** هي بطاقات بلاستيكية صغيرة الحجم تصدرها البنوك، ويمكن التعرف على حاملها من خلال المعالج الإلكتروني الموجود بداخلها، وتمكن حاملها من زبائن البنوك من الحصول على الأمان، إضافة إلى القيام بالمشتريات الفورية والمدفوعات الآجلة...

### المبحث الثالث: إدارة معرفة أطراف شبكة القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية

عرفت السنوات الأخيرة تطورات عديدة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وأبرز صورة لهذه التغيرات هو المرور من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد المنظورة، من خلال إنتاج السلع والخدمات لتحقيق التميز إلى اقتصاد مبني على المعرفة وإدارتها، والتحكم في تكنولوجيات المعلومات والقدرة على استغلالها بأحسن الطرق كمصدر أساسي للنجاح والمحافظة على البقاء.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: إدارة المعرفة مورد داخلي للمنظمة

تواجه منظمات الأعمال في بيئة عملها الداخلية والخارجية العديد من الضغوطات، وقد أصبح من الضروري على المنظمات التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية هي تكوين شبكات مع منافسيها وزبائنها ومورديها تتم فيها مجموعة من المبادلات الملموسة وغير الملموسة من أجل خلق المزيد من القيم.

إن الوصول إلى مرحلة التنافسية والتميز، يقتضي وجود ما يسمى بثقافة التميز، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك خمسة معايير يمكن استخدامها لتحقيق التميز، وهي: الموارد البشرية، المعرفة، القيادة، العمليات والمخرجات.

<sup>1</sup> فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص263.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

هذا وتعد المعرفة هي العامل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستملك الميزة التنافسية<sup>1</sup>، كون المعرفة مورد يصعب محاكاته وتقليده، ويمكن مالكة من إنتاج سلع فريدة تتمتع بالحماية<sup>2</sup>.

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم... إلخ قد أضيف إليها في الوقت الحالي مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية التي تكتسبها من خلال اتجاهها نحو الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير، والتي تستخدمها في خلق القيمة وتحقيق التميز، وذلك بناء على الشروط الأربعة الواجب توافرها في أي مصدر حتى يتم الاعتماد عليه في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية، وهي: القيمة (مورد ثمين)، الندرة (مورد نادر)، عدم القدرة على المضاهاة (مورد لا يمكن تقليده)، وأخيرا عدم القابلية للإحلال<sup>3</sup>.

- **المعرفة مورد ثمين:** عندما تكتسبه المنظمة فهو يساهم في تحسين العمليات والمنتجات، وبذلك تتمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين.

- **المعرفة مورد نادر:** تتحصل عليه المنظمة من خلال تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، وكونها مورد نادر يعود لأنه مبنية على الخبرات الذاتية السابقة للمنظمة بعينها، وليس لمنظمة أخرى.

- **المعرفة مورد لا يمكن تقليده:** حيث يصعب تقليدها لكونها خاصة بالمنظمة ولها بصماتها المميزة، والتي تمكنت من بنائها خلال فترة زمنية معينة وبإنفاق تكاليف عالية، ومن خلال مشاركة جميع العاملين وتقاسم خبراتهم، لذلك فهم مختلفون عن بقية المنظمات الأخرى.

- **المعرفة مورد لا يمكن إحلاله بديل محلها:** لأنها مرتبطة بالقدرة المميزة للتشارك والتعاون بين العاملين، والتي لا يمكن إحلالها محل معرفة سابقة، وبالتالي فإنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حال تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلق هذه المعارف وهذه الميزة.

<sup>1</sup> - Heibeler R, Benchmarking Knowledge Management, Strategy and leadership, vol 24 (2), 1996, p 22

<sup>2</sup> - Kothuri Smita, Knowledge in Organizations : Definition, Creation and Harvesting, www.gse.harvard.edu 2002, p. 5, Retrived 15-05-2015.

<sup>3</sup> Oana Branzei and others, "a Knowledge – based view of environmental performance in different cultural contexts : canada, japan, china", University of British columbia, working paper, p.5.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

وانطلاقاً مما سبق فإن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من أجل تحسين الميزة التنافسية انطلاقاً من داخل المنظمة يظهر من خلال:

### -العاملين داخل المنظمة:

فالإدارة التقليدية تنظر للقوى العاملة في المنظمات نظرة سلبية، تقوم على أساس أن العاملين لا يريدون شيئاً أكثر من الحصول على الأجر<sup>1</sup>، لكن عمل المنظمة في إطار شبكات خالقة للقيم يجعلها تغير هذه النظرة، فهم ثروة هائلة من المعرفة التي تعمل على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة وفاعلية العمل الجماعي، وتعبئة خبرات القوى العاملة من أجل تحقيق المنفعة المشتركة لجميع المشاركين، كما أن العاملين يمكن مكافأهم على جهودهم بطرق عديدة، بالرغم من أن المكافأة المالية تعتبر واحدة من هذه الطرق، إلا أن الدراسات أثبتت بأنها ليست الأهم، بل يعد الإحساس بالتقدير والاعتراف بجهود الأفراد أحد أهم الأسباب لاستمرار العاملين بعملهم، وتمسكهم به.

وتعمل إدارة المعرفة على مساعدة العاملين على التعلم والسعي نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، وتشجيع تبادلهم وتشاركهم للمعارف بنوعها الصريحة والضمنية وجعلها متاحة للجميع، وتسهيل سبل تطبيقها، وهذا ما يحقق للعاملين أفضل سبل التعلم وتحسين الأداء، إضافة إلى تقوية شعورهم بالرضا لتواجدهم في المنظمة من خلال تدريبهم وتطوير أدائهم، وحل مشكلاتهم، وإنشاء فرق العمل وتزويد العاملين بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ومنحهم الثقة الكافية، مما يعمل على تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم نظراً لتدعيم معارفهم وزيادة مهاراتهم، و الرفع من مستواهم مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

### -العمليات داخل المنظمة:

تعمل عمليات إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة، حيث تعمل على جعل العمليات أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها<sup>3</sup> من خلال مساعدتها على أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة،

<sup>1</sup> توفيق محمد، أثر التجارة الإلكترونية على تطوير أنظمة المعلومات الحاسوبية، دراسة إختبارية بالتطبيق على استخدام القطاع المصرفي لوسائل دفع النقود الإلكترونية وخدماتها المرتبطة بأنظمة البنك المركزي، متاح على الموقع:

[http // :www.mohamedsheriff.VZe.com](http://www.mohamedsheriff.VZe.com) , 2003.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص276-278.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص279.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

كون إدارة المعرفة توفر للعاملين المعلومات التي هم في حاجة إليها من خلال استخدام القاعدة المعرفية مما يسمح بإلغاء وتفادي الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.

### -منتجات وخدمات المنظمة:

في ظل اشتداد المنافسة في السوق، فإن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا في تحسين مخرجات المنظمة، سواء كانت سلعا أو خدمات، ويظهر ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة مقارنة بمنافسيها، أو تحسين المنتجات القائمة، مما يجعلها قادرة على خلق قيمة مضافة وتحقيق التميز.

### المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون كمورد لتحسين الميزة التنافسية

إضافة إلى مقدرة المنظمة المعرفية الداخلية التي تكتسبها المنظمة وتستخدمها لتحسين ميزتها التنافسية، هناك مجموعة من المعارف الأخرى الخارجية التي تحتاجها المنظمة من أجل تشكيل شبكة القيمة، وهي المعارف الخاصة بأطراف هذه الأخيرة، والتي يتم توظيفها كلها بهدف تحسين الميزة التنافسية.

إن معرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين:<sup>1</sup>

-المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المنتجات والخدمات التي يهتم باقتنائها؛

- المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن أن تستخدمها لمساعدة الزبون في اتخاذ القرار المناسب (الشراء).

والسبب في هذا التقسيم هو وجود عملية تبادلية للمعرفة بين الزبون والمنظمة وفقا لنموذج شبكة القيمة، وكمؤشر على تميز المنظمات في إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم نذكر<sup>2</sup>:

-وضع معايير ومواصفات للسلع والخدمات المقدمة، مستمدة من احتياجات الزبون؛

-منح العاملين التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والفرصة لتصميم المنتجات؛

-دعم وتأييد الإدارة العليا، من خلال إتباع استراتيجيات تعمل على توفير البنية التحتية اللازمة للعمل

في إطار شبكي، يساعد الزبون ليكون طرفا في الشبكة الخالقة للقيم؛

<sup>1</sup> تامر ياسر البكري "إدارة المعرفة السوقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون" المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في المجتمع العربي، جامعة الزيتونة، الأردن 26-27 أبريل 2004، ص16.

<sup>2</sup> وسام محمد ناصر الكركي، مرجع سبق ذكره، -بتصرف- ص:19.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

-تحقيق أعلى قدر من الرضا والإشباع وتقديم المكافآت والجوائز للزبائن؛

-توفير نظام فعال لخدمة الزبائن؛

-إدارة فعّالة للعلاقات مع الزبائن؛

-التقييم المستمر للعمليات، ومتابعة تطور الخدمات والسلع من خلال التوجه إلى الزبائن؛

-مواكبة مستوى الجودة السائدة بالسوق، وإشباع الحاجات المتجددة للزبون؛

إن كافة النقاط السالفة الذكر تساعد على منح الثقة والرعاية والعناية بالزبون ليكون أكثر رضا دائما، وذلك من خلال البقاء على صلة دائمة به، وهو الأمر الذي يتيحه العمل في إطار شبكات القيمة، حيث يمكن من استخدام وسائل الاتصال المختلفة للاستماع والاستجابة لاهتمامات الزبون، ومعرفة متطلباته الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يساعد على تصميم وتصنيع المنتجات والخدمات المقدمة له.

وتعد إدارة معرفة الزبون مساهمة حديثة لفهم الزبائن من منظور معرفي حيث يتم استخدام تكنولوجيا شبكات المعلومات في جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكات المعلومات، والتي تشمل كل أنواع التعاملات، وهذا التوسع في جمع البيانات قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق وتوطيد العلاقات معهم.<sup>1</sup>

إن الهدف النهائي من إدارة معرفة الزبون هو الوصول إلى فهم واضح له، بغية تحقيق التميز في التعامل معه، بحيث تكون هناك تفاعلات مستقبلية معه ذات طابع شخصي، ويعمل نموذج شبكة القيمة على تحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإصغاء إلى الزبون الذي يعكس المعرفة التي يقدمها هذا الأخير أثناء التعامل معه، هذه المعرفة التي يتم جمعها واستخدامها في تحديد الاتجاهات والأنماط الخاصة بالمنتجات والخدمات ورغبات الزبائن، وفي الاتجاه الآخر توفير المعرفة الضرورية التي يحتاجها الزبون، حيث أن الإصغاء للزبون وإعطائه المعرفة اللازمة، يجعل المنظمة تملك الفهم الجيد لحاجاته، وتكون قادرة على تحسين مخرجاتها المقدمة له، مما يجعلها في الريادة ويكسبها ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: المعرفة بالمنافس من أجل تحسين الميزة التنافسية

<sup>1</sup> Berube J. "Techuology For optimizing customer rlation – Ships In Montgomery Research Inc". Available at : <http://www.CRM Project. com/wp/beru is html>. 12.02.2014.



## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

وفقا للنظرة التقليدية، فإن المنافس بالنسبة للمنظمة هو العامل الأكثر حيوية وخطورة في إتلاف القيمة للمنظمة، فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليدها، وهي أيضا قدرة المنظمة على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها.<sup>1</sup>

وإذا كانت الموارد الملموسة وغير الملموسة هي التي تبني قدرات المنظمة، فإن المنافس وحده هو القادر على الحصول على ميزة أفضل من خلال تبني قدرات أكثر كفاءة وفاعلية.

لكن بإلقاء نظرة معمقة أكثر نجد أنه بإمكان المنظمة أن تحوّل هذا المنافس الذي يتلف القيمة، إلى مساعد على خلق القيمة، وذلك من خلال تطبيقها لإدارة فعالة للمعرفة عن طريق:<sup>2</sup>

- التنافس: إن التنافس يجعل المنظمة تملك دافعية أكثر من اجل إنشاء القيمة عن طريق توظيف معارفها من أجل التحسين والابتكار، مما يحقق لها التميز عن بقية المنافسين في خلق القيمة.
- التعلم من المنافس: حيث تضع المنظمة المنافس الأفضل نصب عينيهما وتسعى إلى التعلم منه في تكنولوجياه، خدماته، منتجاته...إلخ.

ومما سبق سيظل المنافس مصدرا قويا للمنظمة لخلق القيمة سواء لتجنب التهديد (دوافع التنافس)، أو من أجل عمل المنظمة وقدرتها الذاتية، مضافاً إليها قدرة المنافس (تأثير التعلم)، واستخدام كل ذلك من أجل التفوق عليه.

### المطلب الرابع: المعرفة بالموارد من أجل تحسين الميزة التنافسية

يمكن اعتبار المورد تهديدا بالنسبة للمنظمة عندما تكون لديه القدرة على فرض الأسعار التي ينبغي على المنظمة دفعها للحصول على مدخلاتها وهنا ينبغي على المنظمة تفعيل إدارة المعرفة لديها من أجل الحيازة على معلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق، وتكاليف الموردين، مما يتيح لها إمكانية المفاضلة واختيار المورد الأنسب الذي يقدم لها أسعارا أكثر ملائمة وجودة مناسبة، على اعتبار أن الجودة الهزيلة لأجزاء

<sup>1</sup> نجم عبدود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يُقاس، مرجع سبق ذكره، ص337.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 338.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

ومكونات المنتج هي مصدر رئيسي للجودة الضعيفة للسلع المصنعة والخدمات، ولتخفيض عيوب المنتج يتعين على المنظمة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات التي يوفرها، وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- خفض عدد الموردين إلى العدد الذي يمكن إدارته بسهولة؛

- الالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما تبقى من الموردين؛

- حفز المديرين على الاستثمار في نظم التوريد والتخزين اللحظي.

إن هذا التعاون بين المنظمة ومورديها يساعدها على تقديم خدمات ومنتجات أكثر جودة لزبائننا، مما يحقق لها التميز مقارنة بمنافسيها.

خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> شار لزهل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص303.

## الفصل الثالث:.....الميزة التنافسية

---

بناءً على ما تم ذكره في هذا الفصل، فإن الميزة التنافسية هي العمل على إحداث تفوق على المنافسين، باستهداف السوق بأقل الأسعار الممكنة، أو بتميز مخرجات المنظمة، وحتى تتمكن المنظمة من تحسين ميزتها التنافسية ينبغي عليها الاعتماد على مصدرين أساسيين هما التفكير الاستراتيجي، ومختلف الموارد الملموسة وغير الملموسة، بدرجة عالية من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، ويمكن للمنظمة تفعيل دور إدارة المعرفة بين مختلف أطراف شبكة القيمة كما سبقت الإشارة من أجل تحسين الميزة التنافسية.

## الفصل الرابع:

### دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري والذي حاولنا من خلاله الإلمام قدر الإمكان بكل من إدارة المعرفة، شبكات القيمة، والميزة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة من أجل تحسين ميزتها التنافسية، مع إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الخاصة والبنوك العمومية.

فبالاعتماد على الدراسة الميدانية، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على إشكاليها، ثم العمل على إبراز أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير الخروج بجملة من التوصيات التي يمكن أن تستخدم لصالح البنوك محل الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى الأجزاء التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية: وتضمن منهجية الدراسة ومجتمعها، إضافة إلى شرح لأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أين تم تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، ثم استخدام التحليل لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات. وتم من خلاله مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة، وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، والخروج بجملة من التوصيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية مع إجراء مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع المنهج الوصفي المقارن، عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا المبحث منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، إضافة إلى أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمعها:

#### 1- منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، باعتباره المنهج الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم مقارنة ما تم التوصل إليه وفقا لأسس معينة، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبيان تم إعداده لهذا الغرض، كما تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع بعض أفراد العينة المستهدفة، إضافة إلى اللجوء إلى الملاحظة أثناء التواجد بالبنوك محل الدراسة.

#### 2- مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بسطيف كميدان للدراسة الحالية، والتي مثلت مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددها (16) بنكا رفض بنكين (2) منها التعاون من أجل إتمام هذا البحث، أما عينة الدراسة فتكونت من رؤساء المصالح العاملين بهذه البنوك، وقد تم اللجوء في تحديد حجم العينة إلى أسلوب العينة الملائمة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة، ويرجع اختيار هذه الفئة لتمثيل عينة الدراسة لإطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية، وكذا توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل البنوك، إضافة إلى قبول البنوك محل الدراسة لعدد محدود من الاستبيانات، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 82 استبيانا، وكان عدد الاستبيانات المستردة والصالحة 70 استبيانا بنسبة 85.35%، وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة.

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

والجدول التالي يوضح أسماء البنوك وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للدراسة:

جدول رقم (05): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

اسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة والصالحة
1- البنك الوطني الجزائري	6	6
2- القرض الشعبي الجزائري	6	4
3- بنك الإسكان الجزائر	6	6
4- بنك سوسيتي جنرال الجزائر	6	5
5- بنك البركة الجزائري	6	4
6- بنك Bas arisP BNP الجزائر	6	6
7- بنك السلام	6	4
8- البنك العربي	5	5
9- المؤسسة العربية المصرفية	5	5
10- البنك الخارجي الجزائري	5	3
11- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	7	7
12- بنك الفلاحة والتنمية الريفية	6	4
13- بنك التنمية المحلية	6	5
14- بنك الخليج	6	6
المجموع	82	70

المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

### 1- أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات التي تمكن من الوصول إلى البيانات الضرورية، وكذا تحديد إطار الدراسة الميدانية، ووفقا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والذي يتمحور حول دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر، فسنستعمل أربع أدوات تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت المقابلة الشخصية والملاحظة والإطلاع على مواقع ويب وقواعد بيانات البنوك محل الدراسة كأدوات ثانوية، وفيما يلي شرح لكل أداة:

### 1-1- المقابلة الشخصية:

حتى يكون من الممكن شرح موضوع البحث للبنوك، وكذا الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية على مستواها، فقد تم اللجوء إلى إجراء مقابلات شخصية مع مدراء الوكالات البنكية أو إطارات ينوبون عنهم، وقد ساعد إجراء المقابلة على طرح محاور الاستبيان وشرحه وإزالة كل غموض، كما ساهم في إثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوقة وذات مصداقية.

### 1-2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات المساعدة على إجراء الدراسات الميدانية، وتركزت ملاحظتنا أساسا حول سلوكيات المبحوثين وردود أفعالهم، إضافة إلى تعاملهم مع الزبائن أوقات تواجدنا بالبنوك محل الدراسة، دون إهمال المظهر العام للبنك، وتعتمد التواجد في البنوك في أوقات الدوام الرسمي والتأكد من بداية العمل وانتهائه وفقا لهذه الأوقات.

### 1-3- الإطلاع على قواعد بيانات وتصفح مواقع ويب البنوك محل الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة والتي تتطلب ضرورة امتلاك البنوك للتكنولوجيات الحديثة ومختلف تطبيقاتها، وبهدف التأكد من مطابقة الإجابات التي نتحصل عليها من خلال الاستبيان مع ما هو

موجود ومطبق فعليا، فقد سمح لنا بعض المدراء بالاطلاع على قواعد بياناتهم الداخلية، وشرح الكيفية التي يتم بها التعامل بين مختلف العاملين بواسطة الانترنت، وكذلك التعامل مع الزبائن والموردين وحتى المنافسين من خلال استخدام تقنيات الإنترنت، كما تم القيام بصورة فردية بتصفح مواقع ويب المنافسين ومقارنة ما هو موجود فعليا، وما تمت الإجابة عنه من أجل الحصول على بيانات موضوعية وذات مصداقية.

#### 1-4- الاستبيان:

##### أولا: إعداد الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم إعداده بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، ومراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع أو بجزء منه، والقيام بدراسات استطلاعية في عدد من البنوك العامة والخاصة، وقد تم إعداد الاستبيان وفقا للمراحل التالية:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات، وعرضه الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله بشكل أولي وفقا لما يراه المشرف.

2- إجراء دراسة استطلاعية أولية للاستبيان مع تسجيل ملاحظات وآراء الأفراد المبحوثين، وإجراء التعديلات اللازمة.

3- عرض الاستبيان الذي تم تعديله بعد الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 01) الذين قامو بدورهم بتقديم النصائح والاقتراحات من حذف وإضافات، (ملحق رقم 02)، وإعادة عرضه على المشرف من أجل إضافة اللمسات الأخيرة وإخراجه في صورته النهائية، (ملحق رقم 03).

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تقديمه لرؤساء المصالح على مستوى فروع البنوك العاملة بسطيف.

وقد تم تصميم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي مما يعطي للمبحوث مجالا أوسع للإجابة، كما تم تقسيمه إلى جزئين:



- الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة، تضمنت متغير طبيعة ملكية البنك، إضافة إلى سمات وخصائص عينة الدراسة ( متغير الجنس، متغير العمر، متغير المستوى العلمي ومتغير الأقدمية).

- الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور تم السعي من خلاله إلى تغطية كافة جوانب موضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذه المحاور على النحو التالي:

- المحور الأول: يتعلق بعمليات إدارة المعرفة يضم 32 فقرة موزعة كما يلي:

تشخيص المعرفة 6 فقرات، اكتشاف المعرفة 3 فقرات، توليد المعرفة 5 فقرات، خزن المعرفة 7 فقرات، توزيع المعرفة 6 فقرات، وأخيرا تطبيق المعرفة 5 فقرات.

- المحور الثاني: الأطراف المشكّلة لشبكة القيمة، ويضم 23 فقرة، موزعة كما يلي:

بالنسبة للطرف الأول البنك 6 فقرات، أما الطرف الثاني الزبائن 7 فقرات، الطرف الثالث المنافسين 5 فقرات، والطرف الأخير الموردين 4 فقرات.

- المحور الثالث: أساليب تحسين الميزة التنافسية وقدرت فقرات هذا المحور بـ: 24 فقرة قسمت على النحو التالي:

الجودة المتفوقة 6 فقرات، الكفاءة المتفوقة 5 فقرات، الإبداع المتفوق 6 فقرات، وأخيرا الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل 7 فقرات.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان:

- صدق الاستبيان:

يهدف هذا الاختبار إلى إظهار معدل الاختلاف في نتائج القياس باختلاف الأفراد المبحوثين، ومدى ثبات النتائج بتكرار الاختبار، ومدى انسجام فقرات الاستبيان، ولهذا الغرض تم القيام بمراجعة العديد من الدراسات السابقة والاستفادة منها لتطوير استبيان البحث، والقيام بتحكيمة من قبل مجموعة من الأساتذة الذين تتوفر لديهم الكفاءة العلمية والمؤهل الأكاديمي والخبرة اللازمة في الإدارة والاقتصاد وكذا الإحصاء

وأساليب البحث العلمي، وقد تم التأكد من وضوح الاستبيان من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية التي شملت أربعة فروع بنكية اثنين منها تعود ملكيتهما للقطاع العام، أما الاثنان المتبقين فملكتهما تعود للقطاع الخاص حيث تم توزيع 15 استبيان على العينة الاستطلاعية، مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم.

#### - ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا-كرونباخ باستخدام برنامج IBM SPSS 22 وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): اختبار الثبات للدراسة الميدانية الاستطلاعية والنهائية

الميزة التنافسية		شبكات القيمة		إدارة المعرفة		اسم المتغير
الدراسة النهائية	الدراسة الاستطلاعية	الدراسة النهائية	الدراسة الاستطلاعية	الدراسة النهائية	الدراسة الاستطلاعية	
70	15	70	15	70	15	حجم العينة
0,94	0,97	0,95	0,96	0,96	0,98	معامل الثبات (ألفا- كرونباخ)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً (0,60)، حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات متغير إدارة المعرفة بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,98)، أما بالنسبة للدراسة النهائية فقدّر بـ: (0,96)، أما بالنسبة لمتغير شبكات القيمة فقد بلغ معامل الثبات بالنسبة للدراسة الاستطلاعية (0,96) أما في الدراسة النهائية فقدّر بـ: (0,95)، أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغ معامل الثبات في الدراسة الاستطلاعية (0,97) وفي الدراسة النهائية بلغ المعامل (0,94)، وبذلك يمكن القول أن كافة المقاييس ثابتة، بمعنى أن المبحوثين يفهمون جيدا عبارات الاستبيان وبالطريقة المقصودة، وهذا ما يسمح باستعمال الأداة في الدراسة الميدانية.

## 2- الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له بـ: SPSS 22 الذي فضلته تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المتمثلة في:

أ- النسب المئوية والتكرارات: والتي استخدمت من أجل وصف خصائص أفراد العينة محل الدراسة.

ب- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة متوسط إجابات الباحثين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة في مختلف محاور وأجزاء الاستبيان، وهذا من أجل اتخاذ القرار بشأن تطبيق إدارة المعرفة، وتكوين شبكات القيمة وكذا تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

ج- اختبار  $t$  لعينة واحدة: من أجل وصف عبارات الاستبيان وتحديد اتجاه إجابات الباحثين (درجة الاتفاق عليها) والتحقق من معنوية الفقرة.

د- اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين: وهذا من أجل المقارنة بين المؤسسات محل الدراسة حسب ملكيتها (عامة\خاصة)

هـ- معامل الانحدار الخطي: لمعرفة التأثير بين متغيرات الدراسة، أي قياس دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة، وهذا من أجل تحسين الميزة التنافسية.

و- معامل الانحدار المتعدد: من أجل معرفة دور كل متغير من متغيرات إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة، وكذا دور كل طرف من أطراف الشبكة في تحسين الميزة التنافسية، ويبين لنا هذا المعامل أي المتغيرات المستقلة تؤثر أكثر على المتغير الوسيط، والتابع.

ز- معامل التحديد  $R^2$ : يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة كانت المساهمة أكبر، وتُعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

ط- معامل ألفا -كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وثبات فقرات الاستبيان.

## المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يستعرض هذا الجزء من البحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي أُعتمدت فيها، من خلال عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تقديم المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، مع عرض اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين وهذا من أجل المقارنة بين البنوك محل الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات في ضوء هذه النتائج.

### المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة أساسا في متغير الملكية، إضافة إلى عدد من سمات وخصائص عينة الدراسة والتي شملت: الجنس، العمر، المستوى العلمي والأقدمية.

### 1- توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الملكية:

جدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الملكية

المتغير	الفئات	التكرار	%
الملكية	عمومية	6	42.85
	خاصة	8	57.14
المجموع		14	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع الفروع البنكية في مجتمع الدراسة والتابعة للقطاع الخاص هو 8 فروع من أصل 14 فرع بنكي، أي بنسبة 57.14%، فيما قدر عدد الفروع البنكية التابعة للقطاع العمومي 6 فروع بنسبة 42.85%.

أما بالنسبة لتوزيع الاستبيانات فسيتم الأخذ بعين الاعتبار فقط الاستبيانات المستردة والصالحة والتي قدر عددها بـ: (70) استبيانا موزعة على العينة المدروسة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الملكية

المتغير	الفئات	التكرار	%
الملكية	عمومية	30	42.9
	خاصة	40	57.1
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أن توزيع الباحثين في العينة بلغ 30 فردا في الفروع البنكية التابعة للقطاع العمومي، بنسبة 42.9%، أما بالنسبة للمبشرين في الفروع البنكية التابعة للقطاع الخاص فقد بلغ 40 فردا بنسبة 57.1% من مجموع العينة المدروسة.

## 2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	%
الجنس	ذكور	47	67.1
	إناث	23	32.9
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من الجدول أن توزيع الذكور في العينة بلغ 47 فردا، بنسبة 67.1% من مجموع الباحثين، في حين بلغ عدد الإناث 23 أي ما نسبته 32.9% من مجموع العينة المدروسة.

### 3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغير	الفئات	التكرار	%
السن	من 19 إلى أقل من 30 سنة	15	21.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	44.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	21.4
	50 سنة فأكثر	9	12.9
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول نلاحظ بأن 31 من أفراد العينة المدروسة يتراوح عمرها ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 44.3% وهم الفئة الأكبر، تليها كل من الفئتين من 19 إلى أقل من 30 سنة، و فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، بعدد أفراد مبحوثين يصل إلى 15 فردا لكل فئة بنسبة 21.4%، مقابل 9 أفراد من العينة المدروسة بنسبة 12.9% ممن يزيد سنهم عن 50 سنة.

### 4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي:

جدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	%
المستوى العلمي	بكالوريا	4	5.7
	ليسانس أو مهندس	49	70.0
	ماجستير أو دكتوراه	7	10.0
	مستوى آخر	10	14.3
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أن 49 من أفراد عينة الدراسة مستواهم العلمي ليسانس أو مهندس بنسبة تصل إلى 70%، وهم الفئة الأكبر من أفراد العينة المدروسة، في حين كان 10 من أفراد عينة الدراسة من فئة

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

مستوى آخر (شملت ماستر، وخريجي المدارس العليا) بنسبة 14.3%، مقابل 7 أفراد حائزين على الماجستير أو الدكتوراه بنسبة 10%، فيما مثلت فئة البكالوريا النسبة الأقل تقدر بـ: 5.7% وبعدها أفراد قدر بـ: 4 أفراد.

#### 5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية:

جدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار	%
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	18	25.7
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	24	34.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	11.4
	15 سنة فأكثر	20	28.6
المجموع		70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

نلاحظ من الجدول أن 24 من أفراد العينة المدروسة يمثلون ما نسبته 34.3% ممن تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأكبر من أفراد العينة المدروسة، في حين أن 20 من أفراد العينة المدروسة والذين يمثلون ما نسبته 28.6% خبرتهم تفوق 15 سنة، مقابل 18 فردا من العينة المدروسة يمثلون نسبة 25.7% ممن تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بينما تبقى الفئة الأقل عددا هي فئة الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد أفراد يصل إلى 8 أفراد بنسبة 11.4%.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى:

"تمارس البنوك محل الدراسة إدارة المعرفة"

أ- تشخيص المعرفة:

جدول رقم (13): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتشخيص المعرفة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
دالة (أتفق تماما)	.000	5.639	1.1658	2.7857	1- يعمل البنك على إجراء الدراسات حول المحيط المتواجد فيه (منافسين، زبائن...)
دالة (أتفق تماما)	.000	9.348	.94617	3.0571	2- يضع البنك ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة (تكوين العاملين، البحث والتطوير...)
دالة (أتفق تماما)	.000	3.774	1.2351	2.5571	3- يدرك البنك جيدا نوع الخبرات المتوفرة لديه
دالة (أتفق تماما)	.000	6.589	1.0158	2.8000	4- يعرف البنك جيدا الوظائف التي تتطلب المعرفة (Connaissances)
دالة (أتفق تماما)	.000	7.311	.89916	2.7857	5- يعرف البنك نوع المعرفة (Connaissances) التي تتطلبها كل وظيفة
دالة (أتفق تماما)	.000	5.907	.97122	2.6857	6- يعرف البنك حجم المعرفة (Connaissances) التي تحتاجها كل وظيفة
دالة (أتفق تماما)	.000	7.599	5.1435	16.671	المجموع

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[6 \times 2] (12)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22



الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتشخيص المعرفة يقدر بـ: (16.67) بانحراف معياري قدره (5.14) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (12)، في حين قدرت قيمة (t) بـ: (7.59) الدالة عند درجات الحرية (69). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على تشخيص المعرفة بدرجة كبيرة جدا، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم (t). بمستوى دلالة قدره (0.00) خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (2) المتعلقة بوضع البنوك محل الدراسة لميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة والتي قدر متوسطها الحسابي بـ: (3.05).

بمعني أن المبحوثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتشخيص المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة يضعون ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة بالدرجة الأولى ثم على المعرفة الجيدة للوظائف التي تتطلب المعرفة ويليه إجراء البنوك لدراسات حول المحيط المتواجد فيه ثم معرفة نوع المعرفة التي تتطلبها كل وظيفة وكذا حجم المعرفة التي تحتاجها كل وظيفة.

ب- اكتشاف المعرفة:

جدول رقم (14): مدى قيام البنوك محل الدراسة باكتشاف المعرفة:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
7- يقوم البنك بتحديد المصادر الممكنة للمعرفة (Connaissances)	2.5000	1.01795	4.110	.000	دالة (أتفق تماما)
8- يقوم البنك باستغلال مصادر المعرفة الداخلية (مديرين، أخصائي شؤون الأفراد...) من أجل الوصول إلى المعرفة الداخلية.	2.3857	1.03969	3.104	.003	دالة (أتفق تماما)
9- يستغل البنك مصادر المعرفة الخارجية (باحثين، خبراء، برامج...) من أجل الوصول إلى المعرفة الخارجية.	2.3571	1.11688	2.675	.009	دالة (أتفق تماما)
المجموع	7.2429	2.71034	3.837	.000	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[3 \times 2] (6)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة باكتشاف المعرفة يقدر بـ: (7.24) بانحراف معياري قدره (2.71) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (6)، إضافة إلى قيمة (t) المقدرة بـ: (3.83) الدالة عند درجات الحرية (69) بمستوى دلالة قدره (0.00)، ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على اكتشاف المعرفة بدرجة كبيرة، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى دلالة قدره (0.00)، خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (7) المتعلقة بعمل البنك على تحديد المصادر الممكنة للمعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.50) بمستوى دلالة قدره (0.00).

بمعنى أن المبحوثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة باكتشاف المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة يقومون بتحديد المصادر الممكنة للمعرفة بالدرجة الأولى، ثم استغلال المصادر الداخلية للمعرفة، ويليه استغلال البنوك للمصادر الخارجية للمعرفة.

### ج- توليد المعرفة:

جدول رقم (15): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتوليد المعرفة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
10- هناك تحويل للمعرفة الموجودة لدى الأفراد إلى معرفة متاحة للجميع.	2.3143	1.097	2.396	.019	دالة (أتفق تماما)
11- يعمل البنك على إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعارف	2.2857	1.374	1.740	.086	دالة (أتفق إلى حد ما)
12- يستقبل البنك مقترحات العاملين	1.9143	1.315	-0.545	.588	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
13- يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي من أجل الوصول إلى معارف جديدة.	2.1429	1.195	1.000	.321	دالة (أتفق إلى حد ما)
14- يتم دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في ندوات تعليمية لصالح العاملين.	2.4714	1.282	3.076	.003	دالة (أتفق تماما)
المجموع	11.1286	4.977	1.897	.062	دالة (أتفق إلى حد ما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[5 \times 2] = 10$ .

### المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتوليد المعرفة يقدر بـ(11.12)، بانحراف معياري قدره (4,97)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي قدره (10)، إضافة إلى قيمة (t) المقدرة بـ: (1.89) الدالة عند درجات الحرية (69). بمستوى دلالة قدره (0.062)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على توليد المعرفة بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى وجود اختلافات في مستوى توليد المعرفة من عبارة إلى أخرى مقسومة إلى ثلاث مستويات:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05). بمستوى دلالة قريب من (0,00)، وهي تمثل الفقرات التي تعتمد عليها البنوك بدرجة كبيرة جدا وهي الفقرة (10) التي تتضمن تحويل المعارف الفردية إلى معارف جماعية، وكذلك الفقرة رقم (14) التي تتمحور حول دعوة خبراء من الخارج للقيام بندوات تعليمية لصالح العاملين.

- المستوى الثاني المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وقيمة (t) لتلك الفقرات غير دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05). بمستوى دلالة أكبر من (0,05)، وهي الفقرات التي لا تعتمد عليها البنوك إلا نادرا وهي الفقرة رقم (11) التي تتمحور حول إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعرفة، وكذلك الفقرة رقم (13) التي تشير إلى استعانة البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي من أجل الوصول إلى معارف جديدة.

- المستوى الثالث المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الفرضي (2) وقيمة (t) لتلك الفقرة غير دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05). بمستوى دلالة أكبر من (0,05)، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة (12) بـ: (1.91)، أما مستوى الدلالة فقد قدر بـ: (0.58)، مما يعني أن هناك إجماع على أن البنوك محل الدراسة لا تقوم باستقبال مقترحات العاملين إلا بصورة نادرة.

بمعنى أن الباحثين اتفقوا إلى حد ما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتوليد المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

تعمل على تحويل المعرفة الموجودة لدى الأفراد إلى معرفة متاحة للجميع بالدرجة الأولى، ثم دعوة خبراء من خارج البنك من أجل المشاركة في ندوات تعليمية لصالح العاملين بدرجة أقل، تليها إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعارف بنسبة موافقة محدودة من قبل العاملين، وأخيرا استقبال البنوك محل الدراسة لمقترحات العاملين، التي لم تحظ بموافقة أغلبية العاملين بها.

د- خزن المعرفة:

جدول رقم (16): مدى قيام البنوك محل الدراسة بخزن المعرفة

القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
15- يقوم البنك بتنظيم المعارف التي يتحصل عليها	2.471	1.00320	3.932	.000	دالة (أتفق تماما)
16- يقوم البنك بتصنيف المعارف التي قام بجمعها	2.300	1.08146	2.321	.023	دالة (أتفق)
17- يقوم البنك بخزن المعارف المحصل عليها	2.471	1.12574	3.504	.001	دالة (أتفق تماما)
18- يهتم البنك بخزن المعارف المحصلة من النجاح أو الفشل	2.514	1.13881	3.778	.000	دالة (أتفق تماما)
19- يعمل البنك على خزن الدراسات التي تطرح في الندوات التعليمية التي يعقدها البنك .	2.528	1.13854	3.884	.000	دالة (أتفق تماما)
20- يعتمد البنك في خزن المعرفة المحصل عليها على الأرشيف والمستندات الورقية	2.557	1.19947	3.886	.000	دالة (أتفق تماما)
21- يمتلك البنك قواعد بيانات مناسبة لخزن المعرفة المحصل عليها	2.700	1.05432	5.555	.000	دالة (أتفق تماما)
المجموع					دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[(5/(4+3+2+1+0))]$ ، أما للجزء ككل فهو (14)  $[7 \times 2]$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بخزن المعرفة يقدر بـ: (17.54) بانحراف معياري قدره (6.23) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (14)، في حين قدرت

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

قيمة (t) بـ: (4.75) الدالة عند درجات الحرية (69). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على تخزين المعرفة بدرجة كبيرة، وهذا ما تترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء، والتي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، وكذا وجود دلالة إحصائية في قيم (t). بمستوى دلالة قدره (0.00) خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (21) والتي تتمحور امتلاك البنوك محل الدراسة لقواعد بيانات مناسبة لتخزين المعرفة المتحصل عليها، بمتوسط حسابي قدره (2.70)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

بمعنى أن المبحوثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتخزين المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة يمتلكون قواعد بيانات مناسبة لتخزين المعرفة المحصل عليها بالدرجة الأولى، ثم اعتماد هذه البنوك في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية، ويليه قيام البنوك بتخزين الدراسات التي تطرح في الندوات التعليمية التي تقوم بعقدتها، ثم اهتمام هذه البنوك بتخزين المعارف المحصلة من النجاح أو الفشل، وأخيرا قيام البنوك بتنظيم المعارف التي يتحصل عليها.

ه- توزيع المعرفة:

جدول رقم (17): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتوزيع المعرفة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
22- يمكن للعمال التعامل مع العاملين الأكثر خبرة المتواجدين في البنك.	3.0286	.85077	10.115	.000	دالة (أتفق تماما)
23- يهتم البنك بإعلام جميع العاملين بكل المستجدات.	2.8143	1.05354	6.467	.000	دالة (أتفق تماما)
24- يعمل البنك على توزيع المنشورات الداخلية على عامليه	2.9571	.96962	8.259	.000	دالة (أتفق تماما)
25- يتم الوصول إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك بصورة فورية وسهلة.	2.4286	1.12381	3.191	.002	دالة (أتفق تماما)
26- يعمل البنك على إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد بالكمية الكافية	2.4286	1.17426	3.054	.003	دالة (أتفق تماما)
27- يعمل البنك على إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد في الوقت المناسب	2.2429	1.19705	1.697	.094	دالة (أتفق إلى حد ما)
المجموع	15.9000	5.21745	6.254	.000	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $(12)[6 \times 2]$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS22**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتوزيع المعرفة يقدر بـ: (15.90) بانحراف معياري قدره (5.21) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (12)، في حين قدرت قيمة (t) بـ: (6.25) الدالة عند درجات الحرية (69) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على توزيع المعرفة بدرجة كبيرة، لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستويات توزيع المعرفة:

- المستوى الأول المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2) وقيمة (t) لتلك الفقرات دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهي تمثل الفقرات (22)، (23) (24) (25) و(26)، مما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تسعى بدرجة كبيرة إلى إعلام جميع العاملين بكافة المستجدات المعرفية من خلال السهر على نشرها بالطرق المناسبة، وكذا تسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة للأفراد العاملين فيها، ونفس الدرجة تتحصل عليها عملية إيصال المعرفة إلى العاملين.

- المستوى الثاني يخص الفقرة (27) والتي تتمحور حول إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد في الوقت المناسب حيث كان متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (2)، أما مستوى الدلالة لـ: (t) فقدر بـ: (0.094) عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05) مما يدل على أن عددا من البنوك محل الدراسة نادرا ما تهتم بإيصال المعرفة إلى عاملها في الوقت المناسب.

بمعني أن الباحثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتوزيع المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تسمح للعاملين لديها بالتعامل مع زملائهم الأكثر خبرة من أجل الاستفادة من خبراتهم بالدرجة الأولى، ثم اعتماد هذه البنوك في توزيع المعرفة على تقديم المنشورات الداخلية للعمال، ويليه اهتمام البنوك بإعلام العاملين لديها بكافة المستجدات، ثم اتفاق الباحثين بدرجة أقل على إمكانية الوصول إلى قواعد المعرفة بصورة فورية وسهلة، وكذا إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد بالكمية الكافية، وأخيرا إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد في الوقت المناسب بدرجة موافقة محدودة من قبل الباحثين.

ه- تطبيق المعرفة:

جدول رقم (18): مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق المعرفة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
دالة (أتفق تماما)	.000	4.793	.97261	2.5571	28- يتم تطبيق المعرفة التي يتوصل إليها البنك في الميدان
دالة (أتفق إلى حد ما)	.065	1.874	1.27567	2.2857	29- يشجع البنك العمال على المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه
دالة (أتفق)	.043	2.060	1.10232	2.2714	30- يعمل البنك على نقل الممارسات المميزة من مصلحة إلى أخرى
دالة (أتفق تماما)	.013	2.562	1.07301	2.3286	31- يمتلك العاملون المعرفة التامة والحديثة اللازمة لتأدية مهامهم
دالة (أتفق تماما)	.000	5.081	1.01143	2.6143	32- يعمل البنك على تطوير المعرفة التي يتحصل عليها
دالة (أتفق تماما)	.000	3.719	4.62785	12.0571	<b>المجموع</b>
دالة (أتفق تماما)	.000	5.528	25.0395	80.5429	<b>مجموع إدارة المعرفة ككل</b>

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $(10) [5 \times 2]$ .

\* المتوسط الفرضي لإدارة المعرفة ككل فهو (64)  $[32 \times 2]$

**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS22**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق المعرفة يقدر بـ: (12.05) بانحراف معياري قدره (4.62) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (10)، في حين قدرت قيمة (t) بـ: (3.71) الدالة عند درجات الحرية (69). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد أن البنوك محل الدراسة تعمل على تطبيق المعرفة التي تتحصل عليها بدرجة كبيرة، لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستويات التطبيق:

- حيث نلاحظ من خلال الجدول بأن درجة الموافقة على فقرة تطبيق المعرفة كبيرة في البنوك محل الدراسة، إضافة إلى السعي إلى تطوير هذه المعارف المحصلة، وهذا ما نستنتجه من خلال الفقرتين (28)، و(32) التي لها متوسطات حسابية أكبر من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة (t) لهذه الفقرات دالة عند درجات حرية (69) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

- بينما كانت درجة الموافقة أقل بالنسبة لنقل الممارسات المميزة من مصلحة إلى أخرى، وكذا تشجيع العاملين على المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه البنوك محل الدراسة، وهذا ما نلاحظه من خلال الفقرات (29)، (30) و(31) التي لها متوسطات حسابية تفوق المتوسط الفرضي (2) وقيمة (t) الدالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدر على التوالي بـ: (0.065)، (0.043)، (0.013).

بمعني أن المبحوثين اتفقوا تماما على عبارات هذا المحور الخاص بمدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق المعرفة، غير أن درجة الاتفاق تختلف من عبارة لأخرى فنجدهم يؤكدون على أن البنوك محل الدراسة تعمل على تطوير المعارف التي تتحصل عليها بالدرجة الأولى، ثم تطبيق المعرفة التي تتوصل إليها البنوك في الميدان، يليه امتلاك العاملين للمعرفة التامة والحديثة اللازمة لتأدية مهامهم، وكذا تشجيعهم على المشاركة في التصدي لمشاكل البنك، وأخيرا حرص البنك على نقل الممارسات المتميزة من مصلحة إلى أخرى.

أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة ككل فتقدر قيمة المتوسط الحسابي ككل بـ: (80.54) بانحراف معياري قدره (25.03)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (64)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة المعرفة وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ: (5.52) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نقبل الفرضية الأولى التي مفادها: "تمارس البنوك محل الدراسة إدارة المعرفة".

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى لطبيعة ملكيتها".



لاختبار الفروق مدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة حسب طبيعة ملكيتها، تمت المقارنة بين المتوسطات الحسابية للبنوك العمومية، والمتوسطات الحسابية للبنوك الخاصة، كما تم الاعتماد على اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وفيما يلي نتائج الاختبارات لمتغير إدارة المعرفة:

جدول رقم (19): يوضح مدى وجود فروق في ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة حسب طبيعة ملكيتها

إدارة المعرفة	طبيعة الملكية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
تشخيص المعرفة	عام	30	15.4000	4.59085	-1.821	.073	غير دال (لا توجد فروق)
	خاص	40	17.6250	5.38129			
اكتشاف المعرفة	عام	30	6.1333	2.47377	-3.152	.002	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	8.0750	2.60559			
توليد المعرفة	عام	30	8.8333	5.23966	-3.622	.001	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	12.8500	4.04177			
خزن المعرفة	عام	30	15.2333	6.74503	-2.817	.006	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	19.2750	5.26229			
توزيع المعرفة	عام	30	14.3000	4.97684	-2.289	.025	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	17.1000	5.12810			
تطبيق المعرفة	عام	30	10.0333	4.70864	-3.403	.001	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	13.5750	3.98644			
المجموع	عام	30	69.9333	25.21074	-3.280	.002	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	88.5000	22.02563			

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الخاصة يقدر بـ: (88.50) بانحراف معياري قدره (22.02)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمدى ممارسة إدارة المعرفة في

البنوك العمومية الذي يقدر بـ:(69.93) بانحراف معياري قدره (25.21)، وهذا يعني أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في البنوك الخاصة أكبر منه في البنوك العمومية.

وهو ما يعني وجود فروق في مدى ممارسة إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما والمقدرة بـ:(3.280) وهي دالة عند درجات الحرية (68) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

أما حسب أجزاء محور إدارة المعرفة فنلاحظ ما يلي:

- المتوسط الحسابي لتشخيص المعرفة في البنوك الخاصة يقدر بـ:(17.62) بانحراف معياري قدره (4.59) وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للبنوك العمومية المقدر بـ:(15.40) بانحراف معياري قدره (4.59)، وهذا يعني أن مستوى تشخيص المعرفة في البنوك الخاصة تقريبا نفسه في البنوك العمومية، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المقدر بـ: (-1.82)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.07).

- أما بالنسبة لباقي أجزاء محور إدارة المعرفة فكلها دلت على وجود فروق لصالح البنوك الخاصة، وهذا حسب قيم (t) الموضحة في الجدول والدالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة تراوح بين (0.00) و(0.02).

فبالنسبة لتشخيص المعرفة فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من البنوك العامة والبنوك الخاصة، أما فيما يتعلق باكتشاف المعرفة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، حيث أنها تقوم بتحديد مختلف المصادر الممكنة للمعرفة، بدءا بالمصادر الداخلية من عاملين، ومسيرين...، واللجوء أيضا للمصادر الخارجية كالباحثين والخبراء...عكس البنوك العمومية التي لا تركز على استغلال مصادر المعرفة سواء أكانت داخلية أو خارجية.

أما فيما يتعلق بتوليد المعرفة فإنه توجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، حيث أكد العديد من رؤساء المصالح على مستوى هذه البنوك أنها تسعى جاهدة لاستقبال مقترحات العاملين، وكذا

دعوة خبراء من خارج البنك بصفة دورية للمشاركة في تدريب العاملين وزيادة معارفهم، كما أنها تعمل بصفة دورية على عقد اجتماعات بحضور العاملين من أجل تشجيع تبادل المعارف.

وبالنسبة لخزن المعرفة فكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، فما تمت ملاحظته على مستوى البنوك العمومية باستثناء البعض منها هو وجود عدد كبير من المستندات الورقية على مستوى المكاتب، ووجود حالة من الإهمال في الحفاظ على المعارف وتخزينها.

أما البنوك الخاصة فهي تهتم كثيرا بتخزين كافة المعارف والعمليات التي تقوم بها، ويكون ذلك عادة على مستوى أجهزة الحواسيب، حيث يمتلك كل عامل تقريبا جهاز حاسوب خاص به، يسجل فيه كافة البيانات والمعلومات، وما أكده المبحوثين خلال المقابلة معهم أنه يتم استرجاع هذه المعارف عند الحاجة إليها بكل انسيابية نظرا لتوفر خدمة الانترنت والانترانيت.

فيما يخص توزيع المعرفة فتوجد أيضا فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، فما تمت ملاحظته عند تواجدها على مستوى البنوك الخاصة محل الدراسة أنها تمتلك لوحات رقمية تنشر فيها أهم المستجدات، التي ترى في إعلام العاملين بها أمرا ضروريا، إضافة إلى توفر خدمات الانترنت والانترانيت والاكسترنيت، بين مختلف فروع البنك الواحد، الأمر الذي يمكن العاملين من الحصول على المعرفة الضرورية التي يحتاجونها لتأدية مهامهم بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، وبصورة فورية وسهلة، عكس البنوك العمومية التي لا تهتم كثيرا بإعلام العاملين لديها بمختلف المستجدات لاسيما في ظل غياب وسائل التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي يصعب على العاملين على مستوى هذه البنوك أداء أعمالهم في ظل شح المعارف وعدم توفرها في الوقت والكمية المناسبين، غير أنه تم ملاحظة أن العاملين الأقل خبرة في البنوك العمومية بإمكانهم التعامل وبكل أريحية مع العاملين الأكثر خبرة، وهو ما تم التأكد منه من خلال المقابلات وكذا الاستبيان.

ونفس النتيجة تم التوصل إليها فيما يتعلق بتطبيق المعرفة على مستوى البنوك محل الدراسة، وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، التي تشجع كثيرا الممارسات المتميزة وتقدم تحفيزا عليها، حتى تعمل على تشجيع بقية العاملين من أجل تحقيق التميز، علما أنها تقوم بتوفير المعرفة التامة والحديثة الضرورية للعاملين من أجل تأدية مهامهم، كما تحرص كثيرا على تطوير المعارف المخزنة من خلال تراكمها بغرض استعمالها واستغلالها مستقبلا.

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

وهي الأمور التي تعاني من الإهمال على مستوى البنوك العمومية، لاسيما فيما يتعلق بتشجيع البنك للعاملين لديه في المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه، وكذا تطوير مختلف المعارف التي يمتلكها، وتعزيزها حتى يتمكن من استغلالها مرة أخرى.

مما سبق يتأكد لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة.

وعليه نقبل الفرضية الثانية التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى لطبيعة ملكيتها".

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

"تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات للقيمة"

أ- البنك:

#### جدول رقم (20) تحليل فقرات جزء البنك كطرف من أطراف شبكات القيمة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
33- يمكن للعاملين داخل كل مصالح البنك الإطلاع على قواعد بيانات البنك	2.4429	1.09856	3.373	.001	دالة (أتفق تماما)
34- يسهر البنك على تحديد قواعد بياناته باستمرار	2.6857	1.04317	5.500	.000	دالة (أتفق تماما)
35- يضع البنك مختلف القرارات والخطط على شبكة الإنترنت ليتمكن العاملون من الإطلاع عليها	2.1143	1.26883	.754	.454	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
36- يمكن للعاملين طرح استفساراتهم وشكاويهم عبر شبكة الإنترنت	1.9143	1.38043	-520-	.605	غير دالة (لا أتفق )
37- يرد على الاستفسارات والشكاوى بصورة فورية	1.8143	1.28867	-1.206-	.232	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
38- تُعقد مؤتمرات افتراضية (عن بُعد) بين العاملين في مختلف الأقسام لتبادل الخبرات	1.6143	1.09403	-2.950-	.004	دالة (لا أتفق تماما)

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

المجموع	12.5857	5.44403	.900	.371	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
---------	---------	---------	------	------	---------------------------

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $(12)(6 \times 2)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لجزء البنك كطرف من أطراف شبكة القيمة للبنوك محل الدراسة يقدر بـ: (12.58) بانحراف معياري قدره (5.44) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (12)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة متوسطة، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (0.9) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.37).

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في اعتبار البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة من فقرة إلى أخرى حيث نلاحظ ما يلي:

- هناك فقرات متوسطاتها الحسابية تفوق متوسطها الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لتلك الفقرات دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة (0.00) وهي تمثل الفقرات التي تعتبر البنك طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة كالفقرتين (33) و(34) التي تتمحور حول إمكانية اطلاع العاملين على قواعد بيانات البنك، التي يسهر على تجديدها باستمرار، إضافة إلى الفقرة رقم (38) المتعلقة بعقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين، وفي مختلف الأقسام من أجل تبادل الخبرات، والتي حضيت بدرجة أقل من الموافقة.

- في المقابل هناك فقرات متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لتلك الفقرات دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة يفوق (0.05)، وهي الفقرات المتعلقة بإمكانية طرح العاملين لاستفساراتهم وشكاويهم عبر شبكة الانترنت، وفيما كان الرد عليها يتم بصورة فورية، فإن آراء معظم المبحوثين كانت سلبية في البنوك محل الدراسة.

ب- الزبائن:

جدول رقم (21) تحليل فقرات جزء الزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
---------	-----------------	-------------------	-------------------	---------------	--------

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

39- يملك البنك موقعا إلكترونيا على شبكة الإنترنت يشمل كافة المعلومات حول البنك.	2.9714	.90043	9.026	.000	دالة (أتفق تماما)
40- يقوم البنك بدراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات الزبائن المتغيرة من خلال موقعه الإلكتروني	2.0857	1.17637	.610	.544	غير دالة (أتفق إلى حد ما)

تابع للجدول رقم (21) تحليل فقرات جزء الزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
41- يمكن لزبائن البنك الإطلاع على أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية للبنك باستخدام الإنترنت	.348	.944	1.26589	2.1429	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
42- يمكن للزبائن وضع مواصفات الخدمات التي يرغبون فيها من خلال الموقع الإلكتروني للبنك	.708	-.376	1.27274	1.9429	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
43- يأخذ البنك بعين الاعتبار رغبات واقتراحات زبائنه من أجل إرضائهم	.077	1.793	1.20007	2.2571	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
44- يسعى البنك إلى حل مشاكل زبائنه في وقت قصير لتحقيق رضاهم.	.004	2.986	1.08070	2.3857	دالة (أتفق تماما)
45- يمنح البنك عملاؤه الدائمين مزايا إضافية لكسب ولائهم	.000	4.776	1.17611	2.6714	دالة (أتفق تماما)
المجموع	.001	3.348	6.14012	16.4571	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $(14) [7 \times 2]$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لجزء الزبائن كطرف من أطراف شبكة القيمة للبنوك محل الدراسة يقدر بـ: (16.45) بانحراف معياري قدره (6.14) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (14)، وهذا يعني أن زبائن البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (3.34) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في اعتبار زبائن البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة من فقرة إلى أخرى حيث نلاحظ ما يلي:

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

- هناك فقرات متوسطاتها الحسابية تفوق متوسطها الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لتلك الفقرات دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة (0.00) وهي تمثل الفقرات التي تعتبر زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة، وهي تتمحور حول امتلاك البنوك محل الدراسة لموقع إلكتروني على شبكة الانترنت يضم كافة المعلومات حول البنك، إضافة إلى سعي البنك إلى حل مشاكل زبائنه في وقت قصير لكسب رضاهم، مع منح عملائه الدائمين مزايا إضافية.

- في المقابل هناك فقرات متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لها غير دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة يفوق (0.05)، وهي الفقرات التي تُهمل زبائن البنوك محل الدراسة باعتبارهم طرفا من أطراف شبكة القيمة، وكذا إمكانية إطلاعهم على أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية للبنك، وكذا قيام البنك بدراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات زبائنه، ومدى أخذه بعين الاعتبار لهذه الرغبات والاقتراحات للسعي لإرضائهم.

### ج- المنافسون:

#### جدول رقم (22) تحليل فقرات جزء المنافسين كطرف من أطراف شبكات القيمة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
46- يكلف البنك عاملين لديه بالمراجعة المستمرة لمواقع ويب المنافسين	2.0286	1.227	.195	.846	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
47- يتم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تظهرها هذه المواقع حول خدمات ومنتجات المنافسين من أجل الاستفادة منها	2.2429	1.069	1.900	.062	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
48- يتم دراسة مختلف الأفكار التي يطرحها الأفراد حول منتجات وخدمات المنافسين والاستثمار فيها	2.2000	1.043	1.603	.114	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
49- يتم تحليل نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين	2.1714	1.191	1.204	.233	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
50- يعمل البنك على حماية المعلومات التي يتحصل عليها كي لا تصل إلى منافسيه	2.5571	1.175	3.967	.000	دالة (أتفق تماما)

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	دالة (أتفق)
المجموع	13.5286	5.892	2.171	.033	دالة (أتفق)
51- يعمل البنك على المقارنة بين الخدمات والمنتجات التي يقدمها للبنائ، مع مشاقتها التي تقدمها منافسوه بهدف القيام	2.3286	1.188	2.313	.024	دالة (أتفق)

تابع للجدول رقم (22) تحليل فقرات جزء المنافسين كطرف من أطراف شبكات القيمة

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[6 \times 2] = 12$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لجزء المنافسين كطرف من أطراف شبكة القيمة للبنوك محل الدراسة يقدر بـ: (13.52) بانحراف معياري قدره (5.89) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (12)، وهذا يعني أن منافسي البنوك محل الدراسة يشكلون طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (2.17) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05)، بمستوى دلالة قدره (0.03).

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في اعتبار منافسي البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة من فقرة إلى أخرى حيث نلاحظ ما يلي:

- هناك فقرات متوسطاتها الحسابية تفوق متوسطها الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لتلك الفقرات دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.00) وهي تمثل الفقرات التي تعتبر منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة، وهي تتمحور حول عمل البنوك محل الدراسة على حماية المعلومات التي يتحصلون عليها كي لا تصل إلى المنافسين، وكذا المقارنة بين المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون بهدف القيام بالتحسينات اللازمة.

- في المقابل هناك فقرات متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي (2)، وقيمة (t) المحسوبة لتلك الفقرات غير دالة عند درجات حرية (69) ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05)، والتي تدل على أنه لا يتم مراجعة مواقع ويب المنافسين، والأخذ بعين الاعتبار ما تظهره هذه المواقع، إلى جانب نقص تحليل نقاط



الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

قوة ونقاط ضعف المنافسين، وبدرجة أقل أخذ الأفكار التي يطرحها متصفح هذه المواقع حول منتجات وخدمات المنافسين، والاستثمار فيها.

د- الموردون:

جدول رقم(23) تحليل فقرات جزء الموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
52- يعمل البنك على اختيار مورديه بدقة كبيرة	2.6286	1.16931	4.498	.000	دالة (تفوق تماما)
53- يملك البنك كافة البيانات حول مورديه	2.5571	1.09856	4.243	.000	دالة (تفوق تماما)
54- يسعى البنك إلى المحافظة على علاقاته بمورديه	2.7429	1.08595	5.723	.000	دالة (تفوق تماما)
55- يقوم البنك بنقل بعض وظائفه الجزئية (النظافة...) إلى بعض الموردين المتخصصين	2.6714	1.15120	4.880	.000	دالة (تفوق تماما)
<b>المجموع</b>					
	10.6000	3.96506	5.486	.000	دالة (تفوق تماما)
<b>مجموع شبكات القيمة ككل</b>					
	53.1714	18.6329	3.220	.002	دالة (تفوق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).  
 \* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[4 \times 2]$ .  
 \* المتوسط الفرضي لشبكات القيمة ككل فهو  $[23 \times 2]$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لجزء الموردين كطرف من أطراف شبكة القيمة للبنوك محل الدراسة يقدر بـ: (10.60) بانحراف معياري قدره (3.96) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (8)، وهذا يعني أن موردي البنوك محل الدراسة تشكل طرفا من أطراف شبكة القيمة بدرجة كبيرة جدا، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (5.48) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء التي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، مع وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على اختيار مورديها بدقة كبيرة، كما تسعى إلى المحافظة على علاقاتها بهم.

أما بالنسبة لشبكات القيمة ككل فتقدر قيمة المتوسط الحسابي بـ: (53.17) بانحراف معياري قدره (18.63)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (46)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تشكل مع باقي الأطراف شبكة للقيمة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ: (3.22) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي مفادها: "تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات للقيمة"

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات القيمة تُعزى لطبيعة ملكيتها".

لاختبار الفروق لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة لشبكات القيمة حسب طبيعة ملكيتها، تمت المقارنة بين المتوسطات الحسابية للبنوك العمومية، والمتوسطات الحسابية للبنوك الخاصة، كما تم الاعتماد على اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وفيما يلي نتائج الاختبارات لمتغير شبكات القيمة:

جدول رقم (24): يوضح مدى وجود فروق في سعي البنوك محل الدراسة لتكوين شبكات القيمة حسب طبيعة ملكيتها

أجزاء محور	طبيعة	N	المتوسط	الانحراف	قيمة (t)	مستوى	القرار
------------	-------	---	---------	----------	----------	-------	--------

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

شبكات القيمة	الملكية		الحسابي	المعياري	الدلالة	
البنك	عام	30	9.2000	4.99931	.000	-5.325
	خاص	40	15.1250	4.29184		
الزبائن	عام	30	13.2667	6.32964	.000	-4.193
	خاص	40	18.8500	4.81744		
المنافسين	عام	30	10.5333	6.57966	.000	-4.080
	خاص	40	15.7750	4.14164		
الموردين	عام	30	8.7333	4.41731	.001	-3.714
	خاص	40	12.0000	2.93520		
المجموع	عام	30	41.7333	19.34431	.000	-5.228
	خاص	40	61.7500	12.64455		

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى تشكيل البنوك الخاصة لشبكات القيمة يقدر بـ:(61.75) بانحراف معياري قدره (12.64)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمدى تشكيل البنوك العمومية لشبكات القيمة الذي يقدر بـ:(41.73) بانحراف معياري قدره (19.34)، وهذا يعني أن مستوى تشكيل البنوك الخاصة لشبكات القيمة أكبر منه في البنوك العمومية.

وهو ما يعني وجود فروق في مدى تشكيل البنوك محل الدراسة لشبكات القيمة حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما والمقدرة بـ:(5.22) وهي دالة عند درجات الحرية (68) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال كافة أجزاء محور شبكات القيمة، فكلها دلت على وجود فروق لصالح البنوك الخاصة، وهذا حسب قيم (t) الموضحة في الجدول والدالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة (0.00).

بمعنى أن البنوك الخاصة تعمل في إطار شبكات خالقة للقيمة أكثر من مثلتها من البنوك العمومية، وهو الأمر الذي تم تأكيده لكل طرف من أطراف الشبكة، بدءا بالبنك نفسه، حيث يوفر لعامله إمكانية الإطلاع على قواعد بيانات البنك كل حسب حاجته، كما أنه يسهر باستمرار على تجديدها، عكس البنوك العمومية التي تعمل على تكديس المستندات الورقية، الأمر الذي يرهق العاملين ويثير استياءهم، كما أن البنوك العمومية لا تتعامل بجدية كبيرة مع شكاوى العاملين واستفساراتهم، في الوقت الذي تهتم البنوك الخاصة باستقبالها والرد عليها بصورة سريعة.

أما فيما يتعلق بالطرف الثاني في الشبكة والذي تناولته هذه الدراسة بالتحليل، فهو يعد أهم طرف ويتمثل في الزبائن، حيث نجد بأن البنوك الخاصة تولي اهتماما كبيرا بزبائنها، وهو الأمر الذي أكدته لنا العديد من المسؤولين على مستوى البنوك الخاصة محل الدراسة، عكس البنوك العمومية التي أكد لنا بعض مسؤوليها أن أغلبية زبائنها من المؤسسات العمومية والتي تفرض الدولة عليهم التعامل مع بنك عمومي محدد.

كما لاحظنا أن البنوك الخاصة تمتلك مواقع إلكترونية حديثة وبإمكان الزبائن التواصل مع البنك بواسطتها، وحتى إتمام بعض العمليات عن بعد، مقارنة بالبنوك الخاصة التي تمتلك مواقع غير محدثة أو جاري التشغيل بها لفترة تجعل الزبون يمل ويغير رأيه في التعامل مع البنك، كما أن البنوك الخاصة توفر حرية إبداء الرأي حول الخدمة التي تقدمها للزبائن تشجعا منها على كسب ولائهم ورضاهم، وكذا سعيها لتحسين خدماتها، وتوسيع شريحة زبائنها.

ما تمت ملاحظته أيضا أثناء تواجدها في البنوك الخاصة هو توفير السرية التامة للعميل عند سحب أمواله أو إيداعها، في حين أن هذه العملية في بعض البنوك العمومية تتم علنا، وهو الأمر الذي يسبب الكثير من الإزعاج والإحراج للزبون، والذي قد يفكر في التوقف نهائيا في التعامل مع البنك.

بالنسبة للمنافسين كطرف من أطراف شبكة القيمة، فإن ما تمت ملاحظته على مستوى البنوك العامة هو نقص الاهتمام بهذا الجانب إلى درجة اللامبالاة، في حين هناك منافسة محتدمة بين باقي البنوك الخاصة، التي تعمل جاهدة على أن تكون السبّاقة بين مختلف البنوك المتنافسة، ومن أجل تحقيق ذلك فهي تقوم بتحليل نقاط قوة المنافسين والعمل على تقليدها، ونقاط ضعفهم والعمل على استغلالها لصالحها، إضافة إلى استغلال المعلومات التي تتحصل عليها حولهم، والعمل على حماية معلوماتها حتى لا تصل إلى المنافسين كي لا يقوموا

باستغلالها، خاصة فيما يتعلق باستحداث الخدمات كالإطلاع على الأرصدية عن بعد، وإمكانية تسديد بعض الفواتير عن بعد... إلخ

بالنسبة للموردين فقد اقتصرنا هذه الدراسة على إسناد بعض الوظائف الجزئية لجهات خارجية، إضافة إلى الجهات التي تقوم بتوفير مختلف مستلزمات البنك من أوراق، أقلام، أثاث وعتاد...، وهنا أيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، التي تختار مورديها بدقة كبيرة، وهو ما لوحظ جليا على مستوى هذه البنوك، التي تتمتع بمظهر جذاب ولائق جدا ومحيط نظيف، إضافة إلى تواجد أعوان الأمن بصورة مستمرة، وهو الأمر الذي تفتقده البنوك العامة إلا البعض منها، وخلال تواجدنا بها لاحظنا بعض البنوك تتواجد بحالة كارثية من الأوساخ وتواجد أشغال البناء والتهيئة بها، وكذا انعدام الجهات التي تقوم بتوجيه الزائرين، مما يجعل الزائرين يعودون أذراجهم بمجرد ولوجهم باب البنك.

بناء على ما سبق فإننا نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العامة، وعليه نقبل الفرضية الرابعة التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات القيمة تُعزى لطبيعة ملكيتها".

5- اختبار الفرضية الخامسة:

"تسعى البنوك محل الدراسة إلى تحسين ميزتها التنافسية "

أ- الجودة المتفوقة:

جدول رقم (25): تحليل فقرات الجودة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
دالة (أتفق تماما)	.000	7.337	1.075	2.9429	56- يسعى البنك لأن يكون أكثر جاذبية لزيادة إقبال الزائرين.

تابع للجدول رقم (25): تحليل فقرات الجودة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
دالة (أنتفق تماما)	.000	5.396	.9523	2.6143	57- يمتلك موظفو البنك المعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الزبائن.
دالة (أنتفق تماما)	.000	5.129	.9554	2.5857	58- يلتزم البنك بأداء الخدمة في الوقت المحدد
دالة (أنتفق تماما)	.000	5.396	.9523	2.6143	59- يسعى البنك لتقديم خدمات بتكلفة أقل لكسب زبائن جدد.
دالة (أنتفق تماما)	.000	5.908	1.092	2.7714	60- يعطي موظفو البنك اهتماما شخصيا بالزبائن ويتعاملون مع إنشغالاتهم بعناية.
دالة (أنتفق تماما)	.000	4.652	1.001	2.5571	61- يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب من المرة الأولى.
دالة (أنتفق تماما)	.000	6.686	5.112	16.0857	المجموع

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[6 \times 2] (12)$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد البنوك محل الدراسة على الجودة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية يقدر بـ: (16.08) بانحراف معياري قدره (5.11) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (12)، وهذا يعني البنوك محل الدراسة تتبنى الجودة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية بدرجة كبيرة جدا، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (6.68) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء التي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، مع وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تسعى لتكون أكثر جاذبية من أجل زيادة إقبال الزبائن، كما تعطي اهتماما شخصيا بالزبائن والتعامل مع انشغالاتهم بكل عناية.

ب- الكفاءة المتفوقة:

جدول رقم (26) تحليل فقرات الكفاءة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
62- يوفر البنك سبل حماية لأموال المدخرين من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	2.7571	1.04168	6.081	.000	دالة (أتفق تماما)
63- يعمل البنك على مراجعة أنشطة مصالحه المختلفة	2.6143	.99699	5.155	.000	دالة (أتفق تماما)
64- يعمل البنك على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.	2.4571	1.00269	3.814	.000	دالة (أتفق تماما)
65- يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه.	3.0429	.95456	9.141	.000	دالة (أتفق تماما)
66- يعمل البنك على خفض التكاليف المتعلقة بالعمليات والخدمات.	2.6143	.99699	5.155	.000	دالة (أتفق تماما)
المجموع	13.4857	3.96997	7.346	.000	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[5 \times 2] = 10$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد البنوك محل الدراسة على الكفاءة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية يقدر بـ: (13.48) بانحراف معياري قدره (3.96) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (10)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تتبنى الكفاءة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية بدرجة كبيرة جدا، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (7.34) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء التي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، مع وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يدل على أن البنوك محل

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

الدراسة تسعى لتوفير سبل لحماية أموال المدخرين من خلال الاستثمار في المشاريع الناجحة، كما تعمل على خفض التكاليف المتعلقة بمختلف العمليات والخدمات.

ج- الإبداع المتفوق:

جدول رقم (27): تحليل فقرات الإبداع المتفوق لتحسين الميزة التنافسية:

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
67- تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	2.8286	1.10298	6.285	.000	دالة (أتفق تماما)
68- سحب الأموال بواسطة البطاقات الإلكترونية ساعد على جذب زبائن جدد.	2.6857	1.02918	5.574	.000	دالة (أتفق تماما)
69- التحويل الإلكتروني للأموال ساعد على جذب زبائن جدد للبنك.	2.5143	1.04594	4.114	.000	دالة (أتفق تماما)
70- تحويل الأموال من رصيد عميل إلى رصيد عميل آخر عن بعد زاد من ولاء الزبائن لدى البنك.	2.6000	1.08213	4.639	.000	دالة (أتفق تماما)
71- تسديد بعض الفواتير عن بعد ساعد على جذب زبائن جدد للبنك	2.3857	1.19532	2.700	.009	دالة (أتفق تماما)
72- إرسال تغييرات أرصدة الزبائن عبر البريد الإلكتروني، أو الهاتف النقال ساعد على اكتساب زبائن جدد.	2.3429	1.15327	2.487	.015	دالة (أتفق تماما)
المجموع	15.3571	5.42147	5.181	.000	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $[6 \times 2] = 12$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد البنوك محل الدراسة على الإبداع المتفوق لتحسين الميزة التنافسية يقدر بـ: (15.35) بانحراف معياري قدره (5.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (12)، وهذا أن يعني البنوك محل الدراسة تتبنى الإبداع المتفوق لتحسين الميزة التنافسية



الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

بدرجة كبيرة جدا، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ:(5.18) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية لكافة فقرات هذا الجزء التي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، مع وجود دلالة إحصائية في قيم (t). بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة تطبق تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تسهل تعاملات الزبائن، كالبطاقات الالكترونية، وتحويل الأموال عن بعد... إلخ.

د- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:

جدول رقم (28): تحليل فقرات الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل لتحسين الميزة التنافسية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
73- يمنح البنك قروضا بفوائد بسيطة.	2.5429	1.175	3.863	.000	دالة (أتفق تماما)
74- الأرباح التي يمنحها البنك على المدخرات مرتفعة.	2.1429	1.093	1.093	.278	غير دالة (أتفق إلى حد ما)
75- يستطيع الزبون سحب أمواله متى يشاء.	3.2000	.9720	10.328	.000	دالة (أتفق تماما)
76- يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبون.	2.9857	1.042	7.911	.000	دالة (أتفق تماما)
77- تغطي خدمات الصراف الآلي مناطق واسعة.	2.6571	1.226	4.483	.000	دالة (أتفق تماما)
78- يُشرك البنك الزبائن في مشاريعه ويمنحهم نسبة أرباح مرضية.	1.9429	1.350	-0.354	.724	غير دالة ( لا أتفق إلى حد ما)
79- يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	2.7143	.9652	6.191	.000	دالة (أتفق تماما)
المجموع	18.1857	5.647	6.201	.000	دالة (أتفق تماما)
مجموع تحسين الميزة التنافسية ككل	63.1143	17.19	7.356	.000	دالة (أتفق تماما)

\* يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة النتائج لكل العبارات عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05).

\* المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (02)  $[5/(4+3+2+1+0)]$ ، أما للجزء ككل فهو  $(14) [7 \times 2]$ .

\* المتوسط الفرضي لتحسين الميزة التنافسية ككل فهو  $(48) [24 \times 2]$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى اعتماد البنوك محل الدراسة على الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل لتحسين الميزة التنافسية يقدر بـ: (18.18) بانحراف معياري قدره (5.64) وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يقدر بـ: (14)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تتبنى الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل لتحسين الميزة التنافسية بدرجة كبيرة جدا، وما يدل على ذلك هو قيمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ: (6.20) والدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو ما ترجمه قيم المتوسطات الحسابية أغلب فقرات هذا الجزء التي هي أيضا أكبر من متوسطها الفرضي (2)، مع وجود دلالة إحصائية في قيم (t) بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يدل على أن البنوك محل الدراسة توفر ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبائن، كما توفر خدمة الصراف الآلي في مناطق متعددة، إضافة إلى إمكانية تعاون البنك مع الزبون في حالة حدوث مشاكل معه.

باستثناء الفقرات التي تتمحور حول نسبة الأرباح المرضية التي تمنحها البنوك للزبائن، فهي تعتبر غير دالة باعتبار أن نسبة الفوائد التي تمنحها البنوك هي نسبة مفروضة عليهم من قبل البنك المركزي وليست اختيارية حسب رغبة كل بنك، وكذا إشراك الزبائن في مشاريع البنك، وإعطائهم أرباحا مرضية.

أما بالنسبة لتحسين الميزة التنافسية ككل فتقدر قيمة المتوسط الحسابي بـ: (63.11) بانحراف معياري قدره (17.19)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (48)، وهذا يعني أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تحسن ميزتها التنافسية من خلال كل من الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق وكذا الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ: (7.35) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نقبل الفرضية الخامسة التي مفادها: " تسعى البنوك محل الدراسة إلى تحسين ميزتها التنافسية "

## 6- اختبار الفرضية السادسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى لطبيعة ملكيتها".

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

لاختبار الفروق في مدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية حسب طبيعة ملكيتها، تمت المقارنة بين المتوسطات الحسابية للبنوك العمومية، والمتوسطات الحسابية للبنوك الخاصة، كما تم الاعتماد على اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وفيما يلي نتائج الاختبارات لمتغير تحسين الميزة التنافسية:

جدول رقم (29): يوضح مدى وجود فروق في سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية حسب طبيعة ملكيتها

أجزاء محور الميزة التنافسية	طبيعة الملكية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
الجودة المتفوقة	عام	30	13.9000	5.31977	-3.314-	.001	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	17.7250	4.33227			
الكفاءة المتفوقة	عام	30	12.0000	4.56373	-2.848-	.006	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	14.6000	3.07012			
الإبداع المتفوق	عام	30	13.5000	5.85309	-2.582-	.012	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	16.7500	4.67810			
الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل	عام	30	16.5000	6.92198	-2.224-	.029	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	19.4500	4.11968			
المجموع	عام	30	55.9000	19.38778	-3.244-	.002	دال (توجد فروق لصالح البنوك الخاصة)
	خاص	40	68.5250	13.16559			

\*يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0,05).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمدى سعي البنوك الخاصة لتحسين ميزتها التنافسية يقدر بـ: (68.52) بانحراف معياري قدره (13.16)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمدى سعي البنوك

العمومية لتحسين ميزتها التنافسية الذي يقدر بـ: (55.90) بانحراف معياري قدره (19.38)، وهذا يعني أن مستوى سعي البنوك الخاصة لتحسين الميزة التنافسية أكبر منه في البنوك العمومية.

وهو ما يعني وجود فروق في مدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين الميزة التنافسية حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما والمقدرة بـ: (3.24) وهي دالة عند درجات الحرية (68) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00).

وهو الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال كافة أجزاء محور الميزة التنافسية، فكلها دلت على وجود فروق لصالح البنوك الخاصة، وهذا حسب قيم (t) الموضحة في الجدول والدالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة يتراوح بين (0.00) و(0.02).

ومنه فالحاور الأربعة لتحسين الميزة التنافسية التي تم تناولها بالدراسة في هذا البحث بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح البنوك الخاصة، فبالنسبة للجودة المتفوقة أجاب معظم الباحثين في البنوك الخاصة أن البنك يلتزم بأداء الخدمة صحيحة من المرة الأولى وفي الوقت المحدد، إضافة إلى تمتعهم جميعا بمظهر لائق كما تمت ملاحظة مدى تعاملهم بلباقة مع الزبائن، وكذا إعطائهم اهتماما شخصيا بكل زبون على حدة، وتعاملهم مع انشغالات الزبائن بكل عناية، وفي نفس الوقت تمت ملاحظة تمتع البنوك الخاصة بمظاهر لائقة وجذابة، مما يساهم في زيادة رضا الزبائن، في المقابل نلاحظ أن البنوك العامة تعاني من العديد من جوانب القصور في هذا المجال، بدءا من مظهرها غير اللائق باستثناء البعض منها، إضافة إلى غياب اللباقة لدى بعض العاملين، لكن هذا لا يمنع تمتع البعض الآخر بها، ومن جانب آخر فإنه هناك ملاحظة في إتمام العمليات في الوقت المحدد الأمر الذي يرهق الزبائن، ويشعرهم بالملل وعدم الرضا.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالكفاءة المتفوقة فقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك الخاصة تعمل على مراجعة الأنشطة التي تتم في مصالحتها المختلفة، سعيا منها لتفادي تكرار بعض الأنشطة مما يساهم في خفض التكاليف على مستوى البنك، وهو الأمر الذي تحققه أيضا البنوك العامة لكن باختلاف طفيف لصالح البنوك الخاصة.

أما فيما يتعلق بال محور الخاص بالإبداع المتفوق فقد لوحظ أن هناك فروقات كثيرة لصالح البنوك الخاصة، فقد تم التوصل من خلال الاستبيان وكذا من خلال المقابلة إلى أن عديد البنوك الخاصة توفر خدمة إرسال تغيرات أرصدة الزبائن عن بعد سواء عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق رسائل نصية قصيرة عبر الهاتف النقال، إضافة إلى توفير خدمة إمكانية تسديد بعض الفواتير عن بعد وكذلك التحويل الإلكتروني للأموال، إضافة إلى توفير خدمة الصراف الآلي على مناطق عديدة مما يتيح للزبائن إمكانية سحب أموالهم بحرية أكبر.

وهي عديد الأمور التي تفتقدها البنوك العامة، بسبب افتقارها للتكنولوجيات الحديثة، حيث يجب على الزبون أن يتحمل عناء التنقل إلى مقر البنك الذي يتعامل معه متحملا بذلك جهدا ووقتا وتكلفة حتى يتمكن من إتمام المعاملات التي يرغب فيها، بما في ذلك الإطلاع على رصيده، سحب أمواله أو تحويلها، تسديد فواتيره... إلخ

بالنسبة للمحور الأخير لتحسين الميزة التنافسية وهو الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، فقد أوضح لنا المسؤولون في البنوك أن معدلات الفوائد الممنوحة على القروض أو الودائع ليست اختيارية، وإنما هي إجبارية يتم وضعها من قبل البنك المركزي، إضافة إلى أن إمكانية سحب الزبون لأمواله تكون حسب نوع الوديعة، كما لاحظنا أن معظم البنوك محل الدراسة توفر خدمة البطاقات الممغنطة للزبائن، كما توفر خدمة الصراف الآلي في مناطق عديدة، حيث يكون بإمكان الزبون سحب أمواله حسب الرغبة وفي الأوقات التي يراها ملائمة له.

كما لاحظنا أن عديد البنوك الخاصة توفر فترات دوام تلائم رغبات الزبائن بما فيها استراحة الغداء، وكذلك أيام نهاية الأسبوع، وهي الميزة التي تفتقدها البنوك العمومية.

اعتمادا على ما سبق نلاحظ أن هناك فروق في سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية لصالح البنوك الخاصة، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0,05) لمدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى لطبيعة ملكيتها".

## 7- اختبار الفرضية السابعة:

من أجل اختبار الفرضية السابعة والتي مفادها: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة"، تمت تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة".
- الفرضية الفرعية الثانية: "تساهم شبكات القيمة المكونة في تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة".

7-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة".

أ- بالنسبة للبنك:

جدول رقم (30): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والبنك كطرف من أطراف شبكات القيمة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.585	.576	-0.563	.000 <sup>b</sup>	95.772	1.432	-0.806	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	9.786			.017	.166	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (95.77) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في جعل المتغير التابع البنوك محل الدراسة طرف من أطراف شبكة القيمة. وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ: (9.78) والدالة أيضاً بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.16) في المتغير التابع البنك.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارها طرفاً من أطراف شبكة القيمة، علماً أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (0.58) من التباين في المتغير التابع.

أي أن 58.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة، هذا مقابل عدم دلالة قيمة (t) بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها هذه الدراسة) والبنك المقدرة بـ: (-0.56). بمستوى دلالة قدره (0.57).

ومنه إدارة المعرفة لها دور في جعل البنوك محل الدراسة طرفاً من أطراف شبكة القيمة.

جدول رقم(31): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والبنك كطرف من أطراف شبكات

القيمة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,639	,779	,282	,000	18,619	1,525	,429	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,255	- 1,150			,137	-,157	تشخيص
	,094	1,698			,245	,416	اكتشاف
	,157	1,433			,144	,207	توليد

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

	,953	,059			,108	,006	خزن
	,103	1,654			,152	,251	توزيع
	,018	2,435			,182	,444	تطبيق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F" (18,61) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص، اكتشاف، توليد، خزن، توزيع وتطبيق) المعرفة دور كبير في جعل المتغير التابع البنوك محل الدراسة طرف من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لتطبيق المعرفة المقدرة بـ: (2,43) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,018)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,444) في المتغير التابع البنك، في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة لباقي عمليات إدارة المعرفة، وكذا للثابت (باقي العوامل).

علما أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0,639) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 64% من التغيرات الحاصلة على مستوى البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة، بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارها طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ومنه فإن إدارة المعرفة خاصة تطبيقها لها دور في جعل البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ب- بالنسبة للزبائن:

جدول رقم (32): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والزبائن كطرف من أطراف شبكات

القيمة

معامل التحديد	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار	
	مستوى	T	مستوى	F	الخطأ	المعاملات



الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

R <sup>2</sup>	Sig <sup>المعنوية</sup>		Sig <sup>المعنوية</sup>		المعياري	B	
.659	.776	.286	.000 <sup>b</sup>	131.667	1.463	.419	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	11.475			.017	.199	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (131.66) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في جعل المتغير التابع زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ: (11.47) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.19) في المتغير التابع الزبائن.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى جعل زبائنها طرفا من أطراف شبكة القيمة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدر بـ: (0.659) من التباين في المتغير التابع الزبائن.

أي أن 65.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى زبائن البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

هذا مقابل عدم دلالة قيمة (t) بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها هذه الدراسة) والزبائن المقدرة بـ: (0.28). بمستوى دلالة قدره (0.77).

ومنه إدارة المعرفة لها دور في جعل زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,713	,103	1,653	,000	26,047	1,535	2,537	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,610	-,512			,137	-,070	تشخيص
	,122	1,566			,247	,386	اكتشاف
	,002	3,215			,145	,467	توليد
	,255	1,149			,109	,125	خزن

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

	,641	-,469			,153	-,072	توزيع
	,008	2,729			,184	,501	تطبيق

جدول رقم(33): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (26,04) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص، اكتشاف، توليد، خزن، توزيع وتطبيق) المعرفة دور كبير في جعل المتغير التابع زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لكل من توليد المعرفة وتطبيقها المقدرة على التوالي بـ: (3,21) و(2,72) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,002) و(0,008) على التوالي، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة المتمثلة في توليد المعرفة وتطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,467) و(0,501) على التوالي في المتغير التابع زبائن البنوك.

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي عمليات إدارة المعرفة أي تشخيص، اكتشاف، خزن وتوزيع المعرفة، إضافة للثابت (باقي العوامل).

علما أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0,713) من التباين في المتغير التابع، أي أن 71,3% من التغيرات الحاصلة على مستوى زبائن البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة. بمعنى كلما اعتمد زبائن البنوك محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارهم طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ومنه فإن إدارة المعرفة خاصة توليدها وتطبيقها لها دور في جعل زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ج- بالنسبة للمنافسين:

جدول رقم(34): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والمنافسين كطرف

من أطراف شبكات القيمة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.510	.998	-0.003	.000 <sup>b</sup>	70.737	1.684	-0.004	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	8.411			.020	.168	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (70.73) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في جعل منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ: (8.41) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.16) في المتغير التابع المنافسين.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى جعل منافسيها طرفا من أطراف شبكة القيمة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدر بـ: (0.51) من التباين في المتغير التابع المنافسين.

أي أن 51% من التغيرات الحاصلة على مستوى منافسي البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

هذا مقابل عدم دلالة قيمة (t) بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها هذه الدراسة) والمنافسين المقدرة بـ: (-0.03). بمستوى دلالة قدره (0.99).

ومنه إدارة المعرفة لها دور في جعل منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

جدول رقم(35): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والمنافسين كطرف من أطراف شبكات

القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (18,015) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص، اكتشاف، توليد، خزن، توزيع وتطبيق) المعرفة دور كبير في جعل المتغير التابع منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لكل من توليد المعرفة وخزنها، المقدرة على التوالي بـ: (4,155) و(3,156) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00) و(0,002) على التوالي، وتشير قيمة المعامل (B)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Si g	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,632	,292	1,062	,000	18,01	1,668	1,771	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,245	1,174			,149	,175	تشخيص
	,267	-1,119			,268	-,300	اكتشاف
	,000	4,155			,158	,656	توليد
	,002	3,156			,118	,374	خزن
	,163	-1,411			,166	-,234	توزيع
	,717	,364			,200	,073	تطبيق

إلى أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة المتمثلة في توليد المعرفة وخزنها بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,656) و(0,374) على التوالي في المتغير التابع منافسي البنوك.

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي عمليات إدارة المعرفة أي تشخيص، اكتشاف، توزيع وتطبيق المعرفة، إضافة للثابت (باقي العوامل).

علما أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (0, 632) من التباين في المتغير التابع، أي أن 63,2% من التغيرات الحاصلة على مستوى منافسي البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة. بمعنى كلما اعتمد منافسو البنوك محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارهم طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ومنه فإن إدارة المعرفة خاصة توليدها وخزنها لها دور في جعل منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

د- بالنسبة للموردين:

جدول رقم(36): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل)
	المعنوية Sig	T	المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.425	.067	1.864	.000 <sup>b</sup>	50.190	1.228	2.289	

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

							الأخرى)
	.000	7.085			.015	.103	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

معامل	اختبار (t)	اختبار (F)	معامل الانحدار
-------	------------	------------	----------------

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "F" تقدر بـ(50.19) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(7.08) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.10) في المتغير التابع الموردين.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى جعل مورديها طرفا من أطراف شبكة القيمة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(0.42) من التباين في المتغير التابع الموردين.

أي أن 42.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى موردي البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة، هذا مقابل عدم دلالة قيمة (t) بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها هذه الدراسة) والموردين المقدرة بـ:(1.86). بمستوى دلالة قدره (0.67).

ومنه إدارة المعرفة لها دور في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

	مستوى المعنوية Si g	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,479	,006	2,854	,000	11,553	1,276	3,643	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,374	,895			,114	,102	تشخيص
	,722	-,358			,205	-,073	اكتشاف
	,000	3,820			,121	,461	توليد
	,170	1,388			,091	,126	خزن
	,176	-1,369			,127	-,174	توزيع
	,514	,657			,153	,100	تطبيق

جدول رقم(37): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "F" (11,553) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص، اكتشاف، توليد، خزن، توزيع وتطبيق) المعرفة دور في جعل المتغير التابع موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لعملية توليد المعرفة، والمقدرة بـ: (3,820) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة خاصة توليد المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,461) في المتغير التابع موردي البنوك.

إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (2,854)، بمستوى دلالة قدره: (0,006).



الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي عمليات إدارة المعرفة أي تشخيص، اكتشاف، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة.

علما أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0,479) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 48% من التغيرات الحاصلة على مستوى موردي البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة. بمعنى كلما اعتمد موردو البنوك محل الدراسة على عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارهم طرفا من أطراف شبكة القيمة.

ومنه فإن إدارة المعرفة خاصة توليدها لها دور في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة.

\*بالنسبة لإدارة المعرفة وشبكات القيمة ككل:

جدول رقم (38): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة وشبكات القيمة ككل

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.732	.632	.482	.000 <sup>b</sup>	185.601	3.939	1.897	إدارة المعرفة
	.000	13.624			.047	.637	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "F" تقدر بـ(185.60) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في تكوين شبكات القيمة للبنوك محل الدراسة.

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(13.62) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير المستقل إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.63) في المتغير التابع شبكات القيمة.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى تكوين شبكات للقيمة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(0.73) من التباين في المتغير التابع شبكات القيمة.

أي أن 73.2% من التغيرات الحاصلة على مستوى شبكات القيمة للبنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

هذا مقابل عدم دلالة قيمة (t) بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها هذه الدراسة) وشبكات القيمة المقدرة بـ:(0.48). بمستوى دلالة قدره (0.63).

جدول رقم(39): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة وأطراف شبكات القيمة ككل

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,790	,039	2,103	,000	39,463	3,985	8,380	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,889	,141			,357	,050	تشخيص
	,505	,670			,640	,429	اكتشاف
	,000	4,750			,377	1,790	توليد
	,029	2,231			,283	,632	خزن
	,566	-,577			,397	-,229	توزيع
	,022	2,346			,477	1,118	تطبيق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة " F " تقدر بـ(39,463) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات المستقلة (تشخيص، اكتشاف، توليد، خزن، توزيع وتطبيق) المعرفة دور كبير في تكوين شبكات القيمة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لتوليد المعرفة وتطبيقها وخزنها المقدرة على التوالي بـ: (4,750)، (2,346)، (2,231) والدالة بمستوى دلالة قدره على التوالي: (0,00)، (0,022)، (0,029)، إضافة إلى وجود دور للثابت (باقي العوامل) التي لم تُعنى بها الدراسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة (t) المحسوبة له والمقدرة بـ: (2,103) بمستوى دلالة قدره (0,039)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة توليد وتطبيق وخزن المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1,790)، (1,118)، (0,632) في المتغير التابع شبكات القيمة، في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة لباقي عمليات إدارة المعرفة.

علما أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0, 790) من التباين في المتغير التابع شبكات القيمة، أي أن بالتقريب 80% من التغيرات الحاصلة على مستوى شبكات القيمة سببها تغيرات على مستوى إدارة المعرفة.

ومنه فإن إدارة المعرفة لها دور في تكوين شبكات القيمة.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية السابعة التي مفادها: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة".

## 7-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"تساهم شبكات القيمة المكونة في تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة".

أ - بالنسبة للجودة المتفوقة:

جدول رقم(40): اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والجودة المتفوقة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) شبكات القيمة
	المعنى المعنوية Sig	T	المعنى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.511	.000	4.318	.000 <sup>b</sup>	71.141	1.310	5.654	
	.000	8.435			.023	.196	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة " F " تقدر بـ(71.14) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يساهم في تحقيق الجودة المتفوقة للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(8.43) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير الوسيط شبكات القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.19) في المتغير التابع الجودة المتفوقة.

بمعنى كلما كانت البنوك محل الدراسة طرفا في شبكة للقيمة أدى ذلك تحقيق الجودة المتفوقة، علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدّر بـ:(0.51) من التباين في المتغير التابع الجودة المتفوقة.

أي أن 51.10% من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة المتفوقة في البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

إضافة إلى وجود تأثير بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها الدراسة) ومتغير الجودة المتفوقة، من خلال تسجيل قيمة (t) قدرها (4.31)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00) ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الجودة المتفوقة في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم(41): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والجودة المتفوقة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,586	,002	3,212	,000	23,000	1,316	4,226	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,432	,790			,107	,084	البنك
	,001	3,429			,115	,393	الزبائن
	,205	-1,281			,138	-,176	المنافسين
	,000	3,709			,171	,634	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (23,00) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات الوسيطة (البنك، الزبائن، المنافسون، الموردون) وهم الأطراف المشكلون لشبكة القيمة، والذين شملتهم هذه الدراسة، دور في تحقيق الجودة المتفوقة للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لكل من موردي، وزبائن البنوك محل الدراسة المقدره على التوالي بـ: (3,709) و(3,429) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00) و(0.001) على التوالي، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الموردين والزبائن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,634) و(0,393) على التوالي في المتغير التابع الجودة المتفوقة.

إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (3,212)، بمستوى دلالة قدره: (0.002).

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي أطراف شبكة القيمة، أي كل من البنك، والمنافسين.

علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (0,586) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 59% من التغيرات الحاصلة على مستوى الجودة المتفوقة للبنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الجودة المتفوقة في البنوك محل الدراسة.

ب- بالنسبة للكفاءة المتفوقة:

جدول رقم(42): اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والكفاءة المتفوقة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.475	.000	5.386	.000 <sup>b</sup>	61.618	1.054	5.675	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	7.850			.019	.147	شبكات القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "F" تقدر بـ(61.61) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يُساهم بشكل كبير في تحقيق الكفاءة المتفوقة للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ: (7.85) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير الوسيط شبكات القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.14) في المتغير التابع الكفاءة المتفوقة.

بمعنى كلما كانت البنوك محل الدراسة طرفا في شبكة للقيمة أدى ذلك تحقيق الكفاءة المتفوقة، علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (0.47) من التباين في المتغير التابع الكفاءة المتفوقة.

أي أن 47.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة المتفوقة في البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

إضافة إلى وجود تأثير بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها الدراسة) ومتغير الكفاءة المتفوقة، من خلال تسجيل قيمة (t) قدرها (5.38)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)

ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم(43): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والكفاءة المتفوقة

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,585	,000	4,665	,000	22,878	1,023	4,774	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,618	,501			,083	,042	البنك
	,367	,909			,089	,081	الزبائن
	,893	,136			,107	,015	المنافسين
	,000	4,727			,133	,628	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة " F " (22,878) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية –دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

للمتغيرات الوسيطة (البنك، الزبائن، المنافسون، الموردون) وهم الأطراف المشكلون لشبكة القيمة، والذين شملتهم هذه الدراسة، دور في تحقيق الكفاءة المتفوقة للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لموردي البنوك محل الدراسة المقدرة بـ: (4,727) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات الوسيطة خاصة الموردين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,628) في المتغير التابع الكفاءة المتفوقة.

إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (4,665)، بمستوى دلالة قدره: (0,000).

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي أطراف شبكة القيمة، أي كل من البنك، الزبائن، والمنافسين.

علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ: (0,585) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 58,5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الكفاءة المتفوقة للبنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة. ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة في البنوك محل الدراسة.

ج- بالنسبة للإبداع المتفوق:

جدول رقم(44): اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والإبداع المتفوق

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) شبكات القيمة
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.413	.001	3.556	.000 <sup>b</sup>	47.926	1.521	5.410	
	.000	6.923			.027	.187	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "F" تقدر بـ(47.92) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع المتفوق للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(6.92) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير الوسيط شبكات القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.18) في المتغير التابع الإبداع المتفوق.

بمعنى كلما كانت البنوك محل الدراسة طرفا في شبكة للقيمة أدى ذلك تحقيق الإبداع المتفوق، علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(0.41) من التباين في المتغير التابع الإبداع المتفوق، أي أن 41.3% من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع المتفوق في البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

إضافة إلى وجود تأثير بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها الدراسة) ومتغير الإبداع المتفوق، من خلال تسجيل قيمة (t) قدرها (3.55)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00) ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الإبداع المتفوق في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم(45): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والإبداع المتفوق

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,472	,010	2,671	,000	14,499	1,576	4,210	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,251	1,159			,128	,148	البنك
	,273	1,106			,137	,152	الزبائن
	,712	-,371			,165	-,061	المنافسين
	,001	3,508			,205	,718	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (14,499) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات الوسيطة (البنك، الزبائن، المنافسون، الموردون) وهم الأطراف المشكلون لشبكة القيمة، والذين شملتهم هذه الدراسة، دور في تحقيق الإبداع المتفوق للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لموردي البنوك محل الدراسة المقدر بـ: (3,508) والدالة بمستوى دلالة قدره (0.001)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات الوسيطة خاصة الموردين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,718) في المتغير التابع الإبداع المتفوق. إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (2,671)، بمستوى دلالة قدره: (0.010).

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي أطراف شبكة القيمة، أي كل من البنك، الزبائن والمنافسين.

علماً أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0, 472) من التباين في المتغير التابع، أي أن 47,2% من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع المتفوق للبنوك محل الدراسة سببه تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الإبداع المتفوق في البنوك محل الدراسة.

#### د- بالنسبة للاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:

جدول رقم(46): اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة و الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	المعنوية Sig	T	المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.416	.000	4.926	.000 <sup>b</sup>	48.537	1.581	7.785	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	6.967			.028	.196	شبكات القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "F" تقدر بـ(48.53) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يساهم بشكل كبير في الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل للبنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(6.96) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير الوسيط شبكات القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.19) في المتغير التابع الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.

بمعنى كلما كانت البنوك محل الدراسة طرفا في شبكة للقيمة أدى ذلك تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ:(0.41) من التباين في المتغير التابع الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.

أي أن 41.6% من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل في البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

إضافة إلى وجود تأثير بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها الدراسة) ومتغير الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، من خلال تسجيل قيمة (t) قدرها (4.92)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00) ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم(47): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,445	,000	4,084	,000	13,024	1,683	6,874	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,020	2,380			,136	,324	البنك
	,368	,907			,147	,133	الزبائن
	,768	-,296			,176	-,052	المنافسين
	,016	2,481			,219	,542	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (13,024) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات الوسيطة (البنك، الزبائن، المنافسون، الموردون) وهم الأطراف المشكلون لشبكة القيمة، والذين شملتهم هذه الدراسة، دور في تحقيق الإستجابة المتفوقة لحاجات العميل في البنوك محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لكل من الموردين، والبنوك محل الدراسة المقدرة على التوالي بـ: (2,481) و(2,380) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,016) و(0,020) على التوالي، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الموردين والبنوك بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,542) و(0,324) على التوالي في المتغير التابع الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل. إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (4,084)، بمستوى دلالة قدره: (0.000).

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي أطراف شبكة القيمة.

علماً أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0,445) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 44.5% من التغيرات الحاصلة على مستوى الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل للبنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

ومنه شبكات القيمة تساهم في تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل في البنوك محل الدراسة

\* بالنسبة لشبكات القيمة وتحسين الميزة التنافسية ككل:

جدول رقم(48): اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة وتحسين الميزة التنافسية ككل:

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
.619	.000	6.306	.000 <sup>b</sup>	110.374	3.889	24.524	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	10.506			.069	.726	شبكات القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22

الدراسة الميدانية: دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والبنوك الخاصة في الجزائر-

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة " F " تقدر بـ(110.37) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يُساهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة. وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(10.50) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغيير في قيمة المتغير الوسيط شبكات القيمة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.72) في المتغير التابع تحسين الميزة التنافسية. بمعنى كلما كانت البنوك محل الدراسة طرفا في شبكة للقيمة أدى ذلك تحسين الميزة التنافسية، علما أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدّر بـ:(0.61) من التباين في المتغير التابع تحسين الميزة التنافسية، أي أن 61.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة. إضافة إلى وجود تأثير بين باقي العوامل الأخرى (التي لم تشملها الدراسة) ومتغير تحسين الميزة التنافسية، من خلال تسجيل قيمة (t) قدرها (6.30)، وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00).

جدول رقم(49): اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة وتحسين الميزة التنافسية

ككل:

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	T	مستوى المعنوية Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
,686	,000	5,209	,000	35,44	3,855	20,08	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	,060	1,915			,312	,598	البنك
	,027	2,260			,336	,759	الزبائن
	,498	-,682			,404	-,275	المنافسين
	,000	5,038			,501	2,522	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (35,446) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغيرات الوسيطة (البنك، الزبائن، المنافسون، الموردون) وهم الأطراف المشكلون لشبكة القيمة، والذين شملتهم هذه الدراسة، يساهمون في تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة لكل من موردي و زبائن البنوك محل الدراسة المقدره على التوالي بـ (5,038) و(2,260) والدالة بمستوى دلالة قدره (0,000) و(0,027) على التوالي، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الموردين والزبائن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (2,522) و (0,759) على التوالي في المتغير التابع تحسين الميزة التنافسية.

إضافة إلى تأثير الثابت (باقي العوامل الأخرى) التي لم تشملها الدراسة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (5,209)، بمستوى دلالة قدره: (0,000).

في حين لا توجد دلالة إحصائية لقيم (t) المحسوبة عند مستوى معنوية (0,05) لباقي أطراف شبكة القيمة.

علماً أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر بـ: (0,686) من التباين في المتغير التابع، أي أن بالتقريب 69% من التغيرات الحاصلة على مستوى تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة سببها تغيرات على مستوى شبكات القيمة.

ومنه شبكات القيمة تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية السابعة التي مفادها: "تساهم شبكات القيمة المكونة في تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة".

انطلاقاً من صحة الفرضية الفرعية الأولى، وكذا صحة الفرضية الفرعية الثانية، فإننا نقبل صحة الفرضية السابعة التي مفادها: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة".

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات:

المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها بالرجوع إلى فرضيات الدراسة، من أجل التأكد من درجة تحققها:

أ- مناقشة الفرضية الأولى في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"تمارس البنوك محل الدراسة إدارة المعرفة".

إن البنوك محل الدراسة تمارس مختلف عمليات إدارة المعرفة، وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية وفقاً لقيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ: (5.52) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على أن هذه البنوك تمارس إدارة المعرفة بدرجة كبيرة جداً، وهو نفس الأمر الذي توصلت إليه الدراسات السابقة التالية:

حيث أشارت سلوى محمد الشرفا (2008) في دراسة لها بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، كما أشارت إلى عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة أو تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.

كما أشار فراس محمد عبد عودة (2010) في دراسة بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" إلى أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يمارسون عمليات إدارة المعرفة بوزن نسبي تراوح بين (79.46%) و(85.25%)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذا سنوات الخدمة، في الوقت الذي سُجلت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومكان العمل.

ب- مناقشة الفرضية الثانية في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى لطبيعة ملكيتها"

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى وجود اختلاف في درجة ممارسة إدارة المعرفة لصالح البنوك الخاصة على حساب البنوك العمومية، وهو ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة بينهما والمقدرة بـ: (3.28) وهي دالة عند درجات الحرية (68) ومستوى خطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو عكس ما توصل إليه بسيم قائد عبده (2008) في دراسته التي جاءت تحت عنوان: " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية" حيث أشار إلى أن البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن تتبنى مدخل إدارة معرفة العميل بدرجة فوق المتوسط، وأيضاً تواجد مصادر إدارة المعرفة في تلك البنوك بدرجة فوق المتوسط، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن من حيث كل من تبني مدخل إدارة معرفة العميل، وتواجد مصادر إدارة المعرفة، ونوعية معوقات إدارة المعرفة.

ج- مناقشة الفرضية الثالثة في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات للقيمة".

إن البنوك محل الدراسة تكوّن شبكات للقيمة مع باقي الأطراف الذين شملتهم هذه الدراسة، وما يؤكد ذلك هو وجود دلالة إحصائية وفقاً لقيمة (t) المحسوبة المقدرة بـ: (3.22) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05). بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يدل على أن البنوك محل الدراسة تكوّن شبكات للقيمة مع باقي الأطراف بدرجة كبيرة جداً.

وهو ما أكدته دراسة Verna Allee (2011) التي جاءت بعنوان:

« Value Networks and the true nature of collaboration »



والتي توصلت فيها إلى أن المنظمة محل الدراسة قد حققت رضا زبائنها (المرضى) باستخدام نموذج شبكات القيمة، من خلال تقليص أوقات انتظارهم وزيادة قدرة استيعاب المنظمة، وهذا من خلال فهم الأدوار والتفاعلات التي تتم بينها، مما ساعد على تحديد المشكلة وإيجاد الحل وتنفيذه.

د- مناقشة الفرضية الرابعة في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى تشكيل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات القيمة تُعزى لطبيعة ملكيتها"

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود اختلاف في مدى تشكيل شبكات القيمة لصالح البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية، وهذا حسب قيمة (t) المحسوبة بينهما والمقدرة بـ(5.22) الدالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة (0.00).

إلا أنه وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسات سابقة تناولت الفروقات في تشكيل شبكات القيمة، لذا وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها من خلال البحث، فإنه يتم قبول الفرضية الرابعة، مع وجود فوارق لصالح البنوك الخاصة.

ه- مناقشة الفرضية الخامسة في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"تسعى البنوك محل الدراسة إلى تحسين ميزتها التنافسية".

إن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تحسين ميزتها التنافسية وما يؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدره بـ:(7.35) الدالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد بأن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تحسين ميزتها التنافسية بدرجة كبيرة جدا. وهذا ما تؤكدته الدراسات التالية:

دراسة وسام محمد ناصر الكركي (2010) تحت عنوان "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن" والتي توصل فيها إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد التجسيد، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وهي نفس النتيجة التي سجلها الباحث فيما يخص وجهة نظر الزبائن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين وكذا الزبائن نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد الاعتمادية.

دراسة هلاي الوليد (2009) بعنوان: "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS" التي توصل فيها إلى أن كفاءة الشركة محل الدراسة تتضح من خلال الممارسات والإجراءات المتمثلة أساسا في إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، أما فيما يخص جودة الاتصال في الشركة فقد أشار الباحث إلى أنها مجرد شعارات براقه دون واقع عملي، وفيما يخص التحديث والتطوير فقد توصل الباحث إلى أن الشركة محل الدراسة لا تملك إدارة مستقلة للبحث والتطوير، فيما كانت هناك إيجابيات لدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل مقابل نقائص موجودة على مستوى نظام إدارة شكاوى العملاء، وهو بذلك يتوافق مع الدراسة الحالية في كل من الكفاءة والاستجابة لحاجات العميل، ويختلف معها في الجودة والتحديث.

و- مناقشة الفرضية السادسة في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) لمدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى لطبيعة ملكيتها".

لقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق في مدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية لصالح البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية حسب قيمة (t) المقدرة بـ: (3.24) والدالة عند درجات الحرية (68) ومستوى الخطأ (0.05) ومستوى دلالة يقدر بـ: (0.00).

وفي هذا الصدد توصل بسيم قائد عبده في دراسته التي سبق ذكرها "دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على البنوك التجارية اليمينية" إلى أنه هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مدخل إدارة معرفة العميل وتحقيق الميزة التنافسية، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات

دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن، وهو بذلك لا يتوافق مع النتيجة المتوصل إليها في الدراسة الحالية.

ز- مناقشة الفرضية السابعة في ظل الدراسات السابقة: والتي مفادها:

"تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة".

إن البنوك محل الدراسة تستعين بإدارة المعرفة من أجل تكوين شبكات القيمة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال قيمة المحسوبة بينهما "F" تقدر بـ(185.60) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دور كبير في تكوين شبكات القيمة للبنوك محل الدراسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(13.62) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذه الشبكات المكونة تعمل بدورها على تحسين الميزة التنافسية للبنوك وهو ما تم التوصل إليه من خلال قيمة "F" تقدر بـ(110.37) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05)، بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أن المتغير الوسيط شبكات القيمة يُساهم بشكل كبير في تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ:(10.50) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00).

وفي هذا الصدد توصل سعد غالب ياسين (2005) في دراسته: " إدارة المعرفة وشبكات القيمة دراسة حالة شركة "Quicken.com" إلى أن اعتماد المنظمة على نموذج شبكة القيمة المرتبط بإستراتيجية أعمال تقوم على تحليل البيئة التنافسية واحتياجات المستفيدين في خلق القيمة المضافة والفريدة بالمقارنة مع بقية المنافسين. هذا يعني أن نماذج شبكات القيمة تختلف باختلاف رؤية إستراتيجية كل شركة وطريقتها في استقطاب القيمة المضافة مع شركاء الأعمال، إضافة إلى حاجة المنظمات إلى تحديد وتحليل موقعها في شبكات القيمة وتحليل شبكات القيمة التنافسية لتحديد عناصر القوة والضعف وفهم كيف يتم إنتاج القيمة في هذه الشبكات.

كما توصل **Hurbert. S (1998)** في دراسة له بعنوان:

### « How Knowledge Management Adds Critical Value To Distribution Channel Management »

إلى أن نوعية العلاقة ما بين شركاء العمل مثل المنتج والموزع تقرر القيمة المضافة للمستهلك، وأن هذه العلاقة هي مترابطة ومتكاملة، كما اقترحت الدراسة أن مستوى الثقة لهذه العلاقة يجب أن تتم مراقبته وتطويره بعناية، كما وضحت عدة طرق عملية للوصول إلى العلاقة الترابطة فيما بين المنتج والموزع.

كما توصل **Roberston.J (2004)** في دراسته:

### «Intranet and knowledge Sharing »

إلى أن المنظمات محل الدراسة تسعى لإيجاد طرق لتوسيع قدرات الشبكة الداخلية (الانترانيت) من أجل تلبية احتياجات إدارة المعرفة، مما يوفر أساسا قويا للاتصالات الداخلية، كما أوصى بضرورة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة، بحيث تشمل هذه الإستراتيجية أهمية نشر الانترانيت في المنظمة.

كما توصل **Rasooli (2006)** في دراسة له بعنوان:

### « knowledge management in call centers »

إلى أن إدارة المعرفة لها أثر على زيادة فعالية أقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول لمستوى أداء متميز في خدمة الزبائن ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية، كما ركزت الدراسة على ضرورة الاستعانة بالخبراء من أجل زيادة معرفة العاملين، إضافة للمعلومات والبيانات المتاحة.

كما توصلت دراسة **Jayne (2006)** التي جاءت بعنوان:

### « knowledge worker : Human Resouce Stratege to achieve a Competitive Advantage » :

إلى أن هدف الشركة في خلق واستدامة الميزة التنافسية يتم من خلال تطبيق مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية، بهدف الحفاظ على قاعدتها من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عمال المعرفة، وذلك من خلال

الاحتفاظ بتلك المعرفة الضمنية، أو الاحتفاظ بعمال المعرفة أنفسهم، وبالتالي الحفاظ على أهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ مما سبق يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة مع وجود فوارق لصالح البنوك الخاصة.

#### المطلب الثاني: نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- هناك غياب تام لوحدة تنظيمية أو قسم يُعنى بإدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، إلا أنه يتم ممارسة جميع عملياتها في وحدات وأقسام هذه البنوك، كما تحرص على تحديد المصادر الداخلية والخارجية الممكنة للمعرفة والعمل على استغلالها.

- أثناء تواجدها بالبنوك محل الدراسة تمت ملاحظة أن البنوك العمومية لازالت تعتمد بكثرة على المستندات الورقية أي معظم معاملاتها تتم يدويا ويتم تسجيلها على الورق، في الوقت الذي تُنهي فيه البنوك الخاصة معاملاتها إلكترونيا مما يُسرّع من إتمامها وتخزينها.

- تم التوصل من خلال نتائج البحث إلى أن البنوك تولى أهمية كبيرة للكوادر البشرية المتوفرة لديها، كما تسهر على ضرورة تشارك وتبادل الخبرات والمعارف، إضافة إلى وجود التحفيز المادي لتقديم الأفضل وبذل المزيد من الجهود في البنوك الخاصة، وهو الأمر الذي تفتقده البنوك العمومية.

- معظم البنوك محل الدراسة ترتبط بشبكة داخلية (إنترانيت) بين مختلف وحداتها وأقسامها، وتعمل على استغلالها بما يتناسب واحتياجاتها وأعمالها المختلفة بما في ذلك نشر مختلف الخطط والقرارات لتكون متاحة لجميع العاملين، واستقبال شكاويهم واستفساراتهم من قبل المسؤولين والرد عليها في أقرب وقت ممكن.

- معظم البنوك محل الدراسة تملك موقعا إلكترونيا على شبكة الإنترنت، تطرح فيه المنتجات والخدمات وكذا العروض التي بالإمكان تقديمها للزبائن، إلا أن ما تمت ملاحظته خاصة فيما يتعلق بمواقع ويب البنوك العمومية

هو غياب التحديث، أو جاري إنجازها لفترة تجعل الزبائن يشعرون بعدم الرضا، وحتى تغيير رأيهم في التعامل مع هذه البنوك.

- كما تُهمل هذه المواقع أيضا القيام بالدراسات الاستطلاعية التي تساعد على التعرف على رغبات واحتياجات واقتراحات الزبائن.

- من خلال المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين في البنوك العمومية أكدوا لنا أن أغلبية الزبائن الذين يتعاملون معهم هم جهات تفرض عليهم الدولة التعامل مع هذه البنوك وليس حسب رغبتهم، في الوقت الذي تسعى فيه البنوك الخاصة بكل طاقاتها للوصول إلى الزبائن والمحافظة عليهم، عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية وفي أقل وقت ممكن.

- تسعى البنوك الخاصة إلى الاحتفاظ بزبائنها وكسب رضاهم من خلال تقديم صورة إيجابية وواضحة للزبائن، في الوقت الذي تلعب فيه البنوك العمومية دور المتفرج الذي لا يبذل أدنى مجهود للحصول على الزبائن والحفاظ عليهم.

- هناك رغبة دائمة من الزبائن في الحصول على خدمات سريعة مما جعل معظم الزبائن خاصة الأفراد يتوجهون إلى التعامل مع البنوك الخاصة التي تحقق لهم هذه الرغبة.

- ما تمت ملاحظته أيضا أثناء القيام بالدراسة الميدانية، أن البنوك الخاصة أكثر جاذبية في مظهرها العام مقارنة بالبنوك العمومية، باستثناء عدد محدود منها والتي لم تهمل هذا الجانب.

- كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تحسين ميزتها التنافسية وتحقيق البقاء والاستمرار ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك من خلال السعي إلى تقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب، مع توفير ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبائن، وتوفير خدمة الصراف الآلي على مناطق واسعة، الأمر الذي ساعدها على تحقيق رضا الزبائن والحفاظ عليهم وتحقيق التميز.

- أما بالنسبة لإمكانية قيام الزبون بسحب أرصده متى يشاء فهناك ملاحظة وإجراءات عديدة، لا سيما من قبل البنوك العمومية، مما يحد من حرية الزبون في التصرف في أرصده، ويجعله يتوجه إلى التعامل مع البنوك الخاصة التي توفر له هذه الميزة.

- كما توصلت الدراسة من خلال المقابلة الشخصية مع معظم المسؤولين في البنوك العمومية، إلى افتقار هذه الأخيرة إلى إتمام بعض العمليات إلكترونياً، كتحويل الأرصدة عن بعد أو تسديد الفواتير، وإعلام الزبائن بتغيرات أرصدتهم، في الوقت الذي توفر فيه البنوك الخاصة بعض هذه الميزات لزبائنهم مما يوفر عليهم الجهد والوقت، وهو الأمر الذي ساعدها على الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد وتحقيق التميز.

- ما تمت ملاحظته أيضاً خلال التواجد بالبنوك محل الدراسة هو افتقار التعامل بسرية تامة مع الزبائن خاصة فيما يتعلق بعمليات سحب وإيداع الودائع، أين لوحظ تعرض الزبائن للإحراج عند إتمام العملية التي تتم علناً.

- ما تم التوصل إليه أيضاً أن البنوك محل الدراسة وخاصة البنوك الخاصة توظف إدارة المعرفة من أجل تحقيق السبق التنافسي وهذا من خلال العمل على حماية المعلومات التي تحصل عليها من الوصول إلى المنافسين، وكذا مقارنة المنتجات والخدمات التي تقدمها مع مثيلاتها التي تقدمها البنوك المنافسة، كما أظهرت نتائج الدراسة نقص التحليل فيما يخص نقاط قوة وضعف المنافسين بصفة عامة.

- كما توصلت الدراسة من خلال إجابات المبحوثين إلى أن كافة البنوك تسعى للحفاظ على علاقاتها بمورديها، الذين تم اختيارهم بدقة كبيرة، كما أنها توكل بعض الوظائف الجزئية لمورديها المتخصصين كالنظافة، الأمن... الأمر الذي يسهل عليها القيام بمهامها وتركيزها على إرضاء زبائنهم وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم، وجذب زبائن جدد.

### المطلب الثالث: الاقتراحات:

- اعتمادا النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تأخذها البنوك محل الدراسة بعين الاعتبار:
- ينبغي على البنوك محل الدراسة أن تفكر جديا في خلق قسم أو مصلحة خاصة بإدارة المعرفة، تهتم جليا بممارسة كافة عمليات إدارة المعرفة، والسهر على نشرها في كافة أقسام البنك.
  - على البنوك محل الدراسة وبصفة خاصة البنوك العمومية أن تهتم بمظهرها العام وتسعى لجعله أكثر جاذبية، والاهتمام أكثر بكيفية استقبال الزبائن .
  - ينبغي على البنوك أن تكتشف من الدورات التدريبية للعاملين، مع ضرورة توفير متطلبات عقد الاجتماعات الافتراضية من أجل كسب الوقت وتحقيق التميز.
  - على البنوك أن تهتم أكثر بإشراك العاملين في إبداء آرائهم والمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - يجب على البنوك محل الدراسة أن تهتم أكثر بالتحديث المستمر لمواقعها على شبكة الإنترنت، وجعلها أكثر وضوحا في شرح منتجات وخدمات البنك وكذا السعي لجعلها أكثر.
  - ينبغي على البنوك محل الدراسة أن تقوم بدراسات استطلاعية دورية لمعرفة رغبات واحتياجات الزبائن، والعمل على توفيرها من أجل تحقيق التميز.
  - يجب على البنوك العمومية مواكبة الركب، وتبني التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وتوفير الخدمات المرتبطة بها، كخدمة الإطلاع على الأرصدة عن بُعد، وكذا تحويل الأرصدة عن بُعد... لتوفير الجهد والوقت على الزبون وكسب رضاه.
  - على البنوك العمومية أن تولي اهتماما متزايدا بزبائنها، وأن تتعامل مع انشغالهم بأكثر عناية، مع ضرورة تقليص أوقات انتظارهم، من أجل تجنب استيائهم وتحقيق رضاهم.



- على البنوك خاصة العمومية أن تمنح زبائنها حرية أكبر في التصرف في أرصدهم، خاصة فيما يتعلق بعمليات السحب والتحويل، من أجل كسب رضاهم وولائهم.
- ضرورة العمل على التحديد الدقيق لأوقات إنجاز الخدمة للزبائن، والسعي لإنجازها بشكل فوري وصحيح من المرة الأولى.
- التفكير جديا في توفير تسهيلات الحصول على القروض من خلال البطاقات الإلكترونية، وتجنيب الزبون عناء الزيارات المتكررة للبنك، مما يزيد من ولاء الزبائن وتحقيق التميز.
- العمل على توفير السرية التامة للزبائن عند سحب وإيداع الودائع لتجنب إحراجهم، وكذا استمرارهم في التعامل مع البنك.
- العمل على التعاون مع الزبائن خاصة الأوفياء منهم عند وقوعهم في مشاكل، دون الإخلال أو المساس بالنظام العام للبنك.

### خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل وصف منهج الدراسة وعينتها، وكذا الأدوات المستخدمة فيها، مع إبراز كيفية إعدادها واختبار صدقها وثباتها، كما تضمن وصفا لمختلف الأدوات والمعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثة من أجل تحليل الدراسة واختبار الفرضيات، وكذا تحليلها في ظل الدراسات السابقة بغرض التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي نأمل أن تأخذها البنوك محل الدراسة بعين الاعتبار.

## الخاتمة:

إن كافة المنظمات الاقتصادية بما فيها البنوك تسعى إلى تحقيق التميز والحفاظ عليه وتحسينه، وذلك من خلال إتباع عدة طرق وأساليب، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أنه بالإمكان ممارسة مختلف عمليات إدارة المعرفة من أجل العمل على تكوين شبكات القيمة لتحسين الميزة التنافسية، وتتضمن عمليات إدارة المعرفة كل من تشخيص المعرفة، والتي يتم من خلالها حصر المعارف المتوفرة، والقيام بإجراء دراسات حول المحيط، ثم العمل على اكتشاف المعرفة من خلال استغلال المصادر المتاحة سواء كانت داخلية كالعاملين، أو خارجية كالخبراء مثلاً، ثم توليد المعرفة من خلال الجلسات الدورية بين العاملين واستقبال آراءهم ومقترحاتهم، إضافة إلى الاستفادة من الخبرات الخارجية...، دون إهمال ما تم توليده من خلال خزنه والحفاظ عليه بواسطة توثيق كل المعارف المحصلة من النجاحات أو الفشل باستخدام مختلف الوسائل الحديثة كقواعد البيانات، أو حتى الوسائل التقليدية كالمستندات الورقية، وهذا بهدف سهولة استخدامها وتطبيقها عند الحاجة إليها بعد توزيعها على العاملين، دون إهمال أن يكون ذلك في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.

إن الممارسة الصحيحة لمختلف عمليات إدارة المعرفة، مع الانفتاح الذي نشهده اليوم يحتم على المنظمات سواء كانت خدمية أو صناعية أن تولي اهتماماً أكثر للمحيط الذي تتواجد فيه، هذا المحيط الذي يتميز بالتعقيد والتشابك، أين أصبح استخدام النماذج التقليدية غير مجد، مما يحتم على المنظمات البحث عن نماذج جديدة أكثر تطور وحادثة لمواكبة هذا التغيير، ومن بين هذه النماذج نموذج شبكة القيمة الذي يعد كنموذج مطور لنموذج سلسلة القيمة، هذا الأخير الذي لم يعد قادراً على فهم تحولات القيمة وهجرتها من المادة إلى الفكر، ومن الآلة إلى المعرفة، وهي الأمور التي صاحبت ظهور الاقتصاد الرقمي، الذي تولدت عنه المنظمات الشبكية التي تستند في إتمام عملياتها على تكنولوجيا الشبكات، خاصة شبكة الإنترنت، وهو ما استحسنته الزبائن كونه أمر يوفر الجهد والوقت، ويحقق لهم في الوقت ذاته رغبتهم واحتياجاتهم وفقاً لمواصفات ومعايير قاموا بتحديد سلفاً، بالاستعانة بمواقع ويب المنظمات التي يتعاملون معها.

ومع أن الزبون يُعد المستفيد الأكبر من المنظمة كونها طرف في شبكة القيمة، إلا أن هذا لا ينفي الاستفادة باقي الأطراف، ومن بينها المنظمة في حد ذاتها، حيث أن العاملين فيها بإمكانهم تشارك وتقاسم كافة

المعلومات والمعارف المتواجدة، وبصورة سريعة وسهلة، وهذا بفعل تبني مختلف تطبيقات التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت، حيث يكون بالإمكان الوصول إلى قواعد معرفة المنظمة بصورة فورية، أين يتحصل العامل على المعارف اللازمة لتأدية مهامه بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب، مما يوفر عليه الجهد والوقت وتجنب تكرار الأعمال، حيث يتم تأديتها صحيحة من المرة الأولى، كما يُشجع هذا النموذج على تكوين فرق عمل ذات تنوع معرفي تعمل على نشر الخبرات ونقل الممارسات المميزة من قسم لآخر، ويشجع العاملين على المشاركة للتصدي للمشاكل التي تواجهها.

هذا ولا ينحصر تطبيق نموذج شبكة القيمة في الثقة والتعاون الداخلي بين العاملين، والخارجي مع الزبائن فقط، بل بالإمكان أن يمتد أيضا إلى التعاون حتى مع المنافسين إذا كانت هناك مصالح ومنافع متبادلة، أما في حالة غيابها فيمكن للمنظمة أن تستفيد من منافسيها من جهتها فقط، وهذا من خلال تحليل نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، مع استغلال ودراسة مختلف الأفكار والتعليقات التي يتم طرحها من قبل الأفراد حول منتجات وخدمات المنافسين على مواقع ويبهم، وفي الوقت نفسه حماية المعلومات التي تتحصل عليها المنظمة من الوصول إلى المنافسين، وكذا المقارنة بين منتجات وخدمات المنافسين مع مثيلاتها التي تقدمها المنظمة، من أجل القيام بالتحسينات اللازمة.

أما الطرف الأخير الذي تناوله هذا البحث بالدراسة فهو الموردين، حيث يعمل نموذج شبكة القيمة أيضا على تمين علاقة المنظمة بمورديها، من خلال الدقة في اختيار الموردين، الذين يوفر الجودة المطلوبة والانضباط في مواعيد التسليم، ولم لا منح تخفيضات نتيجة للولاء، مما يقلل من حجم تكاليف المنظمة، مع إمكانية إسناد بعض الوظائف الجزئية لهم، كالنظافة والأمن...

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن المنظمات الساعية إلى تحقيق التميز وتحسين ميزتها التنافسية والحفاظ عليها في الوقت الراهن؛ هي المنظمات التي تدرك بأن معايير التنافس التقليدية كالتنافس على أساس الوقت والتنافس على أساس الجودة، لم تعد مجدية، وأن الاعتماد على الموارد الملموسة والماديات ليس كفيلا بإبقائها ضمن الركب، الذي أصبح يضم المنظمات التي تمتلك المعارف والمعلومات وتسعى من خلال تبادلها وتشاركها داخليا وخارجيا، خاصة في ظل الانتشار والاستخدام الواسع لتكنولوجيات الشبكات والأعمال الالكترونية إلى خلق وإنشاء القيمة وتحقيق التميز، وهو الأمر الذي يتطلب منها التركيز على مختلف أساليب تحسين الميزة

التنافسية، التي تم التطرق إليها من خلال هذا البحث، والمتمثلة في الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.

وبمعالجة موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية على البنوك العاملة بسطيف بنوعيتها الخاصة والعامّة، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات الباحثين، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة المعرفة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لطبيعة ملكيتها.
- أن البنوك محل الدراسة تشكل مع باقي الأطراف التي شملتها الدراسة شبكة للقيمة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لطبيعة ملكيتها.
- أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تحسين ميزتها التنافسية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لطبيعة ملكيتها.
- أن إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة لها دور في تكوين شبكات القيمة التي تساهم بدورها في تحسين الميزة التنافسية.

### آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، مع إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة العاملة بسطيف، ومن خلال مسار التحليل النظري وكذا التطبيقي الذي تم التركيز عليه من خلال البحث، تبين أن هناك العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة لمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية:

- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل دعمها.
- أثر شبكات القيمة على تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر الزبائن - حالة البنوك.
- نحو تطبيق شبكات القيمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - نموذج مقترح.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 2 - اسماعيل شاكر تركي "التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية"، المؤتمر العالمي الخامس نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 4-5 جوان 2007
- 3 - أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، مصدر غير منشور، جامعة عين الشمس مصر، 2002
- 4 - إيمان سعود أبو خيضر، "تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتقنية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009
- 5 - بن نافلة قدور، عرابة رابح، "التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، ملتقى المنومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي واقع وتحولات، لا يوجد التاريخ.
- 6 - بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، "تكنولوجيا الإنترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية - مع الإشارة لحالة البنوك الجزائرية-" الملتقى الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الإلكترونية في الجزائر- عرض تجارب دولية-، المركز الجامعي خميس مليانة. لا يوجد التاريخ.
- 7 - تامر ياسر البكري "إدارة المعرفة السوقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون" المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في المجتمع العربي، جامعة الزيتونة، الأردن 26-27 أبريل 2004.
- 8 - توفيق محمد، "أثر التجارة الإلكترونية على تطوير أنظمة المعلومات الحاسوبية، دراسة إختبارية بالتطبيق على استخدام القطاع المصرفي لوسائل دفع النقود الإلكترونية وخدماتها المرتبطة

بأنظمة البنك المركزي"، متاح على الموقع:

[http // :www.mohamedsheriff.VZe.com](http://www.mohamedsheriff.VZe.com) , 2003.

- 9 - توفيق ياسر، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006
- 10 - حباية محمد، دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، مصدر غير منشور، 2011-2012.
- 11 - حسن البلاوي، حسن سلامة، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007
- 12 - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير، دار الحامد للطباعة والنشر، ط2، عمان الأردن، 2009
- 13 - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- 14 - حماد طارق عبد العال، التجارة الإلكترونية: المفاهيم-التجارب-التحديات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع ط1، عمان الأردن، 2008
- 16 - رشاد محمد الساعد، حسين محمود حريم، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة -بحث ميداني على قطاع الصناعات"، دورية المجلة الأردنية، المجلد 8، عدد 1، 2004.
- 17 - الزغبى حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل ، الأردن، 2005.
- 18 - زمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبو بكر، طارق رشيدى حبه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002

- 19 - زهية موساوي، خديجة خالدي، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات لتحقيق التميز"، المؤتمر الدولي العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس
- 20 - زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، متاح على الموقع: <http://www.Sarambite.com>
- 21 - سارة وايت: أساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2011،
- 22 - سعد عويضي الحارثي: "نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009
- 23 - سمير عبد الوهاب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة القاهرة"، متاح على [http://www.sveiby.com.au/knowledge management.html](http://www.sveiby.com.au/knowledge%20management.html):
- 24 - شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ السعودية، السعودية، 2011
- 25 - شارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، العربية السعودية، 2008
- 26 - شيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المحلة رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر 2004.
- 27 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جمهورية مصر العربية، 2005
- 28 - طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000
- 29 - طارق طه، التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008
- 30 - طارق طه، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007



- 31 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، 2009، عمان الأردن،
- 32 - طه حسين نوي "الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
- 33 - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005.
- 34 - عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2005،
- 35 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009
- 36 - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة -مدخل حلقة القيمة لبورتو"، الملتقى الدولي الرابع حول: التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 37 - عصام البحصي، "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال -دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني-"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، يناير، 2005 .
- 38 - علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، مصدر غير منشور، 2010.
- 39 - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002
- 40 - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998.

- 41 - علي عبد الهادي مسلم، "إدارة المعرفة، مفهوما وعملياتها، وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009
- 42 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
- 43 - غسان عيسى إبراهيم، "دور الروافد الفكرية، و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة عمان العربية، الأردن، العدد السادس، ديسمبر 2009
- 44 - فارس محمود أبو معمر، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو، غزة، 2005.
- 45 - فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للإتصالات في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر- دراسة حالة إتصالات الجزائر-، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، مصدر غير منشور، 2011
- 46 - فريد كورتل: "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ع12، ماي 2007، ص 272.
- 47 - كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مصدر غير منشور، 2013-2014.
- 48 - محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010
- 49 - محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
- 50 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2008

- 51 - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، مصدر غير منشور، 2011.
- 52 - مصطفى محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2010
- 53 - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 54 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998،
- 55 - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يُقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 56 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008
- 57 - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص96.
- 58 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، مصدر غير منشور، 2011.
- 59 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث، عمان الأردن، ط1، 2009
- 60 - وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، مصدر غير منشور، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 61- Alter Steven ; **Information Systems : The foundation of e-Business**, Ny ; Prentice, 2002

- 62- Arora E. and RaosahebSh, **Knowledge Management In Public Sector** , Indian Journal of Commerce and Management studies, Vol 2, No. 1, 2011 .
- 63- Awad and Ghaziri, **knowledge Management, person Education International**, Uper Saddle River, New Jersey : Prentce-Hall, 2004
- 64- Barnergard Fuerst, **Information Technology and sustained advantage : AE source Based analaysis**, Mis quarterly, n19, 1995.
- 65- Berube J. "**TechuologyFor optimizing customer rlation – Ships In Montgomery Research Inc**". Available at : <http://www.CRM Project.com/wp/beru is html.> , Retrived 12.02.2014
- 66- Buck Jean-Yves, **le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management**, Paris, Edition d'organisation, 2000.
- 67- Blythe Jim, **Marketing Strategy**, M c Gaw Hill, 2003
- 68- David Meggitt : "**will be Real project please stand up**" **Getting organized wit value network**, "APM year book, 2006-2007, P.2, Available at : <http://www.apn.org.uky>. 29.01.2013.
- 69- Duffy Jan, «**Knowledge Management : To Be or Not to be ?** » Information Management Journal, January, 2000.
- 70- George V, and Davenport, **general perspectives on knowledge management**, journal of management information systeme, vol. 18, N° 01, 2001
- 71- George W. Brown : **value chains, Value streamrs, value nets, and value delivery chains**, BP Trends April 2009,available at : <http://www.bptrends.com>, Retrived 17.06.2013.
- 72- Hachett B, **Beyond Knowledge : New Ways to Work and learn**, the conference Board, 2003.
- 73- Hassen Morten T, NohriaNitin, Tierney Thomas : **quelles est votre stratégie de gestion de savoir, le management du savoir en**

- pratique.** Harvard business reviews, Paris, édition d'organisation, 2003.
- 74- Heibeler R, **Benchmarking Knowledge Management, Strategy and leadership**, vol 24 (2), 1996.
- 75- Hocine Rahim, "**Management de Savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes**", Revue économie et management, Université Abou bakrBelkaid Tlemcen N°3 Mars 2004,
- 76- Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, Arlington: Schema Press, 2001.
- 77- Housel Thomas and A.H. Bell, **measuring and managing knowledge**, Mc Graw. Hill/ I Rivin, Boston 2001,
- 78- Howard C. Clark, **Formal Knowledge Networks a Study of Canadian Escperiences**, The International Instute for Sustainable development, Manitoba, canada 2000
- 79- Irma Becerra Fernandez and Rajio Sabherwal, **knowledge managment systems and processes**, M. Esharpe, NewYork; U.S.A 2010.
- 80- Jere Retzer, « **The Economic Value of Information Networks** », Economic Value of Networks, V2-3, 2005, Available at : <http://www.nwax.net>, , Retrived 04, p.4-04-2013
- 81- Joe Peppard and Anna Rylandes ; "**From value chain to value network :Insights for mobile operators**», European Management journal, Vol 24,(2-3), April- June 2006
- 82- Johannes Cronje , **The contribution of knowledge management to learning :An Exploration of its Practice and Potential in Australian and New Zealand schools**, Dissertation submitted by Mary E.Reynolds, Ed (CIE), 2005 ,p.21.
- 83- Karl Wiig, **knowledge management fondation thinking about thinking people and organization create represent and use knowledge**, U.S.A scheme press, 1993.

- 84- Koenig Michel « **Education For Knowledge Management Information Service** », USE, Vol 19, Issue 1, 1999.
- 85- Kothuri Smita, **Knowledge in Organizations : Definition, Creation and Harvesting**, WWW.gse.harvard.edu 2002, Retrived 15-05-2015.
- 86- Michel Porter, **l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, paris 1999
- 87- OanaBranzei and others, "**a Knowledge – based view of environmental performance in different cultural contexts : canada, japan, china**", University of British columbia, working paper
- 88- Research Matters, **The RM Knowledge Translation Toolkit : A Resource for Researchers**, 2008, P. 6. Available at [WWW.research-matters.net](http://WWW.research-matters.net). , Retrived 30-01-2013.
- 89- Sarvary. M. **Knowledge Management and compition in the consulting industry**, California Management review V (14)
- 90- Seven A Carlsson, « **knowledge Management in Network Contexts** », Global Co-Operation in the New Millennium, The 9th European Conforce on information systems, Bled, Slovenia, June 27-27, 2001.
- 91- Sivan Y , **Nine Keys To A knowledge infarastructure :A proposed Analytic Farmework For Organizational knowledge management**, center For Information Policy research, Harvard University 2001.
- 92- Solange Ghernaouti-Hélie, Arnaud Dufour : « **de l'ordinateur à la société de l'information** » Presses Universitaires de France, paris, 2éme édition, 2001
- 93- Steve Waddell and Verna Allee, **An Eight-Step Action Research Network Analysis Approach to complex Global Systems : The case of glabal Finance**, Applications of Social Net Work Analysis conference university of Zurick, 27-28 August 2009
- 94- Steven son, willian. J ; **Production /operations Management**; 8<sup>th</sup> von Horffman Press, 2007

- 95- Vern Allee, **The Future of Knowledge**, Butter Worth Heinemann, Amsterdam, 2003
- 96- Verna Alle, « **Value Creating Network : Organizational Issues and Challenges** », The Learning Organization Special ISSue on Social Networking, Volume 6, Issue, November 2009.
- 97- Verna Allee, « **Value Network Analysis and Value conversion of tangible and intangible assets** », journal of Intellectual capital, Vol 9, No 1, 2008.
- 98- Verna Allee, "About **Value Net work : The natural Way that work gets done**", Available at : <http://www.Valuenet works.com.> , Retrived 10.05.2013
- 99- Verna Allee, "**Reconfiguring the Value Network**", Published in journal of Business Strategy, Vol 21, N4, July- Aug 2000
- 100- Verna Allee, **Value network Approach for modeling and Measuring Intangibles**, Presented at Transparent Enterprise, Madride, November, 2002
- 101- Verna Allee, **Value Networks and the true nature of collaboration**, Published by : Value Network, Verna Allee associates, 2011.P.5, Available at : <http:// www.vernallee.com> , Retrived 04-02-2013.
- 102- Verna Allee, « **The Value Evolution – Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective** », journal of intellectual capital, Vol 1, No1, 2000.

## فهرس المحتويات

الآية الكريمة

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

المقدمة..... أ-ع

الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة..... 2-43

تمهيد:..... 2

المبحث الأول: المعرفة..... 3

المطلب الأول: مفهوم المعرفة..... 3

1 -تعريف المعرفة..... 3

2 -أهمية المعرفة..... 5

3 -خصائص المعرفة..... 6

المطلب الثاني: مصادر وأنواع المعرفة..... 9

1 - مصادر المعرفة..... 9

2 - أنواع المعرفة..... 11

3 - صناعة المعرفة..... 13

المبحث الثاني: إدارة المعرفة..... 16

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة..... 16

1 - نشأة وتطور إدارة المعرفة..... 16

2 - تعريف إدارة المعرفة..... 19

3 - أهمية وأهداف إدارة المعرفة..... 20

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة..... 23

1 - أبعاد إدارة المعرفة..... 23



24.....	2 - عناصر إدارة المعرفة.
26.....	3 - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
27.....	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها والصعوبات المرتبطة بها.
27 .....	المطلب الأول: عمليات نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة.
27.....	1 - عمليات إدارة المعرفة.
30 .....	2 - نماذج إدارة المعرفة.
37.....	3 - استراتيجيات إدارة المعرفة.
39.....	المطلب الثاني: قياس إدارة المعرفة والصعوبات المرتبطة بها.
39.....	1 - قياس إدارة المعرفة.
40.....	2 - عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.
42.....	3 - التحديات المرتبطة بإدارة المعرفة.
43.....	خلاصة الفصل
81-45.....	الفصل الثاني: شبكات القيمة.
45.....	تمهيد.
46 .....	المبحث الأول: القيمة وشبكات القيمة.
46.....	المطلب الأول: مفهوم القيمة وتحولاتها.
46 .....	1 - مفهوم القيمة.
47 .....	2 - تحولات القيمة من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.
48 .....	3 - من سلسلة القيمة إلى شبكة القيمة.
51 .....	المطلب الثاني: مفهوم شبكات القيمة.
51.....	1 - تعريف شبكات القيمة وخصائصها.
53.....	2 - أهمية شبكات القيمة.
53.....	3 - متطلبات تطبيق شبكات القيمة.

57	المطلب الثالث: دور شبكات القيمة.....
59	المبحث الثاني: تحليل شبكات القيمة ورسم خرائط لها.....
59	المطلب الأول: التبادلات الثلاث للقيمة.....
59	1- السلع والخدمات والإيرادات.....
59	2- المعرفة.....
59	3- الفوائد غير الملموسة.....
61	المطلب الثاني: تحليل شبكات القيمة.....
61	1- مفهوم تحليل شبكات القيمة.....
61	2- المنهجيات الثلاث لتحليل شبكات القيمة.....
63	3- أسس تحليل شبكات القيمة.....
65	المطلب الثالث: رسم خريطة شبكة القيمة.....
72	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وشبكات القيمة.....
73	المطلب الأول: شبكات المعرفة الخالقة للقيمة.....
73	1- الشبكات غير الرسمية.....
73	2- الشبكات المتباينة.....
73	3- الشبكات المفتوحة.....
74	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في خلق القيمة لكل طرف من أطراف الشبكة.....
74	1- المنظمة.....
77	2- المزبائن (العملاء).....
78	3- المنافسون.....
79	4- الموردون.....
79	المطلب الثالث: عراقيل تواجه إدارة المعرفة في تكوين وخلق شبكات القيمة.....

81	خلاصة الفصل:
111-83	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
83	تمهيد
84	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
84	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
84	1 -تعريف الميزة التنافسية
86	2 -خصائص الميزة التنافسية
87	المطلب الثاني: محددات ميزة تنافسية
87	1 -حجم الميزة التنافسية
89	2 -نطاق التنافس
90	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
90	1- تعريف الإستراتيجية التنافسية:
90	2- أشكال الإستراتيجيات التنافسية
93	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية مصادرها وأساليب تحسينها
93	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
94	1 حميزة التكلفة الأدنى
94	2 حميزة التميز
95	المطلب الثاني: مصادر ميزة تنافسية
95	1- التفكير الاستراتيجي

96.....	2- مدخل الموارد.....
99 .....	المطلب الثالث: أساليب تحسين ميزة تنافسية.....
100.....	1- الكفاءة المتفوقة .....
100.....	2- الجودة المتفوقة .....
102.....	3- التحديث (التجديد) المتفوق.....
103.....	4- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.....
105 .....	المبحث الثالث: إدارة معرفة أطراف شبكة القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية.....
105.....	المطلب الأول: إدارة المعرفة مورد داخلي للمنظمة.....
108.....	المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون لتحسين الميزة التنافسية.....
110.....	المطلب الثالث: المعرفة بالمنافسين من أجل تحسين الميزة التنافسية.....
111.....	المطلب الرابع: المعرفة بالموردين من أجل تحسين الميزة التنافسية.....
112.....	خلاصة الفصل.....
190-114.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.....
114.....	تمهيد.....
115.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
115.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومجتمعها.....
115.....	1- منهجية الدراسة.....
115.....	2- مجتمع الدراسة.....

117.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
117.....	1- أدوات جمع البيانات.....
121.....	2- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
122.....	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
122.....	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.....
126.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
180.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات.....
180.....	المطلب الأول: مناقشة الفرضيات في ظل الدراسات السابقة.....
186.....	المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة.....
189.....	المطلب الثالث: الاقتراحات.....
191.....	خلاصة الفصل.....
193.....	الخاتمة.....
197.....	قائمة المراجع المعتمدة.....
212-207.....	فهرس المحتويات.....
214.....	فهرس الجداول.....
217.....	فهرس الأشكال.....
219.....	الملاحق.....
250.....	الملخص.....

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
8	مقارنة السلعة بالمعرفة	01
38	أوجه الاختلاف بين الاستراتيجية الرمزية و الاستراتيجية الشخصية	02
56	الفرق بين الإنترنت والإتترانيت والإكسترانيت	03
89	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04
116	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة	05
120	اختبار الثبات للدراسة الميدانية الاستطلاعية والنهائية	06
122	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الملكية	07
123	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الملكية	08
123	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
124	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	10
124	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	11
125	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	12
126	مدى قيام البنوك محل الدراسة بتشخيص المعرفة	13
127	مدى قيام البنوك محل الدراسة باكتشاف المعرفة	14
128	مدى قيام البنوك محل الدراسة بتوليد المعرفة	15
130	مدى قيام البنوك محل الدراسة بخزن المعرفة	16
131	مدى قيام البنوك محل الدراسة بتوزيع المعرفة	17
133	مدى قيام البنوك محل الدراسة بتطبيق المعرفة	18
135	يوضح مدى وجود فروق في مدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة حسب طبيعة ملكيتها	19
138	تحليل فقرات جزء البنك كطرف من أطراف شبكات القيمة	20
139	تحليل فقرات جزء الزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة	21
141	تحليل فقرات جزء المنافسين كطرف من أطراف شبكات القيمة	22
143	تحليل فقرات جزء الموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة	23
145	يوضح مدى وجود فروق في سعي البنوك محل الدراسة لتكوين شبكات	24

	القيمة حسب طبيعة ملكيتها	
147	تحليل فقرات الجودة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية	25
149	تحليل فقرات الكفاءة المتفوقة لتحسين الميزة التنافسية	26
150	تحليل فقرات الإبداع المتفوق لتحسين الميزة التنافسية	27
151	تحليل فقرات الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل لتحسين الميزة التنافسية	28
153	يوضح مدى وجود فروق في سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية حسب طبيعة ملكيتها	29
156	اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والبنك كطرف من أطراف شبكات القيمة	30
157	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والبنك كطرف من أطراف شبكات القيمة	31
158	اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة	32
160	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة	33
161	اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والمنافسين كطرف من أطراف شبكات القيمة	34
162	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والمنافسين كطرف من أطراف شبكات القيمة	35
164	اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة	36
165	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة	37
166	اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة وشبكات القيمة ككل	38
167	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة وأطراف شبكات القيمة ككل	39
169	اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والجودة المتفوقة	40
170	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والجودة المتفوقة	41

171	اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والكفاءة المتفوقة	42
172	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والكفاءة المتفوقة	43
173	اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة والإبداع المتفوق	44
174	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والإبداع المتفوق	45
175	اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة و الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل	46
176	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل	47
177	اختبار معامل الانحدار الخطي بين شبكات القيمة وتحسين الميزة التنافسية ككل	48
178	اختبار معامل الانحدار المتعدد بين شبكات القيمة وتحسين الميزة التنافسية ككل	49



فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
د	المخطط الإجرائي للدراسة	01
5	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	02
14	تحول المعرفة ما بين الصريحة والضمنية:	03
31	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	04
32	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	05
33	نموذج إدارة المعرفة عند Jenex and Olfman	06
35	نموذج: الرصيد - التدفق - الميزة	07
49	سلسلة القيمة التقليدية	08
60	رسم خريطة لمبادلات القيمة	09
66	عناصر خريطة شبكة القيمة	10
69	مستويات عمل تقنية التكبير	11
70	أدوار الأفراد في خريطة شبكة القيمة	12
75	عمليات إدارة المعرفة وخلق القيمة داخل المنظمة	13
77	هرم القيمة بالنسبة للعميل	14
88	دورة حياة الميزة التنافسية	15
99	أساليب تحسين الميزة التنافسية	16
101	تأثير الجودة على أرباح المنظمة	17

## الملاحق:

ملحق رقم: 01: قائمة البنوك محل الدراسة:

اسم البنك	نوع البنك
1- البنك الوطني الجزائري	عام
2- القرض الشعبي الجزائري	عام
3- بنك الإسكان الجزائر	خاص
4- بنك سوسيتي جنرال الجزائر	خاص
5- بنك البركة الجزائري	خاص
6- بنك Bas arisP BNP الجزائر	خاص
7- بنك السلام	خاص
8- البنك العربي	خاص
9- المؤسسة العربية المصرفية	خاص
10- البنك الخارجي الجزائري	عام
11- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	عام
12- بنك الفلاحة والتنمية الريفية	عام
13- بنك التنمية المحلية	عام
14- بنك الخليج	خاص

ملحق رقم: 02: قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم	الجامعة
د. بن فرحات ساعد	جامعة سطيف -1-
د. بروش زين الدين	جامعة سطيف -1-
أ. برباش التوفيق	جامعة سطيف -1-
د. بورغدة الحسين	جامعة سطيف -1-
أ. لعلی فاروق	جامعة سطيف -2-

الملحق رقم: 03 الاستبيان في شكله الأولي:

جامعة فرحات عباس سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال المؤسسات

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تعمل على

التعرف على "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات

الجزائرية- دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة فرحات عباس سطيف1، آمل منكم تقديم الدعم

والتعاون من خلال ملئ الاستبيان، مع العلم أن المعلومات التي نحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط،

وسوف تحضى بالسرية التامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 21 سنة إلى أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ليسانس/ مهندس

بكالوريا

ماجستير/ دكتوراه

4- الخبرة الوظيفية:

من 3 إلى أقل من 6 سنوات

أقل من 3 سنوات

10 سنوات فأكثر

من 6 إلى أقل من 10 سنوات

المقياس					الجزء الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية المحور الأول: إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة)		
لا أتفق تماما	لا أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تماما	فقرات الإستبيان	عدد الفقرات	عمليات إدارة المعرفة
					يوجد قسم داخل البنك لتقديم الدراسات	1	تشخيص المعرفة
					يضع البنك ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة	2	
					يقوم البنك بحصر المعرفة المتوفرة لديه	3	
					يقوم البنك بتشخيص المعرفة من خلال الخبرات المتوفرة لديه	4	
					يعرف البنك جيدا الوظائف التي تتطلب المعرفة	5	
					يعرف البنك جيدا نوع المعرفة التي تتطلبها كل وظيفة	6	
					يعرف البنك جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وظيفة	7	إكتشاف المعرفة
					تقوم المنظمة بتحديد المصادر الممكنة للمعرفة	8	
					يقوم البنك باستغلال مصادر المعرفة الداخلية (مديرين، أخصائي شؤون الأفراد...) في رصد المعرفة الداخلية.	9	
					يستغل البنك مصادر المعرفة الخارجية (باحثين، خبراء، برامج...) في رصد المعرفة الخارجية.	10	توليد المعرفة
					هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	11	
					يعمل البنك على إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعارف	12	
					يعمل البنك على استقبال مقترحات العاملين	13	
					يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي من أجل توليد المعرفة	14	
					يتم دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في ورشات العمل والمحاضرات	15	خزن المعرفة
					يقوم البنك بتنظيم البيانات والمعلومات	16	
					يقوم البنك بتصنيف البيانات والمعلومات	17	
					يقوم البنك بخزن هذه البيانات والمعلومات	18	
					يهتم البنك بتوثيق المعارف المحصلة من النجاح أو الفشل	19	
					يعمل البنك على توثيق الدراسات التي تطرح في الندوات والمؤتمرات.	20	
					يعتمد البنك في خزن المعرفة المحصل عليها على الأرشفة والمستندات الورقية	21	

					يمتلك البنك قواعد بيانات مناسبة لآزن المعرفة المحصل عليها	22	
					يهتم البنك بإعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية	23	توزيع المعرفة
					يعمل البنك على توزيع المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين	24	
					الأفراد العاملين في البنك بإمكانهم التعامل مع خبراء المعرفة المتواجدين فيه	25	
					إن الوصول إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك يكون بصورة فورية وسهلة.	26	
					تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية	27	
					تصلك المعرفة المتعلقة بعملك في الوقت المناسب	28	
					يتم تطبيق المعرفة التي يتوصل إليها البنك في الميدان	29	تطبيق المعرفة
					يشجع البنك العمال على المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه	30	
					يعمل البنك على تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرات من أجل تقديم الاستشارات	31	
					يعمل البنك على نقل الممارسات المميزة من قسم إلى آخر	32	
					يمتلك العاملون المعرفة التامة والحديثة باستمرار اللازمة لتأدية مهامهم	33	
					يعمل البنك على تطوير موجودات المعرفة لديه	34	

الآور الثاني: شبكات القيمة (أطراف الشبكة):

لا	لا	أأفق	أأفق	فقرات الإأتيبان	عدد الفقرات	أطراف الشبكة
أأفق	أأفق	أأفق	أأفق			
أأفق	أأفق	أأفق	أأفق			
				بإمكان الأفراد العاملين داخل البنك الإطلاع على قواعد البيانات الخاصة بالبنك	35	المنظمة (البنك)
				يسهر البنك على تحديد قواعد بياناته باستمرار	36	
				إن شبكة الإنترنت متاحة لجميع الوحدات والدوائر	37	
				يتم وضع مختلف القرارات والخطط على الشبكة الداخلية للبنك ليتمكن العاملون من الإطلاع عليها	38	
				بإمكان العاملين طرح استفساراتهم وشكاويهم عبر شبكة الإنترنت	39	
				يكون الرد على الإأستفسارات والشكاوى بصورة فورية	40	

					41	يتم عقد مؤتمرات إفتراضية بين العاملين في مختلف الأقسام والدوائر لتبادل الخبرات	
					42	يملك البنك موقعا إلكترونيا على شبكة الإنترنت	الزبائن
					43	يقوم البنك باستمرار بدراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات الزبائن المتغيرة من خلال موقعه الإلكتروني	
					44	يتمكن زبائن البنك الإطلاع على أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية للبنك باستخدام الإنترنت	
					45	يتمكن الزبائن المشاركة في تصميم المنتجات، أو وضع مواصفات للخدمات التي يرغبون فيها من خلال موقع البنك	
					46	يأخذ البنك بعين الإعتبار رغبات واقتراحات زبائنه	
					47	يسعى البنك إلى حل مشاكل زبائنه في وقت قصير	
					48	يمنح البنك عملاؤه الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين	
					49	يعمل البنك على عدم حصول منافسيه على المعلومات التي يتحصل عليها من زبائنه لتجنب منافستهم له وفقدان زبائنه	
					50	يكلف البنك عاملين لديه بالمراجعة المستمرة لمواقع ويب المنافسين	
					51	يتم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تظهرها هذه المواقع حول خدمات ومنتجات المنافسين من أجل الاستفادة منها	
					52	يتم دراسة مختلف الأفكار والتعليقات التي يطرحها الأفراد حول منتجات وخدمات المنافسين والاستثمار فيها	
					53	يتم تحليل نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين واستغلالها	
					54	يعمل البنك على المقارنة بين الخدمات والمنتجات التي يقدمها للزبائن، مع مثيلاتها التي يقدمها منافسوه بهدف القيام بتحسينات اللازمة	
					55	تعمل المنظمة على اختيار مورديها بدقة كبيرة	الموردون
					56	تملك المنظمة كافة البيانات حول مورديها	
					57	تسعى المنظمة إلى المحافظة على علاقاتها بمورديها	
					58	تقوم المنظمة بنقل بعض وظائفها الجزئية (النظافة...) إلى بعض الموردين المتخصصين	



المحور الثالث: الميزة التنافسية: (أساليب تحسين الميزة التنافسية)

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تماماً	الفقرات	عدد الفقرات	أساليب تحسين الميزة التنافسية
					جاذبية البنك تزيد من إقبال الزبائن.	59	الجودة المتفوقة
					يملك موظفو البنك المعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الزبائن.	60	
					يلتزم البنك بأداء الخدمة في الوقت المحدد	61	
					يعطي موظفو البنك إهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع إنشغالاتهم بعناية.	62	
					يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب من المرة الأولى.	63	
					يوفر البنك سبل حماية لأموال المدخرين من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	64	الكفاءة المتفوقة
					يعمل البنك على مراجعة أنشطة وحداته المختلفة	65	
					يعمل البنك على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.	66	
					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه.	67	
					يعمل البنك على خفض التكاليف المتعلقة بالعمليات والخدمات.	68	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	69	الإبداع المتفوق
					إمكانية سحب الأموال بواسطة البطاقات الإلكترونية ساعد على جذب زبائن جدد.	70	
					التحويل الإلكتروني للأموال ساعد على جذب زبائن جدد للبنك.	71	
					إمكانية تحويل الأموال من رصيد عميل إلى رصيد عميل آخر عن بعد زاد من ولاء الزبائن لدى البنك.	72	
					إمكانية تسديد بعض الفواتير عن بعد ساعد على جذب زبائن جدد للبنك	73	
					يقوم البنك بإرسال التغييرات حول حسابات الزبائن وأرصدتهم عبر البريد الإلكتروني، أو الهاتف النقال مما ساعد على اكتساب زبائن جدد.	74	

					يمنح البنك قروضا بفوائد بسيطة.	75	الإستجابة المتفوقة لحاجات العميل
					الأرباح التي يمنحها البنك على المدخرات مرتفعة.	76	
					يستطيع الزبون سحب أرصده متى يشاء.	77	
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبون.	78	
					تغطي خدمات الصراف الآلي مناطق واسعة.	79	
					يُشرك البنك الزبائن في مشاريعه ويمنحهم نسبة أرباح مرضية.	80	
					يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	81	

الملحق رقم: 04 تحكيم الاستبيان:

جامعة فرحات عباس 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات.

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إلى السيد الأستاذ:

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي للدراسة الميدانية، في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الاقتصادية-"

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بلمهدي عبد الوهاب، رغبة منا في الاستفادة من خبراتكم الكبيرة، أرجو التفضل بإفادتي حول مدى ملائمة الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبيان المرفق مع إشكالية الموضوع، وتوضيح مدى حاجته إلى التعديل، واقتراح ما ترونه مناسباً بغية الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات.

وتقبلوا مني في الأخير فانق الاحترام والتقدير

الطالبة: غجاتي أحلام

جامعة فرحات عباس سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال المؤسسات

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تعمل على التعرف على "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة فرحات عباس سطيف1، أمل منكم تقديم الدعم والتعاون من خلال ملئ الاستبيان، مع العلم أن المعلومات التي نحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحضى بالسرية التامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

من 21 سنة إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة   
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

باكالوريا  ليسانس/ مهندس   
ماجستير/ دكتوراه

4- الخبرة الوظيفية:

أقل من 3 سنوات  من 3 إلى أقل من 6 سنوات   
من 6 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر



المقياس					الجزء الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية		
					المحور الأول: إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة)		
لا أتفق تماما	لا أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تماما	فقرات الإستبيان	عدد الفقرات	عمليات إدارة المعرفة
					يوجد قسم داخل البنك يقوم بإجراء الدراسات حول المحيط المتواجد فيه	1	تشخيص المعرفة
					يضع البنك ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة	2	
					يقوم البنك بحصر المعرفة المتوفرة لديه	3	
					يقوم البنك بتشخيص المعرفة من خلال الخبرات المتوفرة لديه	4	
					يعرف البنك جيدا الوظائف التي تتطلب المعرفة	5	
					يعرف البنك جيدا نوع المعرفة التي تتطلبها كل وظيفة	6	
					يعرف البنك جيدا حجم المعرفة التي تحتاجها كل وظيفة	7	
					تقوم المنظمة بتحديد المصادر الممكنة للمعرفة	8	إكتشاف المعرفة
					يقوم البنك باستغلال مصادر المعرفة الداخلية (مديرين، أخصائي شؤون الأفراد...) في رصد المعرفة الداخلية.	9	
					يستغل البنك مصادر المعرفة الخارجية (باحثين، خبراء، برامج...) في رصد المعرفة الخارجية.	10	
					هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	11	توليد المعرفة
					يعمل البنك على إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعارف	12	
					يعمل البنك على استقبال مقترحات العاملين	13	
					يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي من أجل توليد المعرفة	14	
					يتم دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في ندوات تعليمية لصالح العاملين	15	خزن المعرفة
					يقوم البنك بتنظيم المعلومات التي يتحصل عليها	16	
					يقوم البنك بتصنيف المعلومات التي قام بجمعها	17	
					يقوم البنك بخزن هذه المعلومات	18	
					يهتم البنك بتوثيق المعارف المحصلة من النجاح أو الفشل	19	
					يعمل البنك على توثيق الدراسات التي تطرح في الندوات التعليمية التي يعقدها البنك .	20	

					يعتمد البنك في خزن المعرفة المحصل عليها على الأرشيف والمستندات الورقية	21	
					يمتلك البنك قواعد بيانات مناسبة لخزن المعرفة المحصل عليها	22	
					يهتم البنك بإعلام جميع العاملين بالمستجدات المعرفية	23	توزيع المعرفة
					يعمل البنك على توزيع المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين	24	
					الأفراد العاملون في البنك بإمكانهم التعامل مع العاملين الأكثر خبرة المتواجدين فيه	25	
					إن الوصول إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك يكون بصورة فورية وسهلة.	26	
					تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية	27	
					تصلك المعرفة المتعلقة بعملك في الوقت المناسب	28	
					يتم تطبيق المعرفة التي يتوصل إليها البنك في الميدان	29	تطبيق المعرفة
					يشجع البنك العمال على المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه	30	
					يعمل البنك على تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرات من أجل تقديم الاستشارات	31	
					يعمل البنك على نقل الممارسات المميزة من قسم إلى آخر	32	
					يمتلك العاملون المعرفة التامة والحديثة باستمرار اللازمة لتأدية مهامهم	33	
					يعمل البنك على تطوير موجودات المعرفة لديه	34	

المحور الثاني: شبكات القيمة (أطراف الشبكة):

لا	لا	أتفق	أتفق	فقرات الإستبيان	عدد الفقرات	أطراف الشبكة
أتفق	أتفق	أتفق	إلى حد ما	تتماثل		
					35	المنظمة (البنك)
					بإمكان الأفراد العاملين داخل البنك الإطلاع على قواعد البيانات الخاصة بالبنك	
					36	
					يسهر البنك على تحديد قواعد بياناته باستمرار	
					37	
					إن شبكة الإنترنت متاحة لجميع وحدات البنك	
					38	
					يتم وضع مختلف القرارات والخطط على الشبكة الداخلية للبنك ليتمكن العاملون من الإطلاع عليها	
					39	
					بإمكان العاملين طرح استفساراتهم وشكاويهم عبر شبكة	



					الإترائيت	
					يكون الرد على الإستفسارات والشكاوى بصورة فورية	40
					يتم عقد مؤتمرات إفتراضية بين العاملين في مختلف الأقسام والدوائر لتبادل الخبرات	41
					يملك البنك موقعا إلكترونيا على شبكة الإترائيت	42
					يقوم البنك بدراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات الزبائن المتغيرة من خلال موقعه الإلكتروني	43
					بإمكان زبائن البنك الإطلاع على أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية للبنك باستخدام الإترائيت	44
					بإمكان الزبائن المشاركة في تصميم المنتجات، أو وضع مواصفات للخدمات التي يرغبون فيها من خلال موقع البنك	45
					يأخذ البنك بعين الإعتبار رغبات واقتراحات زبائنه	46
					يسعى البنك إلى حل مشاكل زبائنه في وقت قصير	47
					يمنح البنك عملاؤه الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين	48
					يعمل البنك على عدم حصول منافسيه على المعلومات التي يتحصل عليها من زبائنه لتجنب منافستهم له وفقدان زبائنه	49
					يكلف البنك عاملين لديه بالمراجعة المستمرة لمواقع ويب المنافسين	50
					يتم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تظهرها هذه المواقع حول خدمات ومنتجات المنافسين من أجل الاستفادة منها	51
					يتم دراسة مختلف الأفكار والتعليقات التي يطرحها الأفراد حول منتجات وخدمات المنافسين والاستثمار فيها	52
					يتم تحليل نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين واستغلالها	53
					يعمل البنك على المقارنة بين الخدمات والمنتجات التي يقدمها للزبائن، مع مثيلاتها التي يقدمها منافسوه بهدف القيام بالتحسينات اللازمة	54
					يعمل البنك على اختيار مورديه بدقة كبيرة	55
					يملك البنك كافة البيانات حول مورديه	56
					يسعى البنك إلى المحافظة على علاقاته بمورديه	57
					يقوم البنك بنقل بعض وظائفه الجزئية (النظافة...) إلى	58

					بعض الموردین المتخصصین		
--	--	--	--	--	------------------------	--	--

اخور الثالث: الميزة التنافسية: (أساليب تحسين الميزة التنافسية)

لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تماما	الفقرات	عدد الفقرات	أساليب تحسين الميزة التنافسية
					جاذبية البنك تزيد من إقبال الزبائن.	59	الجودة المتفوقة
					يملك موظفو البنك المعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الزبائن.	60	
					يلتزم البنك بأداء الخدمة في الوقت المحدد	61	
					يعطي موظفو البنك إهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع إنشغالاتهم بعناية.	62	
					يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب من المرة الأولى.	63	
					يوفر البنك سبل حماية لأموال المدخرين من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	64	الكفاءة المتفوقة
					يعمل البنك على مراجعة أنشطة وحداته المختلفة	65	
					يعمل البنك على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.	66	
					يحفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه.	67	
					يعمل البنك على خفض التكاليف المتعلقة بالعمليات والخدمات.	68	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	69	الإبداع المتفوق
					إمكانية سحب الأموال بواسطة البطاقات الإلكترونية ساعد على جذب زبائن جدد.	70	
					التحويل الإلكتروني للأموال ساعد على جذب زبائن جدد للبنك.	71	
					إمكانية تحويل الأموال من رصيد عميل إلى رصيد عميل آخر عن بعد زاد من ولاء الزبائن لدى البنك.	72	
					إمكانية تسديد بعض الفواتير عن بعد ساعد على جذب زبائن جدد للبنك	73	
					يقوم البنك بارسال التغيرات حول حسابات الزبائن وأرصدهم عبر البريد الإلكتروني، أو الهاتف النقال مما ساعد على اكتساب زبائن جدد.	74	

					يمنح البنك قروضا بفوائد بسيطة.	75	الإستجابة المتفوقة لحاجات العميل
					الأرباح التي يمنحها البنك على المدخرات مرتفعة.	76	
					يستطيع الزبون سحب أرصده متى يشاء.	77	
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبون.	78	
					تغطي خدمات الصراف الآلي مناطق واسعة.	79	
					يُشرك البنك الزبائن في مشاريعه ويمنحهم نسبة أرباح مرضية.	80	
					يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	81	

الملحق رقم: 05 الاستبيان في شكله النهائي:

جامعة فرحات عباس سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال المؤسسات

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تعمل على

التعرف على "دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات

الجزائرية- دراسة مقارنة لبعض المؤسسات الجزائرية"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة فرحات عباس سطيف1، آمل منكم تقديم الدعم

والتعاون من خلال ملء الاستبيان، مع العلم أن المعلومات التي سأتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط،

وسوف تحضى بالسرية التامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

هذا الاستبيان موجه إلى إطارات بنك: .....

ملاحظة: يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: معلومات عامة:

1- طبيعة ملكية البنك الذي تعملون فيه:

خاص  عام

2- الجنس:

أنثى  ذكر

3- العمر الحقيقي:

من 19 سنة إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

4- المستوى العلمي:

ليسانس/ مهندس  باكالوريا

أخرى أذكرها:.....  ماجستير/ دكتوراه

5- الأقدمية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات  أقل من 5 سنوات

سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنوات فأكثر

المقياس	الجزء الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية المحور الأول: إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة)
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

لا أتفق تماماً	لا أتفق إلى حد ما	أتفق إلى حد ما	أتفق تماماً	فقرات الإستبيان	عدد الفقرات	عمليات إدارة المعرفة
				يعمل البنك على إجراء الدراسات حول المحيط المتواجد فيه (منافسين، زبائن...)	1	تشخيص المعرفة
				يضع البنك ميزانية خاصة لدعم إدارة المعرفة (تكوين العاملين، البحث والتطوير...)	2	
				يدرك البنك جيداً نوع الخبرات المتوفرة لديه	3	
				يعرف البنك جيداً الوظائف التي تتطلب المعرفة (Connaissances)	4	
				يعرف البنك نوع المعرفة (Connaissances) التي تتطلبها كل وظيفة	5	
				يعرف البنك حجم المعرفة (Connaissances) التي تحتاجها كل وظيفة	6	
				يقوم البنك بتحديد المصادر الممكنة للمعرفة (Connaissances)	7	إكتشاف المعرفة
				يقوم البنك باستغلال مصادر المعرفة الداخلية (مديرين، أخصائي شؤون الأفراد...) من أجل الوصول إلى المعرفة الداخلية.	8	
				يستغل البنك مصادر المعرفة الخارجية (باحثين، خبراء، برامج...) من أجل الوصول إلى المعرفة الخارجية.	9	
				هناك تحويل للمعرفة الموجودة لدى الأفراد إلى معرفة متاحة للجميع.	10	توليد المعرفة
				يعمل البنك على إقامة جلسات دورية بين العاملين من أجل تبادل المعارف	11	
				يستقبل البنك مقترحات العاملين	12	
				يستعين البنك بفرق عمل ذات تنوع معرفي من أجل الوصول إلى معارف جديدة.	13	
				يتم دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في ندوات تعليمية لصالح العاملين.	14	خزن المعرفة
				يقوم البنك بتنظيم المعارف التي يتحصل عليها	15	
				يقوم البنك بتصنيف المعارف التي قام بجمعها	16	
				يقوم البنك بخزن المعارف المحصل عليها	17	
				يهتم البنك بخزن المعارف المحصلة من النجاح أو الفشل	18	
				يعمل البنك على خزن الدراسات التي تطرح في الندوات التعليمية التي يعقدها البنك .	19	
				يعتمد البنك في خزن المعرفة المحصل عليها على الأرشفة والمستندات الورقية	20	
				يمتلك البنك قواعد بيانات مناسبة لخزن المعرفة المحصل عليها	21	

					يمكن للعمال التعامل مع العاملين الأكثر خبرة المتواجدين في البنك.	22	توزيع المعرفة
					يهتم البنك بإعلام جميع العاملين بكل المستجدات.	23	
					يعمل البنك على توزيع المنشورات الداخلية على عامليه	24	
					يتم الوصول إلى قواعد المعرفة التي يمتلكها البنك بصورة فورية وسهلة.	25	
					يعمل البنك على إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد بالكمية الكافية	26	
					يعمل البنك على إيصال المعرفة المتعلقة بعمل كل فرد في الوقت المناسب	27	
					يتم تطبيق المعرفة التي يتوصل إليها البنك في الميدان	28	تطبيق المعرفة
					يشجع البنك العمال على المشاركة في التصدي للمشاكل التي تواجهه	29	
					يعمل البنك على نقل الممارسات المميزة من مصلحة إلى أخرى	30	
					يمتلك العاملون المعرفة التامة والحديثة اللازمة لتأدية مهامهم	31	
					يعمل البنك على تطوير المعرفة التي يتحصل عليها	32	

المحور الثاني: شبكات القيمة (أطراف الشبكة):

أطراف الشبكة	عدد الفقرات	فقرات الإستبيان	أتفق تماما	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماما
المنظمة (البنك)	33	يمكن للعاملين داخل كل مصالح البنك الإطلاع على قواعد بيانات البنك			
	34	يسهر البنك على تجديد قواعد بياناته باستمرار			
	35	يضع البنك مختلف القرارات والخطط على شبكة الإنترنت ليتمكن العاملون من الإطلاع عليها			
	36	يمكن للعاملين طرح استفساراتهم وشكاويهم عبر شبكة الإنترنت			
	37	يرد على الإستفسارات والشكاوى بصورة فورية			
	38	تُعقد مؤتمرات إفتراضية (عن بُعد) بين العاملين في مختلف الأقسام لتبادل الخبرات			
الزبائن	39	يملك البنك موقعا إلكترونيا على شبكة الإنترنت يشمل كافة المعلومات حول البنك.			
	40	يقوم البنك بدراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات الزبائن المتغيرة من خلال موقعه الإلكتروني			
	41	يمكن لزبائن البنك الإطلاع على أجزاء من قواعد بيانات الشبكة الداخلية للبنك باستخدام الإنترنت			
	42	يمكن للزبائن وضع مواصفات الخدمات التي يرغبون فيها من خلال الموقع الإلكتروني للبنك			
	43	يأخذ البنك بعين الإعتبار رغبات واقتراحات زبائنه من أجل إرضائهم			



					يسعى البنك إلى حل مشاكل زبائنه في وقت قصير لتحقيق رضاهم.	44	
					يتمتع البنك عملائه الدائمين مزايًا إضافية لكسب ولائهم	45	
					يكلف البنك عاملين لديه بالمراجعة المستمرة المواقع ويب المنافسين	46	المنافسون
					يتم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تظهرها هذه المواقع حول خدمات ومنتجات المنافسين من أجل الاستفادة منها	47	
					يتم دراسة مختلف الأفكار التي يطرحها الأفراد حول منتجات وخدمات المنافسين والاستثمار فيها	48	
					يتم تحليل نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين	49	
					يعمل البنك على حماية المعلومات التي يتحصل عليها كي لا تصل إلى منافسيه	50	
					يعمل البنك على المقارنة بين الخدمات والمنتجات التي يقدمها للزبائن، مع مثيلاتها التي يقدمها منافسوه بهدف القيام بالتحسينات اللازمة	51	
					يعمل البنك على اختيار مورديه بدقة كبيرة	52	الموردون
					يملك البنك كافة البيانات حول مورديه	53	
					يسعى البنك إلى المحافظة على علاقاته بمورديه	54	
					يقوم البنك بنقل بعض وظائفه الجزئية (النظافة...) إلى بعض الموردين المتخصصين	55	

المحور الثالث: الميزة التنافسية: (أساليب تحسين الميزة التنافسية)

لا أتفق تمامًا	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق تمامًا	الفقرات	عدد الفقرات	أساليب تحسين الميزة التنافسية
				يسعى البنك لأن يكون أكثر جاذبية لزيادة إقبال الزبائن.	56	الجودة المتفوقة
				يملك موظفو البنك المعرفة اللازمة للإجابة على أسئلة الزبائن.	57	
				يلتزم البنك بأداء الخدمة في الوقت المحدد	58	
				يسعى البنك لتقديم خدمات بتكلفة أقل لكسب زبائه جدد.	59	
				يعطي موظفو البنك اهتمامًا شخصيًا بالزبائن ويتعاملون مع إنشغالاتهم بعناية.	60	
				يقدم موظفو البنك الخدمات بالشكل المطلوب من المرة الأولى.	61	
				يوفر البنك سبل حماية لأموال المدخرين من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	62	الكفاءة المتفوقة
				يعمل البنك على مراجعة أنشطة مصالحه المختلفة	63	
				يعمل البنك على إلغاء الأنشطة غير الضرورية والمكررة.	64	

					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجري فيه.	65	
					يعمل البنك على خفض التكاليف المتعلقة بالعمليات والخدمات.	66	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	67	الإبداع المتفوق
					سحب الأموال بواسطة البطاقات الإلكترونية ساعد على جذب زبائن جدد.	68	
					التحويل الإلكتروني للأموال ساعد على جذب زبائن جدد للبنك.	69	
					تحويل الأموال من رصيد عميل إلى رصيد عميل آخر عن بعد زاد من ولاء الزبائن لدى البنك.	70	
					تسديد بعض الفواتير عن بعد ساعد على جذب زبائن جدد للبنك	71	
					ارسال تغييرات أرصدة الزبائن عبر البريد الإلكتروني، أو الهاتف النقال ساعد على اكتساب زبائن جدد.	72	
					يمنح البنك قروضا بفوائد بسيطة.	73	الإستجابة المتفوقة لحاجات العميل
					الأرباح التي يمنحها البنك على المدخرات مرتفعة.	74	
					يستطيع الزبون سحب أمواله متى يشاء.	75	
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لحاجات الزبون.	76	
					تغطي خدمات الصراف الآلي مناطق واسعة.	77	
					يُشرك البنك الزبائن في مشاريعه ويمنحهم نسبة أرباح مرضية.	78	
					يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	79	

شكرا على حسن تعاونكم.

الملحق رقم: 06 نتائج التحليل الإحصائي لثبات الاستبيان

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.968	32

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
var00001	77.7571	583.114	.755	.966
var00002	77.4857	596.891	.631	.967
var00003	77.9857	584.333	.689	.967
var00004	77.7429	592.426	.678	.967
var00005	77.7571	598.940	.619	.967
var00006	77.8571	596.211	.629	.967
var00007	78.0429	589.926	.728	.966
var00008	78.1571	595.497	.599	.967
var00009	78.1857	591.516	.630	.967
var00010	78.2286	592.759	.618	.967
var00011	78.2571	578.629	.703	.967
var00012	78.6286	579.773	.718	.967
var00013	78.4000	584.388	.712	.967
var00014	78.0714	588.850	.586	.967
var00015	78.0714	588.705	.765	.966

var00016	78.2429	583.810	.804	.966
var00017	78.0714	590.212	.649	.967
var00018	78.0286	585.593	.727	.966
var00019	78.0143	590.159	.642	.967
var00020	77.9857	599.348	.446	.968
var00021	77.8429	588.946	.721	.966
var00022	77.5143	599.906	.632	.967
var00023	77.7286	594.983	.601	.967
var00024	77.5857	593.522	.688	.967
var00025	78.1143	589.030	.672	.967
var00026	78.1143	578.682	.830	.966
var00027	78.3000	579.662	.796	.966
var00028	77.9857	594.043	.675	.967
var00029	78.2571	577.933	.773	.966
var00030	78.2714	584.635	.771	.966
var00031	78.2143	588.924	.709	.967
var00032	77.9286	587.169	.791	.966

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	70	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	23

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
var00033	50.7286	331.273	.368	.953
var00034	50.4857	323.210	.610	.950
var00035	51.0571	317.417	.623	.950
var00036	51.2571	315.556	.606	.951
var00037	51.3571	315.798	.649	.950
var00038	51.5571	323.265	.578	.951
var00039	50.2000	330.887	.473	.952
var00040	51.0857	313.297	.781	.948
var00041	51.0286	320.637	.550	.951
var00042	51.2286	313.077	.721	.949
var00043	50.9143	313.761	.752	.949
var00044	50.7857	318.780	.706	.949
var00045	50.5000	321.268	.582	.951
var00046	51.1429	315.139	.701	.949
var00047	50.9286	315.777	.797	.948
var00048	50.9714	315.970	.812	.948
var00049	51.0000	313.971	.753	.949
var00050	50.6143	314.414	.753	.949
var00051	50.8429	314.685	.737	.949
var00052	50.5429	314.165	.764	.948
var00053	50.6143	318.240	.708	.949
var00054	50.4286	317.292	.742	.949
var00055	50.5000	324.167	.523	.951

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100.0

Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	70	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	24

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	24

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
var00056	56.0000	465.286	.851	.973
var00057	56.2667	468.924	.825	.973

var00058	56.4667	461.838	.925	.972
var00059	56.7333	460.352	.905	.973
var00060	56.4000	459.829	.873	.973
var00061	56.6000	461.971	.890	.973
var00062	56.2667	467.067	.865	.973
var00063	56.4667	466.552	.749	.974
var00064	56.5333	478.267	.675	.974
var00065	55.9333	478.495	.680	.974
var00066	56.2667	467.924	.847	.973
var00067	56.1333	460.124	.845	.973
var00068	56.4667	480.695	.662	.974
var00069	56.4667	459.410	.883	.973
var00070	56.3333	459.238	.884	.973
var00071	56.6000	477.829	.550	.975
var00072	56.6667	465.381	.793	.973
var00073	56.4667	462.695	.907	.973
var00074	57.2667	477.352	.742	.974
var00075	55.5333	482.267	.688	.974
var00076	56.1333	471.410	.743	.974
var00077	56.4000	477.686	.519	.976
var00078	57.4000	466.114	.723	.974
var00079	56.1333	482.838	.627	.975

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.967	23

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
var00033	49.6000	404.686	.692	.966
var00034	49.0000	399.714	.754	.965
var00035	49.8667	410.410	.510	.967
var00036	50.0000	412.143	.421	.968
var00037	49.8667	407.410	.511	.967
var00038	50.0667	402.352	.640	.966
var00039	48.6667	415.524	.616	.967
var00040	49.5333	379.410	.930	.963
var00041	49.7333	398.495	.577	.967
var00042	49.8000	387.314	.749	.965
var00043	49.5333	390.695	.858	.964
var00044	49.1333	391.552	.888	.964
var00045	48.8667	390.695	.843	.964
var00046	49.7333	386.210	.846	.964
var00047	49.4667	400.552	.821	.965
var00048	49.4000	401.257	.784	.965
var00049	49.6667	408.667	.489	.967
var00050	49.2000	394.743	.813	.965
var00051	49.1333	392.552	.865	.964
var00052	49.0667	382.352	.911	.963
var00053	49.1333	385.410	.886	.964
var00054	48.9333	385.781	.855	.964
var00055	49.2667	384.638	.746	.965



## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	15	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	32

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
var00001	78.8667	825.838	.883	.984
var00002	78.6000	847.114	.801	.984
var00003	79.0667	832.638	.756	.984
var00004	78.8667	830.695	.904	.983
var00005	78.7333	844.067	.850	.984
var00006	78.8000	844.886	.875	.984
var00007	78.8000	846.886	.835	.984
var00008	79.2667	844.924	.843	.984
var00009	79.4000	837.400	.762	.984
var00010	79.3333	839.952	.761	.984
var00011	79.7333	808.210	.851	.984
var00012	79.7333	824.352	.823	.984
var00013	79.8667	828.410	.808	.984

var00014	79.2667	829.781	.756	.984
var00015	79.2000	834.171	.849	.984
var00016	79.3333	839.095	.825	.984
var00017	79.2667	858.495	.468	.985
var00018	79.1333	829.124	.838	.984
var00019	78.9333	842.210	.805	.984
var00020	78.8667	849.267	.837	.984
var00021	79.0000	838.571	.853	.984
var00022	78.6667	837.095	.878	.984
var00023	79.0000	841.857	.858	.984
var00024	78.8667	841.981	.900	.984
var00025	79.6667	836.524	.832	.984
var00026	79.2000	824.171	.907	.983
var00027	79.4667	817.267	.868	.984
var00028	79.2667	842.352	.823	.984
var00029	79.5333	822.124	.814	.984
var00030	79.5333	834.981	.820	.984
var00031	79.4000	845.829	.718	.984
var00032	79.0667	840.210	.875	.984

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية مع إجراء دراسة مقارنة بين بعض البنوك العامة والخاصة في الجزائر، وذلك من خلال استخدام تطبيقات إدارة المعرفة متمثلة في مختلف عملياتها من تشخيص، اكتشاف، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق للمعرفة، من قبل كافة الأطراف المشكّلة للشبكة المولدة للقيمة وأبرزهم: الزبائن، المنافسين، الموردين و البنك نفسه، من أجل الوصول إلى كل من الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لحاجات العميل.

وللوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، قدم لرؤساء مصالح جميع البنوك العامة والخاصة التي تنشط على مستوى سطيف، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- غياب تام لقسم (خلية) يُعنى بإدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، إلا أنها تمارس كافة عملياتها ؛
- تشكل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات خالقة للقيمة، والتي بدورها تساهم في تحسين ميزتها التنافسية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) مدى ممارسة البنوك محل الدراسة لإدارة المعرفة تُعزى حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) مدى تشكيل البنوك محل الدراسة مع باقي الأطراف شبكات القيمة تُعزى حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ (0.05) مدى سعي البنوك محل الدراسة لتحسين ميزتها التنافسية تُعزى حسب طبيعة ملكيتها لصالح البنوك الخاصة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، شبكات القيمة، الميزة التنافسية، البنوك العامة، البنوك الخاصة.

#### **Abstract :**

The purpose of this research is to emphasize the role of knowledge management in the improvement of the firm's competitive advantage, and to compare between some public and private banks in Algeria, through the use of knowledge management applications represented by it various operations such as Diagnostic, gleaning, creation, storage, distribution and application of knowledge by the different composing parties of the network that generate value, such as : customers, competitors suppliers and the bank itself, and all this is In order to reach superior quality, superior efficiency, superior creativity, superior satisfaction to the customer's needs.

To reach the objectives of this study, we have made an empirical study on the overall active banks wich situated in Setif city, using the questionnaire as a key tool for gathering the information, which was submitted to the department's heads of the private public and banks, The maind founds of the study the following:

- a complete absence of a section (cell) that assume the knowledge management in banks under study, however they exercise all it oprations implicitly;
- the Banks under the study with the rest of the parties create a value generator networks, which contribute in the improvement of it competitivity;
- There are a statistic significant differences at the level of error (0.05) to the extent of the practice of knowledge management by the banks under study, due to the nature of ownership in favor of the private banks;
- There are a statistic significant differences at the level of error (0.05) to the extent of the formulation of network value by the banks under study and the rest of the parties, due to the nature of ownership in favor of the private banks;
- There are a statistic significant differences at the level of error (0.05) to the extent of the desire to improve the competitivity by the banks under study in favor of the private banks.

**Keywords :** knowledge management, value networks, competitive advantage, public banks, private banks