

## دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة دراسة حالة البنوك العاملة بسطيف

أ.د. بلمهدي عبد الوهاب

وحدة البحث تنمية الموارد البشرية

[Belmawahab@gmail.com](mailto:Belmawahab@gmail.com)

غجاتي أحلام

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

[ahlamgh@yahoo.fr](mailto:ahlamgh@yahoo.fr)

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة، و ذلك من خلال استخدام تطبيقات إدارة المعرفة متمثلة في مختلف عملياتها من تشخيص، اكتشاف، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق للمعرفة، من قبل كافة الأطراف المشكلين للشبكة المولدة للقيم وأبرزهم: الزبائن، المنافسين، الموردين و المنظمة نفسها

بالنسبة للجانب التطبيقي، تم الاعتماد على استبيان قُدم لرؤساء مصالح جميع البنوك التي تنشط على مستوى مدينة سطيف، و توصلنا إلى نتيجة مفادها غياب تام لقسم(خلية) يُعنى بإدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، إلا أنها تعمل في إطار شبكات خالقة للقيمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، شبكات القيمة، قطاع البنوك

**Abstract:**

The purpose of this research is to emphasize the role of knowledge management in the construction of the value networks through the use of the different applications of knowledge management, which are represented by the various diagnostic operations, creation, storage, distribution and the application of knowledge by the different parties that compose the generator source of the network values, the most important among them are: customers, competitors, suppliers and the firm itself.

we have made an empirical study on the overall active banks situated in the city of Setif, through a survey given to the departments chiefs, and we came to the conclusion that there is a total absence of a special section(cell) dedicated to knowledge management in the banks under study, however, those banks work generally in a value networks

**Keywords:** knowledge management, value networks, banking sector

## مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، ويأتي هذا نتيجة للتقدم السريع في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تتزامن مع التوجه العالمي الجديد نحو الانفتاح والتحرير والعمولة، وتكامل وترابط الأسواق؛ الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تحويل أنشطتها إلى أعمال قائمة على المعرفة.

هذا ولم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة، وتزايد القيم التي تنتجها المعرفة، باعتبارها من أهم الموارد الإنتاجية في المنظمة، والتي ينبغي الاستثمار في جميع أشكالها الصريحة والضمنية، وعبر كافة عملياتها، 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 كالمزبائن، 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.

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

## ما هو دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة في البنوك العاملة بسطيف؟

على ضوء السؤال السابق تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

لإدارة المعرفة دور في تكوين شبكات القيمة في البنوك العاملة بسطيف.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة للبنوك محل الدراسة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة مدى ممارسة البنوك محل الدراسة لمختلف تطبيقات إدارة المعرفة؛

- معرفة مدى سعي البنوك محل الدراسة للعمل في إطار شبكات خالقة للقيمة؛

- تقديم مجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة للبنوك محل الدراسة.

وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وكذا

الاستعانة باستبيان تم إعداده لغرض إجراء الدراسة التطبيقية، تم تحليله فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بسطيف، والتي مثلت مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددها (16) بنكا رفض بنكين (2) منها التعاون معنا. ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج spss، كما تم استخدام كل من الانحدار الخطي، اختبار العينة واحدة، معامل التحديد  $R^2$ .

كما تقسيم هذا البحث إلى جزئين نظري وتطبيقي:

الجانب النظري: وتم التطرق فيه لكل من إدارة المعرفة وشبكات القيمة.

الجانب التطبيقي: تم التطرق فيه للدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة في البنوك العاملة بسطيف.

أولا الجانب النظري:

1- ماهية إدارة المعرفة:

1-1- تعريف المعرفة:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والدارسون للمعرفة، فمنهم من عرفها على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال." (عبودنجم، 2005، صفحة 26)، كما عرفت بأنها: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة

محددة أو شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و  
المهارات الفكرية." (الكبيسي، 2005، صفحة 26)

### 2-1- تعريف إدارة المعرفة:

من بين أهم التعريفات التي أعطيت لإدارة المعرفة ما يلي:

- "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 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." (Karl, 1993, p. 10)

- كما عرفت أيضا 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."  
(عليان، 2008، صفحة 138)

من التعريفات السابقة نجد بأن إدارة المعرفة هي إدارة مشاركة الموارد  
المعرفية المملوكة من قبل المنظمة، والتركيز على معالجة رأس المال المعرفي  
والفكري، وإنشاء معارف جديدة واستخدامها بفعالية.

### 3-1- عمليات إدارة المعرفة: وتتمثل عموما في:

أ- تشخيص المعرفة: هي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته (Sabherw, 2010, p. 103)، كذا جمع وتحليل المعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي (Brian Newman, 2000, p. 7).

ب- اكتشاف المعرفة: بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها (Martin, 2013, p. 5)، من خلال الحصول عليها من مصادرها المتنوعة.

ج: توليد المعرفة: وهي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، والوصول إلى المعرفة جديدة، أو تطويرها من خلال البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة بواسطة التفكير والتحليل للمواقف وكيفية ترابط الأشياء ببعضها (حجازي، 2005، صفحة 90).

د- خزن المعرفة: تسعى المنظمة إلى تخزين المعرفة وحفظها من التلف (Hovland, 2003, p. 23)، ويشكل تجميع المعرفة ذاكرة المنظمة "التي ينبغي عليها تحديثها بصورة مستمرة، وكذا تحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين" (المشاقبة، 2010، صفحة 55)

هـ- توزيع المعرفة: إن توزيع المعرفة هي عملية تداولها، ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب (Carlsson, 2001, p. 621).

و: تطبيق المعرفة: يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، والاستفادة منها بالواقع العملي.

## 2- ماهية شبكات القيمة:

### 1-2- تعريف شبكات القيمة: عرّفت كما يلي:

"شبكات القيمة هي مجموعات هادفة من الأشخاص الذين لديهم أدوار محددة ينتج عنها تفاعلات تجارية واقتصادية واجتماعية فاعلة" (Allee, 2011, p. 5)

"شبكات القيمة هي مجموع العلاقات سواء كانت داخلية أو خارجية التي تولد مجموعة من القيم الملموسة أو غير الملموسة من خلال مجموع المبادلات الديناميكية التي تتم بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، سواء كانت خدمية أو صناعية، تنشط في القطاع الخاص أو الحكومي" (Meggit, 2006, p. 2)

ويمكن لأي منظمة بعدد قليل من العاملين أن تمتلك شبكة للقيمة تضم آلاف الموردين، والملايين من الأعضاء، ومليارات الدولارات من العوائد. (Allee, 2002, p. 6)

### 2-2- من سلسلة القيمة شبكة القيمة:

يُعبّر عن سلسلة القيمة بمجموعة الأنشطة المترابطة التي تتم تأديتها داخل المنظمة من أجل خلق القيمة، بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك (Joe Peppard A. r., 2006, p. 131)، وهي أداة تم استخدامها على مدى 30 سنة الماضية، إلا أن غياب البُعد المادي في العديد من المجالات جعل نموذج سلسلة القيمة يفقد



نجاحته، كالخدمات المصرفية، التأمين، الاتصالات السلكية واللاسلكية  
(W.brown, 2009).

إنّ هذا النوع من المنظمات يكوّن العديد من العلاقات خاصة التعاونية،  
مما يخلق شبكة من المنظمات، مفادها ان كل منظمة تحتل مكانة معينة في  
الشبكة (Joe Peppard A. R., April-june 2006, p. 8). حيث أن أي إجراء من  
قبل أحد المشاركين في الشبكة يؤثر على باقي أعضائها. (Joe Peppard A. R.,  
April-june 2006, p. 9)

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

### 3- دور إدارة المعرفة في خلق القيمة لكل طرف من أطراف الشبكة

أ- المنظمة (البنك): حتى تكون المنظمة جزء من كل، ينبغي عليها أولاً أن  
تتحكم بما تملكه داخليا، من مورد بشري ومعارف...، وبوصف المعرفة هي  
المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد الجديد لا يمكن استثمارها وتحويلها إلى ميزة  
تنافسية دون تشاركها، وهذا التشارك يحمل دلالتين أساسيتين: (نجم،  
2009، صفحة 511)

- ينبغي تقاسم المعارف الموجودة والمستحدثة بين مختلف أفراد المنظمة.

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

و في إطار شبكات القيمة، فإن تشارك وتقاسم المعارف بين أطراف الشبكة، هو المفتاح لتوليد مزيد من القيمة.

ب- الزبائن: إن الزبون يعتبر من أكثر الأطراف المشكلة لشبكة القيمة أهمية، حيث أنه يُعد المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة (Bettina Buchel, 2002, p. 591)، فمع 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 (Allee, 2002, p. 9) ، مما يجعلها أكثر شفافية وانفتاحًا على الزبائن.

ج- المنافسون: المقصود بالمنافسين هو حجم وعدد المنظمات في قطاع معين والتي تزاحم بعضها بعض في السوق (جونز، 2011، صفحة 138)، مما يمثل تهديداً لربحية المنظمات وفقاً لحدة المنافسة، وهنا يبرز دور إدارة المعرفة في استخدام نموذج شبكة القيمة من خلال: (نجم، 2009، صفحة 251)

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على مراجعة مواقع ويب المنافسين والإطلاع على خططهم الجديدة.

- تعمل عمليات إدارة المعرفة على تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة، من أجل معرفة ماذا يفكر الأفراد حول المنظمة وحول منتجاتها وكذا حول المنظمات المنافسة.

- تتيح عمليات إدارة المعرفة إمكانية القيام ببحوث التسويق من موقع المنظمة الخاص، حيث يتم وضع أسئلة لزميري الموقع حول نقاط قوة وضعف المنتجات المنافسة.

- وبالرغم من أن المنافسين يسعون إلى جعل منتجاتهم وخدماتهم ومعارفهم صعبة التقليد، إلا أنها يمكن أن تمثل فرص تعلم للمنظمات. (Jim, 2003, p. 25)

د- الموردون: يُعدّ الموردون من الأطراف المشكلة للشبكة الخالقة للقيمة، بالنسبة للمنظمة وباقي الأطراف الأخرى، وهم أيضا 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 الموردین المتاحین، أو المدخلات البديلة المتاحة، وتبويبها ومن ثم المفاضلة بين الإختيارات المتاحة.

### ثانياً: دراسة حالة البنوك العاملة بمدينة سطيف

من أجل اختبار صحة الفرضية تم إعداد استبيان وعرضه على رؤساء المصالح للبنوك العاملة بسطيف.

#### 1- مجتمع الدراسة: الجدول التالي يوضح أسماء البنوك محل الدراسة

وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للدراسة:

#### جدول رقم (01): 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- بنك 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

2- اختبار الفرضيات: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها: "تعمل إدارة المعرفة على تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة"، تمت تجزئتها إلى عدة فرضيات فرعية:  
أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لإدارة المعرفة دور في جعل البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".

جدول رقم(02): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والبنك

### كطرف من أطراف شبكات القيمة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	المعنى Sig	T	المعنى Sig	F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.585	.576	-.563-	.000 <sup>b</sup>	95.772	1.432	-.806-	إدارة المعرفة
	.000	9.786			.017	.166	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا 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 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 البنك.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى اعتبارها طرفا من أطراف شبكة القيمة، علما أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  المقدر 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 تُعنى بها هذه الدراسة) والبنك المقدر بـ (-0.56) بمستوى دلالة قدره (0.57).

وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى "لإدارة المعرفة دور في جعل البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لإدارة المعرفة دور في جعل زبائن البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".

جدول رقم (03): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والزبائن كطرف من أطراف شبكات القيمة

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	
.659	.776	.286	.000 <sup>b</sup>	131.667	1.463	.419	إدارة المعرفة
	.000	11.47			.017	.199	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً 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 طرفاً من أطراف شبكة القيمة. وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة بـ: (11.47) 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 (0.19) في المتغير التابع الزبائن.

بمعنى كلما اعتمدت البنوك محل الدراسة على إدارة المعرفة أدى ذلك إلى جعل زبائنها طرفاً من أطراف شبكة القيمة، علماً أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر حسب معامل التحديد  $R^2$  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 تُعنى بها هذه الدراسة) والزبائن المقدرة بـ: (0.28) بمستوى دلالة قدره (0.77).

و هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية: "إدارة المعرفة لها دور في جعل زبائن البنوك محل الدراسة طرفاً من أطراف شبكة القيمة".

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لإدارة المعرفة دور في جعل منافسي البنوك محل الدراسة طرفاً من أطراف شبكة القيمة".

## جدول رقم(04): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والمنافسين 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	
.510	.998	-.003-	.000 <sup>b</sup>	70.73	1.684	-.004-	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	.000	8.411			.020	.168	إدارة المعرفة

المصدر: اعتمادا على مخرجات 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)، و تشير 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  $R^2$  المقدرة 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 تُعنى بها هذه الدراسة) والمنافسين المقدرة ب: (-0.03) بمستوى دلالة قدره (0.99). وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة: "إدارة المعرفة دور في جعل منافسي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".  
د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "إدارة المعرفة دور في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".

### جدول رقم(05): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والموردين كطرف من أطراف شبكات القيمة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) إدارة المعرفة
	مستوى Sig المعنوية	T	مستوى Sig المعنوية	F	المعاملات B	الخطأ المعياري	
.425	.067	1.864	.000 <sup>b</sup>	50.19	1.228	2.28	
	.000	7.08			.015	.103	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة " F " تقدر ب(50.19) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0، 05)، بمستوى دلالة قدره (0، 00)، وهذا يعني أن للمتغير المستقل إدارة المعرفة دورا كبيرا في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة. وما يؤكد ذلك هي قيمة (t) المحسوبة بينهما المقدرة ب: (7.08) والدالة أيضا بمستوى دلالة قدره (0.00)، و تشير 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  $R^2$  المقدرة 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 تُعنى بها هذه الدراسة) والموردين المقدرة بـ(1.86) بمستوى دلالة قدره (0.67). وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة: "لإدارة المعرفة دور في جعل موردي البنوك محل الدراسة طرفا من أطراف شبكة القيمة".  
بالنسبة لإدارة المعرفة وشبكات القيمة ككل:

جدول رقم (06): اختبار معامل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة وشبكات القيمة

#### ككل

معامل التحديد $R^2$	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) إدارة المعرفة
	المعنوية Sig	T	المعنوية Sig	F	المعيارى	B	
.732	.632	.482	.000 <sup>b</sup>	185.6	3.93	1.897	
	.000	13.6			.047	.637	

المصدر: اعتمادا على مخرجات 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. 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 التغير 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 تُعنى بها هذه الدراسة) وشبكات القيمة المقدرة بـ(0.48) بمستوى دلالة قدره (0.63).

بناء على صحة الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها:

"إدارة المعرفة دور في تكوين شبكات القيمة في البنوك محل الدراسة".

### 3- النتائج والتوصيات:

أ- نتائج الدراسة: لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى ما يلي:  
- هناك غياب تام لوحدة تنظيمية أو قسم يُعنى بإدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، إلا أنه يتم ممارسة جميع عمليات إدارة المعرفة في وحدات وأقسام هذه البنوك، كما تحرص على تحديد المصادر الداخلية والخارجية الممكنة للمعرفة والعمل على استغلالها.

- معظم البنوك محل الدراسة ترتبط بشبكة داخلية (إنترانيت) بين مختلف وحداتها وأقسامها، وتعمل على استغلالها بما يتناسب واحتياجاتها بما في ذلك نشر مختلف الخطط والقرارات لتكون متاحة لجميع العاملين، واستقبال شكاويهم واستفساراتهم من قبل المسؤولين والرد عليها في أقرب وقت ممكن. مما يؤكد أن كل بنك يوظف إدارة المعرفة داخليا حتى يكون طرفا في شبكة القيمة.

- معظم البنوك محل الدراسة تملك موقعا إلكترونيا على شبكة الإنترنت، تطرح فيه العروض التي بالإمكان تقديمها للزبائن، وهو ما يبرز توظيفها لإدارة المعرفة من أجل ضم زبائنها لشبكة القيمة الخاصة بها.

- إلا أن ما تمت ملاحظته خاصة فيما يتعلق بمواقع ويب البنوك العمومية هو غياب التحديث، أو جاري إنجازها لفترة تجعل الزبائن يشعرون بعدم الرضا، كما تُهمَل هذه المواقع أيضا القيام بالدراسات الاستطلاعية التي تساعد على التعرف على رغبات واحتياجات الزبائن. مما يجعلهم يتوجهون إلى التعامل مع البنوك الخاصة التي تحقق لهم رغباتهم، ومن هنا يظهر لنا بأن البنوك الخاصة أكثر نجاعة في توظيف إدارة المعرفة من أجل جعل منافسيها طرفا في شبكة القيمة.

- البنوك الخاصة أكثر جاذبية في مظهرها العام مقارنة بالبنوك العمومية، باستثناء عدد محدود منها. وهذا راجع في أغلب الأحيان إلى إسنادها لوظيفتي

الأمن والنظافة لموردين ذوي كفاءة وخبرة، تم التعامل معهم وضمهم لشبكة القيمة بعد التأكد من فعالية أدائهم.

ب- التوصيات: اعتمادا على النتائج تم التوصل إلى عدة توصيات:

- 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.

- يجب على البنوك محل الدراسة أن تهتم أكثر بالتحديث المستمر لمواقعها على شبكة الإنترنت، وجعلها أكثر وضوحا في شرح المنتجات والخدمات التي تقدمها، من أجل توسيع شبكة القيمة الخاصة بها من ناحية الزبائن.

- على البنوك محل الدراسة وبصفة خاصة البنوك العمومية أن تهتم بمظهرها العام وتسعى لجعله أكثر جاذبية، من خلال إسناد وظائفها الجزئية (النظافة، الأمن) لموردين ذوي كفاءة، وتوطيد علاقاتها بهم، وجعلهم طرفا دائما في شبكات القيمة.

#### الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الممارسة الصحيحة لمختلف عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في كل من تشخيص المعرفة، والتي تتم من خلال حصر المعارف المتوفرة، والقيام بإجراء دراسات حول المحيط، ثم العمل على اكتشاف المعرفة واستغلال المصادر المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم توليد المعرفة من خلال الجلسات الدورية بين العاملين

واستقبال آراءهم ومقترحاتهم، إضافة إلى الاستفادة من الخبرات الخارجية...، دون إهمال ما تم توليده بخزنه والحفاظ عليه بواسطة توثيق كل المعارف المحصلة من النجاحات أو الفشل، وهذا بهدف تسهيل استخدامها عند الحاجة إليها بعد توزيعها على العاملين، دون إهمال أن يكون ذلك في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، مما يساعد المنظمات على فهم تحولات القيمة، وهجرتها من المادة إلى الفكر، ومن الآلة إلى المعرفة، الأمر الذي خلق مزيدا من الترابط والتشابك بينها، ما حتم عليها البحث عن نماذج جديدة لفهم هذا التحول، ومن بين هذه النماذج نموذج شبكة القيمة، الذي يحدد دور كل طرف في الشبكة، ويحدد القيم التي يتحصل عليها سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.

## المراجع

1. Allee, V. (2002, 11). Value net work Approach for modeling and Measuring Intangibles., *presented at Transparent Entreprise Madrde.*
2. Allee, V. (2011, 04 10). *Value Networks and the true nature of collaboration, Published by: Value Network, Verna Allee associates., Consulté le 04 10, 2013, sur <http://www.vernallee.com>*
3. Bettina Buchel, S. (2002). *Building Knowledge - creating value networks. European Management journal Vol 20 , 591.*
4. Brian Newman, K. W. (2000). *A Farmwork for characterizing knowledge management methods,practices, and technologies.* Toronto, Canada: west richland.

5. Carlsson, S. A. (2001, 06 27-29). *knowledge management in network contexts*. the 9th European conference on information systems.
6. Hovland, I. (2003). *Knowledge management and Organisational learning*. London: Overseas Development Institute, westminster Bridge Road.
7. Jim, B. (2003). *Marketing Strategy*. Mc Gaw Hill.
8. Joe Peppard, A. (April-june 2006). *From value chain to value network: Insights for mobile operators*. managemnt journal vol 24.
9. Joe Peppard, A. r. (2006). *From value chain to value network: insights for mobile operators*. European management journal vol 24.
10. Karl, W. (1993). *knowledge management fondation thinking about thinking people and organization create represent and use knowledge*. USA: USA scheme press.
11. Martin, J. (s.d.). Consulté le 04 05, 2013, sur personal knowledge management:  
[http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod\\_detail.asp?3014](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?3014)
12. Meggit, D. (2006). *"will be Real project please stand up" Getting organized wit value network*,. Consulté le 1 15, 2013, sur <http://www.apn.org.uky>
13. Sabherw, I. B.-F. (2010). *Knowledge management systems and processes*. London England: M.E.Sharpe.
14. W.brown, G. (2009, 04). *Value chains, value streams, value nets, and value delivery chains*: Consulté le 06 06, 2014, sur <httpm://www.bptrends.com>

15. ربيحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
16. شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال جونز. (2011). *الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل*. السعودية: دار المريخ
17. صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية.
18. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة. (2010). *إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*. عمان الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
19. نجم عبود نجم. (2009). *الإدارة والمعرفة الإلكترونية*. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. نجم عبود نجم. (2005). *إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات*. عمان الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
21. هيثم حجازي. (2005). *إدارة المعرفة مدخل نظري*. عمان الأردن: دار الأهلية للنشر والتوزيع