

.docx.الواجهة

.pdf.بسم الله

.doc.شكر وتقدير

.doc.إهداء

.doc.فهرس المحتويات

.doc.فهرس الاشكال و الجدوال روان حنان جاهز للطباعة

.docx.مقدمة جاهزة لطباعة روان حنان

.docx.الفصل الأول جاهز للطباعة

.docx.روان حنان جاهز للطباعة الفصل الثاني

.docx.الفصل الثالث روان حنان جاهز للطباعة

.doc.الخاتمة النهائية روان حنان

.docx.قائمة المراجع النهائية جاهزة للطبع

.docx.قائمة الملاحق جاهزة للطبع

.pdf.تم بحمد الله

.docx.ملخص الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التجارية

الرقم التسلسلي : .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

فرع : التجارة

تخصص : بنوك

العنوان :

دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية  
-دراسة ميدانية علة عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة-

إعداد الطالب:روان حنان

تاريخ المناقشة :

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

- .....(الرتبة).....جامعة.....رئيسا

- بوبعاية حسان (الرتبة)أستاذ محاضر جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا

- .....(الرتبة).....جامعة.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم  
والمعرفة وأعاننا على أداء هذا  
الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل  
من ساعدنا من قريب أو من بعيد على  
انجاز هذا العمل وفي تذليل ما  
واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر  
الأستاذ المشرف الدكتور بوبعاية حسان  
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته  
ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا  
في إتمام هذا البحث

الحمد لله من قبل ومن بعد

# إهداء

أبتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه

وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى

و جملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

من أحسن إليّ أبي

من أنارت في قلبي حب العلم أمي

كل إخوتي وأختي ، و أفراد العائلة كئيبا و صغيرا

كل أصدقائي و إلى كل زماء الدفعة و إلى زميلي و أخي محمود علام رحمه

الله و كل من قدم لي يد المساعدة من قريب و من بعيد.

و شكرا

شكر وعرfan

إهداء

مقدمة ..... أ-د

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري**

6 ..... المبحث الأول: مدخل تمهيدي لرأس المال الفكري

6 ..... المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري

8 ..... المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

9 ..... المطلب الثالث: أهمية و سمات و ابعاد رأس المال الفكري

12 ..... المبحث الثاني: مكونات و طرق قياس رأس المال الفكري

12 ..... المطلب الاول : مكونات و تصنيفات رأس المال الفكري

13 ..... المطلب الثاني: مؤشرات قياس رأس المال الفكري

15 ..... المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال الفكري

17 ..... المبحث الثالث: ادارة رأس المال الفكري

17 ..... المطلب الأول : بناء و ادارة رأس المال الفكري

19 ..... المطلب الثاني: تنمية و تطوير و تنشيط رأس المال الفكري

21 ..... المطلب الثالث: دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري

**الفصل الثاني: الادارة الاستراتيجية و صياغة الاستراتيجية**

26 ..... المبحث الأول: مدخل تمهيدي للإدارة الاستراتيجية

26 ..... المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية

28 ..... المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

31 ..... المطلب الثالث : التخطيط الاستراتيجي و علاقته الإدارة الاستراتيجية

|  |       |   |
|--|-------|---|
| 33   | ..... | المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية.....  |
| 33   | ..... | المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية : التحليل الاستراتيجي.....                                     |
| 36   | ..... | المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية: ( التوجه الاستراتيجي).....                                   |
| 38   | ..... | المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية: (الخيار الاستراتيجي).....                                    |
| 42   | ..... | المبحث الثالث: رأس المال الفكري و صياغة الاستراتيجية.....                                       |
| 42   |       | المطلب الاول: التفكير الاستراتيجي   |
| 44   |       | المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في صياغة الاستراتيجية                                       |
| 45   |       | المطلب الثالث: تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية  |
| الفصل الثالث: دراسة الميدانية لعينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة |       |   |
| 49   |       | المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية   |
| 49   |       | المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة   |
| 50   |       | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة  |
| 51   |       | المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية   |
| 53   |       | المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة   |
| 53   |       | المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات  |
| 56   |       | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة   |
| 58   |       | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة  |
| 58   |       | المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول  |
| 64   |       | المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني.   |
| 66   |       | المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث مساهمة رأس المال البشري في تحقيق<br>المزايا التنافسية. |
| 70   |       | المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة  |
| 75   |       | الخاتمة   |
|  |       | قائمة المراجع   |
|  |       | الملاحق   |

فهرس المحتويات  
قائمة الأشكال والجداول

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11     | مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي          | 1     |
| 26     | مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات | 2     |
| 30     | مستويات الإدارة الاستراتيجية                           | 3     |
| 31     | مراحل الإدارة الاستراتيجية                             | 4     |
| 34     | مراحل صياغة الاستراتيجية                               | 5     |
| 35     | الاطار العام لبيئة المنظمة                             | 6     |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 51-50  | يمثل عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة    | 1     |
| 52     | يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي                     | 2     |
| 53     | محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية | 3     |
| 53     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس            | 4     |
| 54     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن             | 5     |
| 54     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي    | 6     |
| 55     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية        | 7     |
| 55     | يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي        | 8     |
| 57-56  | يمثل قيمة معامل Crombach's Alpha                   | 9     |
| 57     | اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)        | 10    |
| 58     | تحليل فقرات المحور الأول                           | 11    |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 59-58 | تحليل فقرات المجال الأول للمحور الاول     | 12 |
| 61-60 | تحليل فقرات المجال الثاني من المحور الاول | 13 |
| 62-61 | تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الأول | 14 |
| 65-64 | تحليل فقرات المحور الثاني                 | 15 |
| 67-66 | تحليل فقرات المحور الثالث                 | 16 |
| 70    | نتائج الفرضية الرئيسية الأولى             | 17 |
| 71    | نتائج الفرضية الفرعية الأولى              | 18 |
| 72-71 | نتائج الفرضية الفرعية الثانية             | 19 |
| 72    | نتائج الفرضية الفرعية الثالثة             | 20 |
| 73    | اختبار الفرضية الرئيسية الثانية           | 21 |
| 73    | اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة           | 22 |

# مقدمة

يشهد العالم حالياً موجة من التحولات الواسعة خاصة في المجال الاقتصادي و تمس بذلك القطاع البنكي الدولي بحيث تعد البنوك التجارية أهم الركائز للتقدم الاقتصادي من مساهماته المتعددة في تمويل المشاريع الاستثمارية و اشباع حاجات المتعددة للعملاء سواء كانوا أفراداً او المؤسسات وتنشيط المعاملات المالية و التجارية و نظراً للبيئة التنافسية المتواجدة فيها البنوك التجارية خاصة البنوك الجزائرية، تسعى الة وضع استراتيجيات تهدف من خلالها الى تحقيق اهدافها المرجوة مقارنة بالبنوك الأخرى و تقدم أفضل الخدمات البنكية و تعتمد بذلك على عدة عوامل تمكنها من البقاء على الوضع الحالي أو تحسينه و من بين هذه العوامل العامل البشري و بصورة أوضح رأس المال الفكري الذي يمثل في وقتنا الحالي أهم عناصر التي تسعى المنظمات عامة و البنوك التجارية خاصة الاهتمام بها و الحفاظ عليها و تطويرها، حيث يعتبر رأس المال الفكري من بين الاصول المعنوية، و بالتحليل البسيط يتضح ان تلك الاصول المعنوية هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل و تبادل الافكار وخبرات مع الزملاء فب فرق العمل و متابعة المنافسين من البنوك الاخرى و التعرض لمطالب العملاء.

وفي ضوء ذلك اصبحت معظم الدول المتقدمة و المنظمات و البنوك و حدة الافراد تركز علة الاستثمار في رأس المال الفكري وتنظر اليه على انه مورد اقتصادي مهم و يمثل أهم أشكال رأس المال بل يفوق في أهمية كل من رأس المال المادي والنقدي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة ومن ثم رفع القدرة التنافسية التي تمكن من التميز في عصر يتسم بالعمولة و التطورات التكنولوجية.

وبالتالي فان رأس المال الفكري يساهم في عمليات الادارة الاستراتيجية في كل مراحلها من بينها عملية صياغة الاستراتيجية، بحيث تتطلب صياغة الاستراتيجية أفراد ذي كفاءة و مهارة عالية لوضع الاستراتيجية المناسبة للبنوك التجارية و هذه الصفات يتميز بها الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري، وعلى هذا الأساس تم صياغة الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية؟

ويمكن ان يتفرع هذا التساؤل لعدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1- هل يعد رأس المال الفكري و أبعاده الاساسية من بين اهتمامات البنوك التجارية؟

2- هل يوجد تسيير استراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية؟

3- هل يساهم رأس المال الفكري فعلاً في صياغة استراتيجية البنوك التجارية؟

و قد تم وضع الفرضيات العدم التالية من أجل اثبات صحتها أو عدمها من خلال الدراسة الميدانية و كانت الفرضيات كالتالي:

1- لا يعد رأس المال الفكري و من بين اهتمامات البنوك التجارية.

و تتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية خاصة بأبعاد رأس المال الفكري يمكن صياغته بالشكل التالي:

أ- لا يهتم البنك برأس المال البشري الذي يمثل البعد الأول لرأس المال الفكري

ب- لا يعد رأس المال الزبوني من بين اهتمامات البنك في مجال ادارة اعماله.

ت- لا يعتبر رأس المال الهيكلية من بين الجوانب الرئيسية في ادارة البنك

2- لا يوجد تسيير استراتيجي في البنوك التجارية.

3- لا يساهم رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

### أهمية البحث:

تجسد أهمية البحث باعتبار أن رأس المال الفكري أهم المواضيع بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية في ظل مختلف التغيرات بحيث يأتى بشكل كبير على استراتيجيات البنوك التجارية في حالة كانوا أفراد يساهمون بشكل فعال في الادارة الاستراتيجية للبنك.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث عموماً الى ابراز أهمية رأس المال الفكري من خلال المفاهيم المتعددة المتعلقة به و مدى أهميته في صياغة الاستراتيجيات و أيضاً حوالة تجسيد الاطار العلمي النظري للدراسة بالواقع الفعلي في البنوك التجارية في ما يخص اذا كان رأس المال الفكري يساهم فعلاً في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

### المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الاطار النظري للدراسة الاعتماد على تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف و تشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدامنا منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

### صعوبات البحث:

- تتمثل في صعوبة الحصول على المعلومات من مؤسسات الدراسة.
- صعوبة اجراء الدراسة التطبيقية على المؤسسات محل الدراسة.

### مبررات و دوافع موضوع البحث:

- ملائمة الموضوع لنوع التخصص
- ازدياد المنظمات عامة و البنوك خاصة بالموارد البشري.
- امكانية البحث المتوفرة.
- وفرة مراجع.
- الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالموارد البشري في البنوك التجارية.

## هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول، الأول والثاني متعلق بالاطار النظري للدراسة المتمثل في مفاهيم عامة لرأس المال الفكري، الادارة الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، ودور رأس المال الفكري في صياغة الاستراتيجية، و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم اسقاط الجوانب النظرية للدراسة على عينة من البنوك التجارية، من خلال استمارة الاستبيان، لمعرفة مدى اهتمام البنك برأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في صياغة استراتيجية البنوك التجارية الجزائرية.

## الدراسات السابقة:

- 1- محمد الصغير قاسم الشيعيين 2004، تأثير سياسات منظمة العالمية للتجارة على صياغة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات لصناعة الأدوية، كان الهدف من الدراسة هو تحليل عملية صياغة الاستراتيجية و اختبار العلاقة التأثيرية بين اتفاقيات (WTO) و صياغة الاستراتيجية و كانت أهم النتائج وجود تأثير معنوي لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وصياغة استراتيجيات.
- 2- الحلاملة محمد غزات ، ساني فياض، 2009، رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، ركزوا في تحليل و تشخيص و قياس رأس امال المعرفي و علاقته بالنجاح الاستراتيجي، و كشفت دراستهما على ارتفاع رأس المال المعرفي لدى شركات الاتصالات كما كشفت وجود نجاح منظمي علمي لنفس الشركات و بينت وجود علاقة ذذو دلالة على رأس المال المعرفي و النجاح التنظيمي.
- 3- اسماعيل الصغار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، هدفت الدراسة الى تقديم المساهمة العلمية متواضعة للارتكاز عليها و تطبيق نموذج يؤثر تأثير رأس المال البشري لتشخيص الأبعاد ذات العلاقة الأقوى من حيث تأثيرها في الأداء المصرفي.

## ما يميز دراسة الحالية لموضوع البحث عن الدراسات السابقة:

هو تطبيق الجانب النظري المتمثل في رأس المال الفكري و الادارة الاستراتيجية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية وفقا لاستمارة استبيان و اسقاطها على اهم الجوانب الأساسية للموضوع.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لرأس المال الفكري

### تمهيد الفصل:

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى تحديد مفهوم واضح لرأس المال الفكري وتطوره التاريخي مع ابراز اهميته لدى المنظمات وخصائصه المختلفة عن رأس المال المادي كما سنعرض ايضاً الابعاد الاساسية لرأس المال الفكري ومكوناته ومؤشرات قياسه وبما انه من الاصول المعنوية وايضا عنصر هام في المنظمة سنتطرق الى عرض الادارة الجيدة له وذلك من خلال تنمية و تطوير رأس المال الفكري من جهة وتوضيح دور الادارة في تنمية وتطوير رأس المال الفكري.

المبحث الأول: مدخل تمهيدي لرأس المال الفكري

المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري

يعتبر (Ralph Stayer) الذي كان يعمل مديراً لشركة جونسون فيلي للأطعمة ، أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية تسعينيات القرن الماضي حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات " (1). كما يشير الي أن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد واضح لتعريف رأس المال الفكري ويمكن نذكر نماذج لهذه التعريفات وفق الآتي (2):

- (هو الموهبة والمهارات والمعرفة والتقنية والعلاقات والإمكانات الممكن استخدامها لخلق الثروة) ، ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات ، الخبرات ، والتعليم التراكمي لدى العنصر البشري) والذي يمكن تحويله إلى قيمة .
- (هو مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق).. ويركز هنا التعريف على أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- (هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا)
- كذلك اعتبر (Prusak, L) (3) أن رأس المال الفكري يعتبر المادة الخام التي يتم تشكيلها وترتيبها وإعادة صياغتها بقصد الوصول إلى أصول معينة ذات قيمة عالية.

<sup>1</sup> عادل حرحوش، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007م، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس أمينة قذيفة، دور المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29/ أبريل 2009م.

<sup>3</sup> Prusak, L., The knowledge advantage strategy and leadership, March-April (1996), p5.

- وعرفت منظمة (OECD) <sup>(1)</sup> في دراستها الخاصة بشركة (Skandia) رأس المال الفكري بأنه يمثل ملكية المنشأة للمعرفة والخبرة و التكنولوجيا، إضافة لعلاقتها بالعملاء وجميع المهارات التي تساعد منظمات الأعمال من الحصول على مزايا تنافسية.

- كذلك اعتبر (Roos, G.) <sup>(2)</sup> رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال (البشري).

#### الربط بين التعريفات السابقة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم التعريفات قد استندت الى المعرفة الانسانية و الابداع الذي يداد مع الخبرة و توافر المهارات، و بالتالي فإن رأس المال الفكري يرتبط بقدرات الابداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة أو المنظمة، و التي يمكن توظيفها لخدمتها و تحسين أدائها و خلق ميزة تنافسية قوية بين المؤسسات الأخرى، فنجد أن معظم التعريفات ركزت على أمور هامة و تكاد تشترك في هذه الأمور و منها:

1. أن رأس المال الفكري يمثل النخبة من العاملين في المؤسسة و أصحاب المؤهلات و القدرات العلمية و العقلية.
  2. أن هذه النخبة يصعب إيجاد بديل عنهم خلال فترة زمنية بسيطة، بل تحتاج الى تضافر الجهود و الخبرات.
  3. ان رأس المال الفكري يتطور إما بأفكار جديدة او تحسين و تطوير أفكار قديمة تصبغ المؤسسة بمميزات مختلفة تشكل مصدر قوة لهذه المؤسسة.
  4. أن رأس المال الفكري لا يتركز في مستوى إداري او وظيفي معين دون غيره، و لا يشترط فيه توافر الشهادات الأكاديمية.
- و من ذلك نستخلص الى تعريف رأس المال الفكري على انه يتمثل في مجموعة من الكفاءات البشرية ذات الخبرة، المتميزة بالقدرات العقلية ، إذا ما تم استثمارها و توظيفها، لتحسين أداء عمليات المنظمة وفق الانظمة و الاستراتيجيات التي تمتلكها المؤسسة بما يضمن لها التميز و الإستدامة.

<sup>1</sup> OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris (1999),

<sup>5</sup> Roos, G. et.al., Intellectual Capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London (1997), p.(8)

المطلب الثاني : التطور التاريخي لرأس المال الفكري

حتى زمن ليس ببعيد، لم يعطي الباحثون و المؤلفون و علماء الإدارة الأصول غير الملموسة الأهمية التي تستحقها، بإستثناء التعامل مع بعض تلك الأصول و التي لم يكن بالإمكان تجاهل وجودها و تأثيرها في عمل المؤسسات، مثل: براءات الاختراع، و الملكية الفكرية، و يعود السبب في عدم الاهتمام بتحديد و توضيح تناول تلك الأصول، و تحديدا مفهوم رأس المال الفكري إلى الطبيعة المميزة و الخاصة بصعوبة قياسه و تحويله إلى رأس مال حقيقي، و الخوف من الخوض في الموضوع يتسم بالغموض و عدم الوضوح، حيث أن رأس المال الفكري من اللاملموسات التي يصعب اقتفاء و تحديد تأثيرها بشكل واضح في زيادة قيمة المؤسسات.<sup>1</sup>

ولقد أكدت الفترة التي إمتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن العشرين على القدرات البشرية فكريا و جسديا و أدائيا وتصنيف فئة الأفراد إلى ماهر، شع ماهر، غير ماهر.

ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف.<sup>2</sup>

ونظرا لما تشهده مجتمعاتنا العربية من التطورات في جميع النواحي الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية، و زيادة تحديات العصر، و ظهور ما يسمى بإقتصاد و المعرفة أدى كل ذلك إلى زيادة إهتمام الدول العربية بالخبرات و الطاقات العقلية المبدعة، و إستثمارها الإستثمار الأمثل في محاولة للخروج من مسمى الدول النامية، و ذلك من خلال تأسيس الجامعات للحفاظ على العقول المبدعة و منع هدرها أو مهاجرتها للخارج، لأنها الثروة الحقيقية صعبة التعويض.

ولقد كان من الأسباب التي ساهمت في زيادة الإهتمام برأس المال الفكري زيادة إهتمام المؤسسات بإستقطاب الأفراد الموهوبين و القادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانيات و قدرات و مواهب و أفكار تجعل منهم فئة مميزة، لذا يرى بعض الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر إستراتيجية للتحويل من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يعرف بالفئة المتميزة، و التي تنطوي على رصيد فكري و معرفي يؤدي إلى المساهمة في تحسين وضع المؤسسات، أما عالميا فقد كان الإهتمام يزداد يوما بعد يوم بهذا المفهوم الحديث، و أجريت العديد من الدراسات التي بدأت تعالج تأثير رأس المال الفكري على تطور المؤسسات و على المجتمع عموما.<sup>3</sup>

ويظل الإعتقاد السائد قديما أن أهم أن أهم شرط لنجاح المؤسسات يكمن في مدى توافر موارد طبيعية و رأس المال المادي، و على هذا الأساس لم يحظ رأس المال الفكري باهتمام كبير مقارنة برأس المال المادي و ذلك نظرا لصعوبة قياسه، تم بدأ الأخذ به على محمل الجد في المؤسسات تدريجيا مع مرور السنوات حتى وصولنا إلى مجتمع المعرفة و ثروة المعلومات الذي أثبت أهمية العقول في إنتاج المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جاد الرب سيد، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص-ص 222-223.

<sup>2</sup> بربيش الزهرة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة على مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص13.

<sup>3</sup> جاد الرب سيد، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 225.

<sup>4</sup> أمال نبيل خليل قشظة، إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص13.

## المطلب الثالث: اهمية و سمات و ابعاد رأس المال الفكري

## أولاً: أهمية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن إبتكاراتهم المتلاحقة، وتنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة والمتمثلة بتقديم الافكار الجديدة والابتكارات والاختراعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، كما يعتبر رأس المال الفكري الاساس لخلق منظمات اعمال ناجحة،

وقد ثبت أن رأس المال الفكري الأكثر أهمية من بين المركبات من حيث خلق كل من الميزة التنافسية و القيمة طويلة الأجل للمؤسسة في عصر الاقتصاد المعرفي، و عموماً فقد طورت المؤسسات رأس المال الفكري من خلال الاستثمار في أنشطة تنمية الموارد البشرية و في الكثير من البلدان و الدول يلاحظ أن الاستثمار في الاصول غير ملموسة ينمو بسرعة في بعض الحالات، و هذا الاستثمار يزيد من الاستثمار في رأس المال التجاري.

إن القدرة الابداعية الكبيرة و الجليل الناجح من الابداع يحمل بضرورة المفتاح لنجاح مستدام و نمو إيجابي للمنظمات.

وتظهر أهميته أيضاً في أنه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة في ظل تنافس المنظمات اليوم على اساس المعرفة و المعلومات و المهارات التي لديها، لذا فإن الاهتمام به يعتبر قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي و التكنولوجي المعاصر، و يساهم رأس المال الفكري في تحسين إنتاجية الشركة، حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى توفير وسائل عمل جديدة من شأنها تخفيض التكاليف و زيادة القدرة التنافسية لها.

وهناك تسارع لامتلاك المعرفة وتنميتها في هذه الايام وخاصة لأصحاب الشركات و الممولين، ذلك ان الربح في ظل المعرفة يزداد على شكل متتالية هندسية وليس بشكل متتالية حسابية، محققا ارقام قياسية اذهلت الجميع، محاولين الامسك بهذا الكنز الثمين دون جدوى.<sup>1</sup>

ونستطيع قراءة هذه المحاولات من كثافة الدراسات في تحليل و قياس مكونات رأس المال الفكري، و خاصة تلك الدراسات التي أخرجت من الشركات و المؤسسات العالمية، و في حي كانت تتسارع القوى الفكرية القادرة على التغيير في مستوى العالمي.

<sup>1</sup> أحمد غازي محمد مهنا، بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن، مذكر لنيل شهادة ماجستير، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014، ص-ص 30-32.

وانتقال الاهتمام من السلاح الى الاقتصاد المعرفي في امتلاك المعرفة، ليس لأن السلاح أهم من المعرفة بل لأن المعرفة هي الاساس لامتلاك كل شيء و هو اعتراف بأهمية المعرفة اليوم و التسابق للحصول عليها، و من شدة الاهمية لرأس المال الفكري نجد في علمنا اليوم أن بعض الشركات الضخمة لا تمتلك الكثير من الاصول و رأس المال، و إنما تمتلك طاقات و موارد بشرية مميزة و مبتكرة قادرة على النمو و التطور، محققة أرباح كبيرة و خيالية مقارنة بالشركات التقليدية الكبرى على مستوى العالم.

### ثانياً: سمات و خصائص رأس المال الفكري

تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم لتقسيم الخصائص إلى :

- **خاصية التنظيمية :** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة ، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .
- **خاصية المهنية:** ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
- **خاصية السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة ، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد ، ورأس المال الفكري ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.
- **خاصية الإبداع:** وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي تمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة ، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أو تصرفاً جديداً.

ويرى آخرون <sup>(1)</sup> أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين هما :

1. غير ملموس وغير مرئي.

2. صعوبة وضع معايير لقياسه.

و يمكن ان نميز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي من خلال الجدول التالي:

**شكل 1:** مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

| البعد | رأس المال المادي | رأس المال الفكري |
|-------|------------------|------------------|
|-------|------------------|------------------|

<sup>1</sup> حداد مناو ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليدة، 2-3 ديسمبر 2008.

|                  |                                 |                                   |
|------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| الميزة الأساسية  | مادي ملموس                      | غير مادي و غير ملموس              |
| موقع اتواجد      | ضمن البيئة الداخلية للشركة      | في عقول العاملين في الشركات       |
| النماذج الممثلة  | الآلات، المعدات، المباني.       | أفكار الافراد ذوو معارف و الخبرات |
| القيمة           | متناقصة بالإنذار                | متزايدة بالإبتكار                 |
| نمط تكوين الثروة | الاستخدام المادي                | بالإبتكار                         |
| المستخدمين له    | العمل العضلي                    | العمل المعرفي                     |
| الزمن            | له عمر إنتاجي و التناقص بالطاقة | له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية |
| الواقع التشغيلي  | يتوقف عند حدوث مشاكل            | يتوقف عند حدوث مشاكل              |

المصدر: جمال أمين بدوي النخالة، دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الاداء في وزارة الداخلية و الأمن الوطني الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الدولة و الحكم الرشيد، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، 2015، ص16.

### ثالثاً: ابعاد رأس المال الفكري

يتفق العديد من الباحثين و الكتاب حول الابعاد الرئيسية لرأس المال الفكري و هي:<sup>1</sup>

#### 1- استقطاب رأس المال الفكري: و يركز هذا البعد على ما يأتي:

- البحث عن الخبرات المتقدمة.
- جذب المهارات التقنية العالية.
- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الاستقطاب.

#### 2- صناعة رأس المال الفكري: يشمل هذا البعد ما يأتي:

- تعزيز قدرات الافراد العاملين.
- تقليل المعارضة بين الافراد العاملين.
- خلق الانسجة الفكرية.

#### 3- تنشيط رأس المال الفكري : و يتضمن:

- استخدام عصف الافكار مع العاملين.
- تشجيع الجماعات الحماسية.
- الاهتمام بآراء العاملين.

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد حسين الدليمي، تنمية رأس المال الفكري و اثره في صياغة استراتيجية منظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2004، ص53.

4- المحافظة على رأس المال الفكري: و يضم:

- التدريب و التطوير المستمرين.
- التحفيز المادي و المعنوي.
- تقليل فرص الاغتراب.

5- الاهتمام بالزبائن: و يهتم هذا البعد بما يأتي:

- توثيق متطلبات الزبائن.
- توافر نظام معلومات لتقدم خدمة الزبون.
- منح مزايا اضافية بالزبائن القداماء.

المبحث الثاني: مكونات و طرق قياس رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مكونات و تصنيفات رأس المال الفكري

من خلال ما سبق من تحديد لمفهوم رأس المال الفكري يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري غير محدد المعالم ، حيث نجد أن هناك تعدداً في التعريفات حسب طبيعة النشاط أو الزاوية العلمية التي ينظر إليها التعريف ، ولكن لا بد من التأكيد على أهمية تحديد وتصنيف واضح لمكونات رأس المال الفكري.

ففي دراسة تم تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة محاور رئيسية:

1. رأس المال البشري (HC)<sup>1</sup>: ويشتمل على مكونات داخلية تتمثل في رأس المال المعرفي ورأس مال الكفاءة والسلوك وخفة الحركة بين أعضاء المنظمة ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة تساعد في حل الإشكالات التي تعترض مسار المنظمة ، كذلك ركزت على أهمية السلوك في خلق علاقات جيدة بين المنتمين للمنظمة.
2. رأس المال التنظيمي (OC)<sup>2</sup>: وصنف إلى : الملكية المعرفية وهيكل رأس المال ورأس مال العمليات التجارية ورأس المال السوقي ورأس المال التنموي ، حيث يعتمد رأس المال التنظيمي على مركز الإنتاجية والاستثمار في النظم والأدوات التي تساعد وتنظم عملية تدفق المعرفة وتشجيع براءات الاختراع وحقوق النشر والطبع والعلاقات التجارية الفاعلة .

3. رأس مال العلاقات (RC)<sup>3</sup>: ومركزات هذا النوع من رأس المال الفكري ، العملاء والشراكات الاستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون .

وترى الدراسة أهمية تفاعل هذه المكونات لخلق قيمة إضافية للمنظمة.

وفي دراسة (Brooking)<sup>(1)</sup> فقد صنف رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات:

<sup>1</sup> Edvinsson ,L & Malane, M , S., Intellectual Capital, New York, Harper, Business, 1997,p3.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، المفاهيم، النظم و التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص122.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، المرجع نفسه، ص130.

1. الأصول السوقية Market Assets و تشمل كافة الأصول غير الملموسة وهي التي تعطي قوة خارجية للمنشأة مثل العملاء والعلاقات التجارية ومنافذ التوزيع.
2. الأصول البشرية Human Assets و تتمثل في الموارد البشرية التي تعمل داخل المنشأة وما يملكونه من خبرات ومعرفة وقدرات .
3. حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights و تتمثل في العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الاختراع (التصميم).
4. أصول البنية التحتية (الأصول شبه الهيكلية) (Infrastructure Assets) وهي الأصول التي تمكن المنشأة من أداء مهامها مثل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال وقواعد البيانات ونظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات . ويرى (توماس)<sup>2</sup> أن رأس المال الفكري يتركز في الآتي :

1. **العاملين:** و هم كافة الموظفين الذين يقدمون أفكار وحلول إبداعية ولديهم دور مميز في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة.
2. **نظام العمل:** لا يكفي القول بأن لدينا موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة ، ثم نتوقع ارتفاع الإنتاجية والايادات ، فالموظفين يعملون داخل نظام معين يتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الروتين الموجود ومدى سهولة نقل المعلومات والأفكار ومدى السهولة في صناعة القرار والاستعداد لتقبل أفكار ورؤى جديدة وافساح المجال لتطبيقها.
3. **العملاء:** لا بد من وجود نظام فعال للحصول على المعلومات حول حاجات ورغبات أولويات الفئة المستهدفة من العملاء ويجب أن يتصف هذا النظام بالسهولة والاستمرارية.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس رأس المال الفكري

#### أ- أهمية قياس رأس المال الفكري:

هناك مقولة يرددتها كثير من المهتمين بالقياس و الادارة مفادها " اذا لم تستطع ان تقيس ، فإنك لن تستطيع ان تدير " ن و هذا يعني ان علاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة لان القياس يهيأ ارضية الإدارة الفعالة ، و بالتالي يمكن القول انه لا ادارة من دون قياس و لا فائدة من القياس اذا ما لم تتبعه ادارة.

<sup>1</sup> Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3, p12.

<sup>2</sup> توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، ترجمة: علا أحمد اصلاح، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، 1997م

وفي هذا النطاق نذكر اسباب و المبررات لقياس رأي المال الفكري الذي يعد مسألة في غاية الاهمية:<sup>1</sup>

- 1- ان طرق قياس رأس المال الفكري تعد بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية و الانشطة الفردية و الجماعية في المنظمة، و يساهم ذلك في ترجمة الرؤية الى اداء متفوق الى ميزة تنافسية فريدة.
  - 2- ان قياس رأس المال الفكري يساهم اسهاماً فعالاً في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمنظمة، فكلما كان هذا الفرق عالياً كانت المنظمة أكثر ثراءً بفكرها و ذكائها و معارفها.
  - 3- عدم قدرة الاساليب المحاسبية التقليدية على قياس الاصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس و تقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من اصول منظمات كثيرة.
  - 4- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة او العائد.
- أ- مؤشرات قياس رأس المال الفكري:

يتفق غالبية الكتاب و الباحثين على وجود قيمة لرأس المال الفكري في الشركات المعاصرة، و إنه بحد ذاته قد لا يكون ذا أهمية لأي شركة ما لم ينعكس على عملياتها و منتجاتها و بالمحصلة النهائية ربحيتها و نموها. كما ذكرنا سابقاً بأنه يساهم إسهماً فعالاً في تحديد القيمة الحقيقية لتلك الشركات و يواجه عملية القياس صعوبات عديدة لعل أبرزها تكمن في التباين بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري، حيث أن المورد المادي يمكن قياسه و عدده و إحصاءه و سهل التحديد في القيمة و الإستخدام و التوثيق، بينما المورد الفكري لا يمكن قياسه بشكل دقيق لأنها موجودات غير ملموسة و غير محددة في الوجود و في القيمة، كذا لا تدخل غالباً في الاستخدام و الواقع أن هذا الفرق لا يجعل من الصعب إدارة المعرفة فقط، بل و قياس تأثيرها و حصيلتها و على الرغم من تلك المحددات و الصعوبات فإن هناك العديد من المؤشرات المالية و غير المالية التي يمكن من خلالها قياس رأس المال الفكري.

وهناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس و تقييم رأس المال الفكري في المنظمات أهمها:

- ✓ عدد المنتجات الجديدة ؛
- ✓ عدد زبائن الجدد ؛
- ✓ نسبة النجاح المقاسة بالقيمة النقدية ؛
- ✓ نسبة زيادة في الزبائن الأعمال و المنظمات؛
- ✓ دليل الإنتاجية ؛ الآيزو و مستوى رضا الزبون.

المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال الفكري

وتتمثل نماذج و طرق قياس رأس المال الفكري في ما يلي بحيث يمكننا تصنيفها الى اربعة مجموعات كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد حسين الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص54.

1. **النماذج الوصفية:** و هذه النماذج تركز على استطلاع الآراء و الاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة و تحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية و التقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، و يدخل ضمن هذه النماذج كما يلي:

● أداة تقييم معرفة الإدارة.

● التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

● بطاقة الدرجات الموزونة لقياس و إدارة أصول المعرفة.

2. **المقاييس و النماذج المرتبطة برأس المال الفكري و الملكية الفكرية:** و هذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي أو التنظيمي، رأس المال الزبوني.

و تتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة و الاصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا و أسهل استخداما.

3. **مقاييس و نماذج القيمة السوقية:** هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة و قيمتها السوقية أو الفرق بين ( قيمة المنظمة في السوق) و حقوق ملكية حملة الاسهم.

إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس و المبادئ المالية و المحاسبية و من أهم أمثلتها:

✓ القيمة السوقية

✓ القيمة الدفترية

✓ القيمة غير الملموسة المحسوبة

4. **مقاييس و نماذج العائد على المعرفة:** هذه النماذج تقوم على أساس العائد على الاصول ( ROA )

المحسوبة و حسب الصيغة التالية:

الأصول الملموسة للشركة:

العائد على الأصول ( ROA ) : العائد قبل الضريبة/الأصول الملموسة للشركة

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطات العائد لعموم الصناعة التي لم يقع نشاط الشركة ضمنها.

إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة و من أمثلتها: القيمة غير الملموس مكاسب رأس المال

الفكري.

بالإضافة إلى ذلك هناك طرق أخرى و نماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري و أكثرها شيوعا و هي:

**1- القيمة السوقية و القيمة الدفترية للمنظمة:** و يستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، قياس و تقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، 2004

رأس المال الفكري: القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية.

فإذا كان سعر أسهم الشركة عند الإكتتاب مثلاً 5 دنانير و قيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس

$$\text{المال الفكري} = 5 - 10 = 5$$

من أهم الإنتقادات الموجهة لهذه الطريقة ما يلي:

➤ أن بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو الأسواق الأوراق المالية بالتالي ليس لها قيمة سوقية و ليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

➤ إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.

➤ إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية فماذا يتوجب على المنظمة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. عن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تولد هذا الفرق.

1. **بطاقة الدرجات المتوازنة:** لقد طور هذا النموذج (Kaplon & Norton) ليقدّم نظرة شمولية إستراتيجية

لتقييم الأنشطة ذات العلاقة لتوليد القيمة الملموسة و اللاملموسة.

و يتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي:

أ- توليد القيمة

ب- عمليات الأعمال

ج- أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة و عملها)

د- التعلم و النمو.

إن هذه الطريقة معينة بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري و هذا يفرض تغير رؤية النظام المحاسبي.

2. **نظرية القيمة المضافة للمعرفة:** إن هذه النظرية نجد جذورها في الصناعة ( إن القيمة تضاف في كل عمليات

الإنتاج)، كما أنّها ذات أهمية طيبة في إقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء و المستثمرين أن يحلّوا أداء الأصول

المعرفية و رأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة

المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في الشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003،

### المبحث الثالث: ادارة رأس المال الفكري

#### المطلب الأول : بناء و ادارة رأس المال الفكري

##### أولاً: بناء رأس المال الفكري:

ان بناء رأس المال الفكري يُعد مصدر الابداع و الابتكار، فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للبقاء و الازدهار، و عليه لا بد من بناء رأس مال فكري للفوز على الامد البعيد، كما لا توجد طريقة واحدة ممكن اتباعها من قبل رأس المال الفكري ، بل هناك عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها جذب العقول المقتدرة و تحفيزهم لخلق المعرفة بشكل افضل.

#### 1. استقطاب رأس المال الفكري:

ان اغلب المنظمات تتفق على عدم معرفتها اين توجد رأس المال الفكري؟ و اين تبحث عنه؟ و كيف تديره و تقيسه؟ لذا ينبغي ان تكون هناك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية ، و قد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات و هي:

- شراء العقول من سوق العمل: و يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الاعمال الحديثة و دعامة اساسية لازدهارها و تطورها، لذا فان الامر يتطلب من ادارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة ، لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي يتعكس في زيادة عمليات الابداع و الابتكار باستمرار.
- شجرة الكفايات: ان الكفاية تتضمن مكونين هما المعرفي و السلوكي و المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص ، اما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما قام به الشخص اثناء قيامه بالعمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه، و شجرة الكفايات تعد احد تقنيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية و تمثل مخطط بوضوح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الافراد المطلوبين.
- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم : تركز رؤية هذه الاستراتيجية على ان المنظمات التعليمية (المدارس، المعاهد، الجامعات) تُعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم.

#### 2. صناعة رأس المال الفكري:

تمثل صناعة رأس المال الفكري امراً في غاية الاهمية، فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات على ضرورة بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم امكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة و المشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق، و هناك استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري و هي:

- **خريطة المعرفة:** و هي تقدم عرض مرؤي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق اهداف الاعمال الاستراتيجية، و من ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل مشاركتها، و تؤكد رؤي هذه الاستراتيجية على ان المعرفة ليست غير ملموسة فقط، و انما غير قابلة للتعبير عنها ايضاً في الغالب، لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد اكثر بكثير في

عملية استثمار وقتها في اوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية الى المعرفة في الشركة و سهولة الوصول اليها.

■ **بناء الانسجة الفكرية:** تمثل الانسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعضها ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع خر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة اخرى و تعلم جديد آخر.

■ **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الاذكياء الى قيادة ذكية لان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعداً و يكون مساعداً للتعلم اكثر مما يكون مشرفاً و معلماً و اكثر مما يكون معطياً للأوامر.

### ثانياً: ادارة رأس المال الفكري

ان ادارة رأس المال الفكري تعني تطبيق مجموعة من الاساليب و الممارسات الادارية التي تؤدي الى تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة و القدرات الابتكارية لدى العاملين بما يساهم في تنمية العائد على الاستثمار في الاصول الفكرية المملوكة للمنظمة مثل براءات الاختراع و الاسرار التجارية و نظم المعلومات و قواعد البيانات الخاصة بها، بالاضافة الى المساهمة في تحقيق اكبر فائدة ممكنة من الاصول العلاقية للمنظمة بما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.<sup>1</sup>

كما ان نجاح المنظمات و سر بقائها يكمن في نجاح و قوة دارتها القادرة على استثمار طاقاتها الفكرية و بالشكل الذي يعززها و يحافظ عليها، إذ اصبح الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعاً بارزاً و ذو اولية في فكر ادارة الاعمال، و استناداً الى ما تقدم فالإدارة الفاعلة و الكفؤة لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية نحو الابداع التميز و تكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات و جذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك ان المعرفة و المهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي ارسخ و اكثر عمقاً و استقراراً في الذهن من التجارب النظرية، لذا على الإدارة ان تحفز الافراد كونهم قوة المنظمة و التي تسعى باستمرار الى تحقيق التميز التنافسي.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تنمية و تطوير و تنشيط رأس المال الفكري

استناداً إلى تعريف Stewart<sup>3</sup> لرأس المال الفكري بأنه مجموع كل شيء لكل ما يقدمه أفراد المنظمة من معرفة تزيد أو تمنحها الميزة التنافسية. وهذا يعني بأن رأس المال الفكري هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما موجود في عقول الأفراد من معارف ومهارات وخبرات. وعليه يكون من الضروري جدا تحديد رأس المال الفكري واستخدامه بفاعلية، إذ أن رأس المال الفكري يمثل

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، ادارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2006، ص110.

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد حسين الددلمي، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>3</sup> Stewart T. A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York,1997, P43.

مجموع القابليات الذهنية والمساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة لسلعها وخدماتها بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة و أن الفرد الذي يقدم اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة يعد رأس مال فكري. وهذا الشيء سينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن. وبغية الحصول على مساهمات فاعلة وتوسيع نسبتها من خلال أولئك الأفراد المتميزين بالخبرة والمهارة العاليتين، فلا بد من أن يتم تطوير العمل وتعديل الهيكل التنظيمي والاستفادة من تبادل المعرفة ونشرها ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك في إطار نظام ملائم للاتصالات وتدفق المعلومات. ولأجل تنشيط رأس المال الفكري وتطويره لبلوغ تلك الأهداف السامية لنجاح المنظمة. فللمتخصصين آراء كثيرة في هذا الجانب قد رأى في تنشيط رأس المال الفكري أنه يتم من خلال أربع مراحل هي:<sup>1</sup>

- 1- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
- 2- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.
- 3- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.
- 4- تخزين واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب المتقدم في استقطاب المهارات يراود منه بناء مخزون لرأس المال الفكري، وبناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة (PepsiCo)، التي تعتبر الاستقطاب العملية المهمة الدائمة في سلم أولويات الإدارة العليا فيها.

وهناك باحثون لهم شأن في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وقد حددوا أساليب كثيرة تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكره الآتي:<sup>2</sup>

- 1- استقطاب أفضل الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة: وهذا النوع من أساليب التنشيط استخدمته الشركات الأمريكية واليابانية بكثرة وصرفت الأموال الكثيرة للحصول على تلك الأساليب المتطورة من جراء الاختبارات والمقابلات للمتقدمين إليها سعياً منها بأن حاجتها الماسة والدائمة هو أن تستقطب بشكل دائم أولئك الأفراد الموهوبين
- 2- استعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: إذ من خلال استخدام هذا الأسلوب تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية وطرح معلوماتهم ومعارفهم بشكل مستقل بين الواحد عن الآخر.

3- زيادة التحديات في العمل: إن قادة الشركات الكبرى يميلون إلى أن يكونوا ذوي رؤية بعيدة المدى، ولا يتحملون تلك الجهود فاترة الحماس. ولهذا فالمنظمات الأمريكية الناجحة أخذت تضع أهدافاً واسعة المدى كأن تضع هدف تحسين الأداء بـ 50% أو تحدد معياراً لتحسين النوعية حوالي (6 مرات) أو زيادة الإنتاجية 25% خلال ستة أشهر. إن هذه الأرقام بحد ذاتها تجعل القادة الناجحين من ذوي الرغبة الحقيقية والقيم السامية يصلون إلى تلك الجهود الحماسية التي ينظر وجودها في رأس المال الفكري والسعي إلى تطويره عبر وضع تحديات حاسمة له في أنظمة تشغيله وأهدافه وبيئته الداخلية وهيكلها التنظيمي ونسيجها الثقافي.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص78.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص80.

4- العمل بفكرة الجماعات الحماسية: فالجماعات الحماسية مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهمات الصعبة بحيث لا تراقبها الإدارة بل تراقب نفسها بنفسها، وذلك عبر توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بين أفرادها بهدف الاطمئنان والشعور بالحيوية والتفاؤل.

5- التقييم العادل والموضوعي للعاملين: يرغب رأس المال الفكري بالاستمرار في أن يقيم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار؟ وبحسب من قبل الإدارة. ومن الطبيعي أن التقييم الذي يرغبه رأس المال الفكري ينبغي أن يكون موضوعيا وعادلا ويجرى من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم. فعلى سبيل المثال إن المنافسة غير الشريفة تعد أمرا ثقيلا ينعكس سلبا على رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات.

ومن هنا يلاحظ إلى ضرورة العمل على غربة أولئك الأفراد ضعيفو الأداء على وفق قياسات الخبرة وارتفاع المهارة وتنوعها مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة لكي يكتسبونها بالتدرج لتكون متميزة مع تلك المهارات المتقدمة الموجودة في المنظمة يضاف إلى ذلك العمل باستمرار على تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والعمل على مكنتها بدلا من استخدام أفراد غير متدرجين يكونون عبئا على المنظمة.

6- العمل بإدارة المصارحة بالأرقام: وهي منهج ثوري حديث في مشاركة العاملين في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها الباحث (جاك ستك) عام 1986 أوجدها في كتابه المشهور (العبة القوية في الأعمال) حيث يتم من خلال هذا الأسلوب استخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد أول بأول وذلك من خلال شحن المقدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم بالمشاركة بتوليد الآراء من خلال اجتماعات ولقاءات المنظمة بحيث يتضمن العمل هنا مصارحة الأفراد بلغة الأرقام البيعية والإنتاجية والسوقية وغيرها

ب- استمرارية رفع المعايير: وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز من هم الأفضل أداءً بين العاملين وتطويرهم وتوسيع قدراتهم وتسريع نموهم الاحترافي والمهني. وكذلك فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيجا من المعارف والمهارات والخبرات الضرورية والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة بحيث يمكن الاستفادة منهم وترقيتهم للمناصب المهنية العليا، لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خلالهم وعزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.

### المطلب الثالث: دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري

لاشك ان بناء و تنمية رأس المال الفكري يعتبر مسؤولية الادارة العليا الى جانب جميع الادارات في المنظمة، فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يعهد اليه بمسؤولية تكوين و تنمية محفظة الاصول الفكرية، و يمكن ان تساهم الادارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي:<sup>1</sup>

- 1- ان تتبنى الادارة العليا الافكار الابداعية و الابتكارية للعاملين و النفاق عليها و جعلها موضع التنفيذ، على اعتبار ان النفاق على هذه الابداعات و الابتكارات يمثل انفاق استثماري.
- 2- توفير الدعم المالي لعمليات الابداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث و التطوير .

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص94.

- 3- توفير الامكانيات و التجهيزات المادية اللازمة للخبراء و المبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الابداعية الكاملة.
- 4- اتخاذ القرارات الفورية بمكافئة العمل الابداعي الذي يتقرر الاخذ به.
- 5- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الاتي و تشجيع العاملين علة التعلم المستمر.
- 6- تحول الادارة العليا من الفكر القائم علة تجنب المخاطرة الى الفكر القائم على تحفيز و تشجيع المخاطرة و الابداع.
- 7- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- 8- زيادة الانفاق على المهمات الخارجية للعاملين و التي تهدف الى اكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في المنظمات العالمية.

وان دور الادارة يعد من الادوار الهامة في الحفاظ و تنمية رأس المال الفكري بالاساليب التالية:

- 1- اختيار الافراد ذوي القدرات المعرفية.
  - 2- توفير مناخ ايجابي لاكتساب المعرفة و ييسر للافراد الوصول الى مصادرها الداخلية و الخارجية
  - 3- تحفيز الافراد على التعلم اي اكتساب مهارات و قدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية.
  - 4- استثمار الاختراعات و الابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.
- ويأتي دور ادارة الموارد البشرية كاحد اهم ادوار في مجال تنمية رأس المال الفكري و يمكن ان تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- 1- تصميم و تحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الاثراء الوظيفي، و بما يتضمن اثارة التحدي لدى العاملين نحو انجاز مهام ابتكارية
- 2- وضع خطة دقيقة طويلة الاجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الابداعية و الابتكارية.
- 3- تهيئة المناخ لتنظيم فرق العمل البحثية التي تكون مسؤولة على عمليات الابداع و الابتكار في المنظمة.
- 4- اعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين و قدراتهم الابتكارية بما يؤدي في النهاية الى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.
- 5- تصميم نظام فعال للأجور و الحوافز و المكافآت يساهم في تشجيع المبدعين.
- 6- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي و الاستفادة من التجارب العالمية في المجال التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، المرجع نفسه، ص95.

7- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الاجل الطويل و عدم الاقتصار على عمليات التدريب و التعليم، مع توجيه نظر الادارة الى اهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة على المعرفة و الخبرة و ذلك من خلال ارسا العاملين في مهمات خارجية.

8- بناء نظام فعال لمكافحة و تحفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة و عدم التأكد.

9- بناء و تصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الاول على الرقابة الذاتية.

### خلاصة الفصل الأول:

مما سبق من عرض اهم و ابرز العناصر المتعلقة برأس المال الفكري و اهم جوانبه ايضاً التي تساهم بكل كبير في بقاء و استمرارية المنظمات و باعتباره عنصر من العناصر الاصول المعنوية فإن المنظمات في الوقت الحالي تسعى الى بناء رأس مال فكري الذي يساعدها في تحقيق اهدافها المختلفة و طبعاً ذلك من خلال الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري.

وبالتالي فإن تنمية و تطوير ايضاً تنشيط رأس المال الفكري من ابرز ما يمكن للإدارة الجيدة في المنظمة من خلال المهارات الافراد التي يمكن تطويرها و الابداعات او التحفيزات التي يمكن تقديمها.

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية

و صياغة

الاستراتيجية

## تمهيد الفصل:

يعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، و ذلك كونها تتعلق بالقرارات الخاصة بتخصيص الموارد وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها على المدى البعيد، كما أنها تتعلق بصياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الاستراتيجية ذات تأثير على قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرار و النمو، أي على مستقبلها بشكل عام.

وفي إطار ما سبق يهدف هذا الفصل الى عرض ما قدمه عدد من الكتاب و الباحثين من إسهامات غزيرة في شرح المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، مفهوم الاستراتيجية و أهميتها و مستوياتها و الفرق بينها و بين التخطيط الاستراتيجي، بعد ذلك تم توضيح مفهوم صياغة الاستراتيجية بوصفها عملية و تتضمن (الرؤية - الرسالة - الغايات - الأهداف)، كما سيتم التطرق الى مفهوم التحليل الاستراتيجي و الذي يتضمن تحليل البيئة الخارجية و الداخلية و تحليل SWOT، كما سيتم عرض كل من مفهوم الخيار الاستراتيجي و التصنيفات المختلفة للبدائل الاستراتيجية.

وأخيراً عرض علاقة رأس المال الفكري بصياغة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل تمهيدي للإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية.

1. مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية في المنظمات: ليست الإدارة الاستراتيجية التي نتداولها اليوم فكراً و تطبيقاً وليدة العقد أو العقدين الأخيرين من القرن الماضي بل مرت بتطورات عديدة خلال عشرات السنين كما هو موضح في الشكل التالي:

|                      |  |
|----------------------|--|
| الموازنات            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تركز على الموازنات السنوية و تحتم بالمعلومات الداخلية و التي عادة ما تكون غير شاملة و غير دقيقة.</li> <li>- المدى الزمني لها سنة واحدة فقط.</li> <li>- تعد من قبل الإدارة الوسطى و المباشرة .</li> </ul>  |
| التخطيط طويل المدى   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالمعلومات الداخلية إضافة إلى الحصول هلى المعلومات من البيئة الخارجية بشكل شخصي.</li> <li>- المدى الزمني لا يتجاوز خمس سنوات.</li> <li>- يمارس الإعداد من قبل الإدارات الوسطى و المباشرة.</li> </ul>   |
| التخطيط الاستراتيجي  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- السيطرة على التخطيط من قبل الإدارة العليا (مركزية التخطيط)</li> <li>- المعلومات التي يبنى عليها التخطيط داخلية و خارجية.</li> <li>- يركز على التخطيط فقط و يترك التطبيق لمستويات الإدارية الوسطى و المباشرة.</li> <li>- المدة الزمني الطويل.</li> </ul> |
| الإدارة الاستراتيجية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المدى الزمني البعيد.</li> <li>- التركيز على التخطيط الاستراتيجي المبني على معلومات البيئة الداخلية و الخارجية و ايضاً التركيز على التطبيق الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية.</li> <li>- التزام كل المستويات الإدارية بالإدارة الاستراتيجية.</li> </ul> |

المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر و التوزيع، صنعاء، اليمن، 2006، ص31.

## 2. أصل كلمة الاستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للاستراتيجية، لابد من ذكر جذورها، وهي كلمة إنجليزية الاصل وتعني بالعربية الصراط اطلقت على اسلوب التحرك العسكري بإحكام أثناء الحرب و قد زاد الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية في العقود الاخيرة و طرق ادارتها بما في ذلك صياغة الخطط و الطرق المناسبة لتطبيق الاستراتيجية، بما يناسب المنظمة.

ويعرف قاموس ويبستر الاستراتيجية على انها علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، و حتى القرن التاسع عشر ارتبط بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب و وضع الخطط العامة في المعارك<sup>1</sup>.

## 3. مفهوم الاستراتيجية: Concept of Strategy

بالرغم من أن كلمة استراتيجية تعتبر كلمة مشهورة، الا انها تفتقر الى تعريف مقبول بشكل عام، و بالتالي فإنه طبقاً للأشخاص المختلفين تعني الاستراتيجية اشياء مختلفة، و في السياق العام تعرف الاستراتيجية بأنها خطة عمل<sup>2</sup> و يرى (Farahamand) انه يمكن تعريف الاستراتيجية على الاقل من منظورين، الاول: ما تنوي المنظمة القيام به، و الثاني: ما تقزم به المنظمة عند النهاية، سواء كانت الأفعال المرغوبة ام لا، فمن المنظور الاول، تعتبر الاستراتيجية خطة شاملة لتحديد و تحقيق اهداف المنظمة و تنفيذ رسالتها، و هذا يعني ان الاستراتيجية تصاغ في إطار عملية، و من المنظور الثاني فإن الاستراتيجية هي نمط لرد فعل المنظمة تجاه بيئتها بمرور الوقت، مع افتراض انه يتم تطوير الاستراتيجية من خلال البصيرة و الالهام<sup>3</sup>.

ويمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات<sup>4</sup>:

**(1) الاستراتيجيات المقصودة:** و هي الاستراتيجيات الاساسية التي تشعبها الإدارة و تسعى و ترغب في تطبيقها و تمثل مخرجات لعملية التخطيط.

**(2) الاستراتيجيات المحققة:** و هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تم تطبيقها فعلاً من قبل المنظمة ، و تتكون من:

أ. **الاستراتيجيات المعتمدة:** و هي عبارة عن الجزء المحقق أو المطبق من الاستراتيجيات المقصودة أو المخططة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحيات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ط2، 1999، ص17.

<sup>2</sup> Jofre Sergio , Strategic Management : The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations , Department of Management Engineering Report 1, Technical University of Denmark,2011,P07.

<sup>3</sup> Farahmand , Naser Fegh–hi & Tagizadeh , Houshang & Kheirandish, Mohammad , A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In Industrial Firms Of Iran , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 2011,p1226.

<sup>4</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ، مرجع سبق ذكره، ص13.

ب. **الاستراتيجيات الطارئة/ المتكيفة:** وهي الاستراتيجيات (القرارات) التي تتبع أو تُفرض من الواقع و ليست ناتجة عن التخطيط كما هو الحال في الاستراتيجيات المتعمدة.

وانطلاقاً مما تقدم و تأسيساً عليه يتضح أن الاستراتيجية هي ما تفعله الشركة ، و ما تفعله الشركة هي الاستراتيجية ، كما أن الاستراتيجية تركز على العمل و ليس الكلام ، و الاستراتيجية هي فعل أو عمل و ليس مجرد و صف لهذا الفعل او العمل.

#### 4. تعريف الإدارة الاستراتيجية:

يمكن عرض مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال التعاريف التالية:

أ- **التعريف الاول:** الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ لقرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدة البعيد و مراجعتها و تقويمها<sup>1</sup>.

ب- **التعريف الثاني:** الإدارة الاستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها و رسالتها، بمعنى أوسع هي الوصول إلى النهايات، و هذه النهايات تتعلق برسالة و أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

ت- **التعريف الثالث:** يعرفها (David) بأنها صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ<sup>3</sup>.

ومما سبق هناك تعريفات عديدة لإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي:

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تضمن تصميم و تنفيذ و تقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

**المطلب الثاني: أساسيات الإدارة الاستراتيجية.**

#### أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية: Importance of Strategic Management

تسعى كل منظمة ، بالرغم من الاختلاف في حجمها و أنشطتها و أهدافها، الى البقاء و الاستقرار و النمو، و هذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، و يكمن الفرق بين المنظمات الناجحة و المنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية، و يتعزز ذلك من خلال ما توصلت اليه الدراسات التي قام بها كل من (Thun and house) و (Ansoff) ، (Harold and burt) ، (Wood) ،

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، ، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>3</sup> فيصل محمد مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الاعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص10.

(Miller)، (Welch)، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أداءياً على تلك التي لا تمارسه، و تزداد أهمية الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الاعمال في بيئة متغيرة، يرى (Ross & Kami) أنه بدون استراتيجية في المنظمة كالسفينة بدون دفة، تدور في دوائر فهي مثل المتشرد، ليس لها مكان تذهب اليه، كما تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها من خلال الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا و المنافع هي<sup>1</sup>:

- 1- وضوح الرؤيا المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف و المستجدات و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- 3- تحقيق النتائج المالية المرضية.
- 4- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية.
- 5- توفر اساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و ابرازها لجميع المستويات الإدارية ، اضافة الى المساعدة في لنظر الى التغيير كفرصة و ليس تهديداً.
- 6- تضع اسس عملية و سليمة لتخصيص الموارد و الامكانيات بطريقة فعالة.طتسهم بتحديد الفرص و وضع الاسبقيات الملائمة لاستثمارها.
- 7- تمثل اطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات و رقابتها.
- 8- جعل المدراء اكثر يقظة لعملية التغيير، و المساعدة في توحيد العديد من قرارات المدراء الاستراتيجية في جميع ارجاء المنظمة.
- 9- تسمح بالتوزيع الفعال للوقت و الموارد للفرص الموجودة و يعطي هذا اساساً مناسباً لتوضيح المسؤوليات الفردية و الجماعية، و تكامل الادارة، و يعطي درجة الانضباط الرسمي الى ادارة منظمة الاعمال.

#### ثالثاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يرى العديد من الباحثين و الكتاب على انه يوجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية- بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً- لكل منها مكانتها و سماتها و الدور المخطط له، و المختصين بوضعها و تتمثل هذه المستويات في:<sup>2</sup>

➤ **الاستراتيجية على مستوى المنظمة:** و تتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بشكل عام ، و بالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة و تحديد حصتها التسويقية ، بجانب دورها في تحديد الاستراتيجيات الفرعية و محاولة التنسيق فيم بينها ، و بمعنى أدق فهي تهتم بتحليل و تعريف الفجوة الاستراتيجية و تحديد الغايات الجوهرية التي تسعى اليها المنظمة لتحقيقها، و بيان منهج تحديد

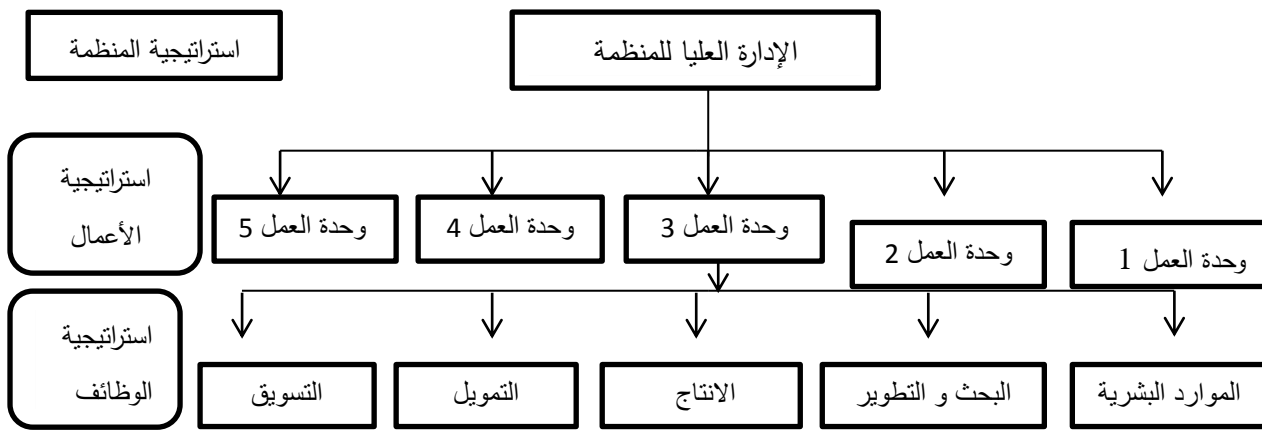
<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص221.

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد حسين الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص74.

الموارد و تخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة. فهذه الاستراتيجية تساعد في تحديد موقع الشركة في الصناعة او السوق.

- **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** تركز هذه الاستراتيجية على بيان سبيل المنظمة في التنافس و تحقيق مكانة عينة في أحد مجالات الاعمال المتكاملة أو قطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة، و هنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا و أقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل
- **الاستراتيجية الوظيفية:** تهتم استراتيجية الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان او بشري، و يقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات نقاط القوة و الضعف و يزداد التنسيق و التكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة. والشكل التالي يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية.

شكل رقم(03) يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص46.

#### رابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية: Stages of Management

صنف Thompson مراحل الإدارة الاستراتيجية الى ثلاث مراحل هي صياغة الاستراتيجية و تنفيذ الاستراتيجية و الرقابة و التقييم الاستراتيجي، و يمكن توضيح هذه المراحل كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص49.

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية:

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع أهداف محددة غايات المنظمة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية، بعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة. أي ان صياغة الاستراتيجية تتضمن: تطوير الرسالة، تحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، و تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، انشاء الاهداف طويلة الأجل، توليد الاستراتيجيات البديلة، و اختيار استراتيجية محددة للمتابعة.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:

تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية ، إذ تشمل تهيئة المناخ التنظيمي ، و وضع الخطط و السياسات و نظم العمل، و تخصيص الموارد ، و بناء الهيكل التنظيمي المناسب، و إعداد القوى البشرية ، و تنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية و التمويلية.... و غيرها. كما يقصد بها أيضاً تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، الإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، الهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، بناء الهيكل الوظيفي ، تحديد درجة المركزية و اللامركزية في المنظمة بالإضافة إلى التنسيق و التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.

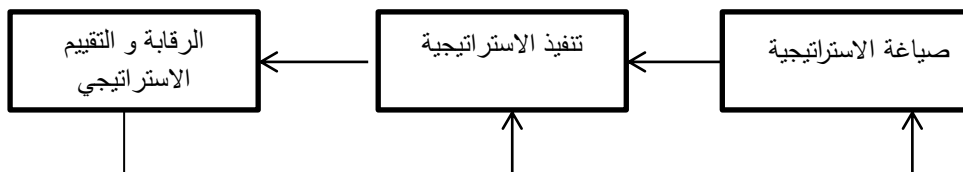
المرحلة الثالثة: الرقابة و التقييم الاستراتيجي:

تتمثل المرحلة الاخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية في الرقابة و التقييم الاستراتيجي، و يجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل، و هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية هي:

1. مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.
2. قياس الأداء و ذلك بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
- 3- اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

والشكل التالي يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية:

شكل رقم (04) يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي و علاقته الإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق لطبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، ينبغي أن يتم توضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة و تكيف المنظمة معها<sup>1</sup>، فالتخطيط الاستراتيجي يشمل دراسة البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد مهمة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها<sup>2</sup>، و يعرف أيضاً بأنه العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، و انتقاء الوسائل (الاستراتيجيات و السياسات) و تخصيص الموارد تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.

وهناك العديد من الباحثين و الكتاب ممن لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية معتبرين ان عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية الى بناء الاستراتيجيات و تنفيذها لاحقاً ، في حين يشير آخرون الى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي قاد لاحقاً الى ظهور الادارة الاستراتيجية<sup>3</sup>.

فقد ظهر التخطيط الاستراتيجي قبل الإدارة الاستراتيجية، و ساد بداية السبعينات من القرن الماضي في ظل افتراض سهولة التنبؤ بالمستقبل لأجل طويل، و قد تطور في هذه المرحلة الى ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أكثر شمولية ، فعلى الرغم من الترابط الوثيق بين المفهومين، فإن كثير من المديرين استخدموا مصطلح التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية على أنهم مصطلح واحد و الحقيقة غير ذلك ، إذ نمّا لا يعينان نفس الشيء و يمكن التفريق بينهما من حيث المفهوم و من حيث التركيز فيمكن التفريق بينهما بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الاستراتيجية و تقييم الاستراتيجيات ، و اختيار أفضل استراتيجية ، أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، فهي تتضمن التطبيق و التقييم، لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.

وأيضاً الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي و ن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية و لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها ، و ذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة و إدارة الموارد و إدارة البيئة أيضاً<sup>4</sup>.

وأخيراً، يمكن القول بأنه على الرغم من الاختلاف بين المفهومين الذي يشير الى حجم و نطاق مهام كل منهما، إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي وجود علاقة ارتباطية بينهما التي تشير الى أهمية و حجة كل منهما الى الآخر فالتخطيط الاستراتيجي أداة فعالة و جزء اساسي من الإدارة الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية تضيف بشموليتها همة التخطيط الاستراتيجي باعتبارها تتعامل مع التحديد و النمو المؤسسي بأشكاله كافة وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التنبأ لفترة طويلة الأجل.

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، الاردن، 2008، ص22.

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره ، ص85.

<sup>4</sup> عبد الكريم أحمد حسين الديلمي ، مرجع سبق ذكره، ص-ص71-72.

المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية

المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية : التحليل الاستراتيجي

أولاً: تعريف صياغة الاستراتيجية

تباين آراء الباحثين الاستراتيجيين في تحديد مفهوم واضح لصياغة الاستراتيجية، إلا ان جميعها يفت تقريباً في الإطار الذي قدمه (Mintberg) عند اشارته الى أن صياغة الاستراتيجية هي ذلك الإطار الذي يمكن عن طريقه تحقيق حالة التواصل بين المكنيات و النشاطات و الأطر التنظيمية من جهة و معطيات البيئة الخارجية من جهة اخرى، بهدف وضع الخيارات الاستراتيجية موضع التنفيذ<sup>1</sup>

وايضاً هي عملية تحديد المسار المناسب للتعامل بفعالية مع الفرص و التهديدات البيئية في ضوء قوة و ضعف المنظمة، و تتضمن تحديد رسالة "مهمة" المنظمة و تحديد الاهداف طويلة المدى، و تطوير الاستراتيجيات<sup>2</sup>.

من خلال التعريف السابقة نستنتج ان صياغة الاستراتيجية تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي للمنظمة الذي يقودها لتحقيق غاياتها، و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غاياتها و توجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر قوة و العف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة، و غالباً ينظر الى صياغة الاستراتيجية بانها عملية تتضمن قرار تشكيل الطريق لمهام المنظمة لتحقيق اهدافها.

ثانياً: مداخل صنع الاستراتيجية

إن عملية صنع الاستراتيجية تختلف بين المنظمات و مديريها ففي المنظمات الصغيرة نجد أن المالك نفسه المدير، و يتم اعداد الاستراتيجية بشكل غير رسمي و بصورة شفوية، بالاستناد الى الخبرات الشخصية للمالكها، إذن فهي متواجدة و لكن لا يتم التعبير عنها بشكل مكتوب يطلق عليه الخطة الاستراتيجية ، أما في المنظمات الكبيرة تتم هذه العملية بطريقة رسمية عن طريق ما يعرف بدورة التخطيط الاستراتيجي، عبر مجموعة من الاجراءات للوصول الى خطة مكتوبة، و من هنا يمكن التمييز بين أربعة مداخل لصنع الاستراتيجية داخل المنظمات و هي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصغير قاسم الشعبي ، سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية: دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الادوية الاردنية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق ، 2004، ص74.

<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

<sup>3</sup> جواهر بوزيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور- الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2011 ، ص13.

**المدخل الأول:** قياس الرئيس التنفيذي للشركة بمهام بوضع الاستراتيجية، أي المركزية في صنع القرارات و من جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو نجاح الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الاستراتيجية لدى فرد واحد.

**المدخل الثاني:** مدخل التفويض للآخرين، في هذا المدخل يقوم المدير بتفويض مهمة إعداد الاستراتيجية إلى اشخاص آخرين من موظفين أو بعض المستعدين الموثوق بهم.

**المدخل الثالث:** المدخل الوسط التعاوني: أي تكون عن طريق التعاون و المساعدة من طرف كبار المرؤوسين و كذلك الابتكار و المساهمة بالأراء و الافكار.

**المدخل الرابع:** المدخل الريادي: تشجع الإدارة العليا التي تتبنى هذا المدخل الافراد و الفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتج جديد او الدخول في ميادين جديدة، غير المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجهاتهم الاستراتيجية.

### ثالثاً: الصياغة الاستراتيجية بوصفها عملية :

تتضمن صياغة الاستراتيجية بوصفها عملية ثلاث مراحل رئيسية و هي:

1. التوجه الاستراتيجي.
2. التحليل الاستراتيجي.
3. الخيار الاستراتيجي.

و هذه المراحل تقسم بدورها الى مجموعة من الخطوات الفرعية و الشكل التالي يوضح مراحل عملية صياغة الاستراتيجية.

### شكل رقم (05) مراحل صياغة الاستراتيجية:



المصدر: عبد الكريم احمد حسين الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

1. **التحليل الاستراتيجي:** التحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما بيئتها الخارجية و خصائصها الداخلية، و يسمى علاء الادارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي أحياناً ب SWOT analysis وهي الحروف الأولى من القوة والضعف والفرص و التهديدات، Weakness ,Strangths, Threats, Opportunities ، و كما يسمونه ايضاً بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه

المنظمة، من بيئة خارجية و عناصر داخلية. و تتكون مضامين التحليل الاستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، و تتضمن البيئة الخارجية مجموعة المتغيرات التي تؤثر على المنظمة سواءاً منها ما يؤثر على نحو مباشر، و يطلق عليها البيئة الخاصة أو بيئة المهمة، أو يؤثر بصورة غير مباشرة و يطلق عليها البيئة الخارجية العامة، و للوضع الداخلي اهتمام عالي في التحليل الاستراتيجي فهو يحدد مكان القوة و مواقع الضعف في المنظمة.<sup>1</sup>

و تُعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد للمنظمة و التي يمكن اجمالها في ما يلي:

- أ- تساعد في تحديد رسالة المنظمة و اهدافها.
- ب- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على المعرفة الدائمة بكل ما بها من نقاط قوة يكمن توظيفها و أوجه الضعف يجب معالجتها.
- ج- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على الوعي التام بالفرص المتاحة امامها، و التي يمكن استثمارها، و كذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها و مواجهتها بفعالية.

شكل رقم (06) الاطار العام لبيئة المنظمة



المصدر: منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ويمكن تصنيف مرحلة التحليل الاستراتيجي الى مستويين هما:

- أ- تحليل البيئة الخارجية: هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة، التي لها تأثير محتمل على كل المنظمة أو اجزاء منها و تتكون من المتغيرات (الفرص و التهديدات) التي توجد خارج المنظمة و لا تقع عادة ضمن مدة التحكم قصير الاجل للإدارة العليا، و تنقسم الى:

<sup>1</sup> محمد الصغير قاسم الشعبي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

1- البيئة الخارجية العامة: و هي عوامل ذات تأثير غير مباشر على المنظمة بحيث لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها أو التأثير فيها، و انما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص و التقليل من المخاطر و التهديدات التي تواجهها<sup>1</sup> و نجد فيها المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و القانونية، التكنولوجية و المتغيرات الدولية و العالمية.

2- البيئة الخارجية الخاصة: و تتكون من المتغيرات او العناصر التي تؤثر و تتأثر مباشرة بعمليات المنظمة و تتمثل في: الزبائن، الموردون، الوسطاء، الممولون، الحكومة، المنافسون، مقدمو التسهيلات.

ب- تحليل البيئة الداخلية: تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد قوتها و ضعفها حالياً و تحديد جوانب القوة و الضعف المتوقعة مستقبلاً ، و من الجدير بالذكر ، بأن جوانب القوة و الضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منظمة الى أخرى.

ويعتبر تلمس البيئة الداخلية خطوة هامة و ضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات و الامكانيات المادية و البشرية و المعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى و تتمثل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في:

الانتاج و العمليات، العوامل التسويقية، العوامل المالية، الموارد البشرية، البحث و التطوير، الثقافة التنظيمية.

#### رابعاً: تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات: SWOT Analysis

يستخدم SWOT ليخلص قائمة عوامل القوة و الضعف الداخلية و الاساسية في المنظمة و الفرص و المخاطر و الخارجية حيث يهدف الى تحليل نقاط القوة و الضعف في المنظمة و الفرص و التهديدات في البيئة من خلال تحديد هذه العوامل تبني الاستراتيجيات على اساس نقاط الضعف و استغلال الفرص لمواجهة المخاطر و هو ايضا طريقة ممنهجة لتحديد العلاقة بين القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و يزود القاعدة لصياغة الاستراتيجيات بناءً على هذه العلاقات<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية: ( التوجه الاستراتيجي)

تكمن اهمية التوجه الاستراتيجي في انه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، و تبرير شرعية وجودها و بالتالي الحصول على التأييد و الدعم من البيئة، كما أنه اداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكوئنها تعد محوراً اساسياً لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها و بدون اتصال فان المنظمة يمكن ان تسير في اي اتجاه.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2005، ص87.

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد حسين الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص86.

محددات التوجه الاستراتيجي:

● **الرؤية:** يعتبر وجود رؤية الاستراتيجية واضحة و مميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء و تحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سياق في انتقاء الالفاظ و الشعارات و العبارات الجذابة، و لكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، و نوعية انشطتها المرغوبة و مكانتها المتوقعة، و عبارة الرؤية تطورها الإدارة العليا في المنظمة لتحديد وضعها المستقبلي، حلمها ، و تُعرف بأنها الغرض الاسمي للمنظمة و الوسائل التي تعتمز استخدامها لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

● **الرسالة:** الرسالة في اللغة العربية هي الغرض من وجود الشيء، و الرسالة تعطي اجابة لسبب تواجد المنظمة و طبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة تزين بأطر جميلة و توضع على جدران المكاتب، بل هي احساس شخصي عميق و التزام واعي بالهدف الذي أنشئت من اجله المنظمة<sup>2</sup>

كما أن وجود أي منظمة يرتبط ارتباطاً قويا بوجود رسالة معينة تسعى لتحقيقها، و هذه الرسالة تنشق من البيئة المحيطة بالمنظمة و المجتمع الذي تعيش فيه ، و عادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة، و لكن مع مرور الوقت و التطور التكنولوجي و تغيير تشكيلة المنتجات، فإن هذه الرسالة تتطلب التغييرات و التعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة.<sup>3</sup>

وتحدد رسالة أي منظمة سبب وجودها في بيئتها الحالية، ن طريق بيان نوعية الزبائن الذي تنوي المنظمة خدمتهم، و القيم التي تتبناها في هذه العلاقة بين الطرفين، فضلاً عن بيان نوعية التقنيات التي تستخدمها في تقديم منتجاتها سواءاً أكانت سلعا او خدمات او افكر الى جانب التركيز على قدراتها الاستراتيجية المميزة و الرقعة الجغرافية التي تعمل في نطاقها.<sup>4</sup>

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الرسالة حيث يرى البعض انها الغايات الاساسية للمنظمة و التي تميزها عن غيرها.

● **الغايات:** هي الحلة المستقبلية التي تسعى المنظمة للوصول اليها، و هي بذلك خطوط توجيهية عريضة تضع المنظمات في مساراتها الصحيحة لبناء اهداف واقعية محددة وفق معايير زمنية و كمية و نوعية، و بالتالي يمكن التأكيد على أن الغايات هي حلقة الوصل بين الرسالة و اهداف المنظمة<sup>5</sup>، كما تعرف الغايات بانها أهداف عامة و شاملة ترمي المنظمة

<sup>1</sup> Hamidi Kambiz & Delbahari Vahideh , Formulating a Strategy for a University Using SWOT Technique: A Case Study , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), 2011, p265.

<sup>2</sup> طاهر محمد الغالي منصور، وائل محمد ادريس صبحي، مرجع سبق ذكره، ص134.

<sup>3</sup> منصور محمد العريقي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>4</sup> محمد الصغير الشعبي قاسم مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>5</sup> عبد الكريم احمد حسين الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص90.

الى تحقيقها على المدى البعيد و تتسم بالعمومية و الشمول و تحتوي على تفصيل أكثر للرسالة و عادة تكون على المدى المتوسط و طويل و ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية و يجب ان يتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا<sup>1</sup>.

● **الاهداف:** الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الانشطة و المهام و الاعمال التي تؤديها<sup>2</sup>، و الغرض من وضع الأهداف هو تحويل رسالة المنظمة الى اهداف محددة و تستخدم الاهداف كمقاييس لتتبع أداء المنظمة و تطويرها.

كما هي النهايات التي تسعى الإدارة الى الوصول اليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الانسانية و المادية المتاحة حالياً و في المستقبل و هي في نفس الوقت دليلاً لعمل الإدارة و أساس موضوعي لعملية تحليل و فحص و تقييم و تطبيق الاستراتيجية و الهدف ايضاً يعتبر النتائج المطلوب تحقيقها من خلال الأنشطة و ذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و المستقبلية، و تتعلق الأهداف بالفترة المستقبلية المنظورة و غير المنظورة، و ذلك في ضوء الموارد و القدرات التنظيمية و التكنولوجية و التنافسية التي تمتلكها المنظمة<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية: (الخيار الاستراتيجي)**

**أولاً: تعريف الخيار الاستراتيجي**

يعد الخيار الاستراتيجي من اهم الادوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل و التي تتلائم مع رسالة المنظمة و اهدافها الاستراتيجية، و بما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية و الصناعة و العوامل البيئية الداخلية<sup>4</sup>.

و عملية الاختيار الاستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعاً من التفكير و التحليل الاستراتيجي ، تستلزم كذلك عدداً من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد البدائل، و بالنتيجة تتوفر الفرصة امام المديرين الاستراتيجيين باتخاذ الاختيار الاستراتيجي المناسب.

**ثانياً: الخيار الاستراتيجي بوصفه عملية**

يتفق العديد من الباحثين و الكُتاب على ان الخيار الاستراتيجي بوصفه عملية يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمد الغالي منصور ، وائل محمد ادريس صبحي، مرجع سبق ذكره، ص221.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>3</sup> اياد فاضل التميمي، ا شاكر جار الله الحشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد1، 2007، ص5.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>5</sup> عبد الكريم احمد حسين الديلمي، مرجع سبق ذكره ، ص-92-94.

1- وضع البدائل الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة توليد عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها لكي تصل المنظمة الى اهدافها و غاياتها، اي ان عدد البدائل يعتمد على نحو واضح على الموازنة بين المخرجات تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، و قدرة المنظمة على تطبيق هذه الخيارات الى جانب تأثيرات مراكز القوى في عملية وضع تلك الخيارات و ترتبط مرحلة تحديد البدائل بمؤشرات عديدة منها:

أ- توجهات المنظمة المستقبلية.

ب- موارد المنظمة و قدرتها المميزة.

ج- اتجاهات العمل الاستراتيجي في المنظمة و المداخل المعتمدة.

2- تقييم البدائل:

يتوفر امام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية، فكل منظمة تستطيع عمل توليفة من الاستراتيجيات التي تتلائم مع رسالتها و اهدافها و بما يتناسب و نتائج تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية، و تمتاز عملية التقييم باستمراريتها لعدم وجود ما يسمى الاستراتيجية المثلى، و تتضمن عملية التقييم البدائل الاستراتيجية عدد من المعايير الكمية و النوعية التي يتم وضعها لإجراء عملية التقييم و تضم المعايير الكمية: صافي الربح: مقسوم الارباح، سعر السهم، الحصة السوقية ، العائد على رأس المال ، العائد على التكلفةن و معدل نمو المبيعات و الكفاءات الانتاجية. اما المعايير النوعية محددة بالجوانب التالية:

أ- القبول: أي قبولها من اصحاب المصلحة بوجود المنظمة.

ب- التطبيق: أي امكانية البديل الاستراتيجي على التحقق أو التنفيذ.

3- اختيار البديل الافضل: تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل لها الذي يضمن تحقيق رسالتها و اهدافها

الاستراتيجية و من اهم المعايير التي يجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي ما يلي

أ- دراسة الخبرة الماضية: اي اختيار البدائل وفقا للاستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت و التكلفة.

ب- اتجاهات المدبرون بالمنظمة: اي بناء على اتجاهات و ميول الإدارة العليا تصدر القرارات الاستراتيجية.

ج- دور الإدارة الوسطى: أي وعيهم و اهتمامهم بتوجيه رؤوسهم للعمل و الإنتاج في اتجاه معين

د- التوقيت المناسب: اي دراسة و مراعاة عامل الوقت اثناء اختيار الاستراتيجية.

هـ- الموارد التنظيمية: تعد الموارد المادية و البشرية و المعلوماتية من اهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة.

و- مركز المنظمة في قطاع النشاط: حيث غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي تتمتع بحصة سوقية أقل.

### ثالثاً: تصنيف الخيارات الاستراتيجية:

ترى غالبية الدراسات والبحوث ان تصنيف الخيارات الاستراتيجية يتم وفق ثلاثة مستويات هي: الاستراتيجية على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية، والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، و يتفق معظم الكتاب والباحثين على عدد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى المنظمة، أما الاختلاف فيكون غالباً في إطلاق التسميات على البدائل الفرعية المشتقة من الخيارات الرئيسية . وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات .

#### 1. الاستراتيجيات على المستوى المنظمة :

بالنسبة لهذا المستوى من الاستراتيجيات نجد ان هناك اربعة أنواع من الخيارات الاستراتيجية و هي :<sup>1</sup>

#### 1-1 استراتيجيات النمو أو التوسع: تُعد هذه الاستراتيجيات شائعة لدى المنظمات تلجأ لها المنظمات النامية فترفع

مستوى اهدافها عما كانت عليه سابقاً و تحقق هذه الاستراتيجية المزايا التالية:

- قدر أكبر من الارباح.
- مكان اقوى للمنظمة.
- مكانة و سمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- امكانية السيطرة و النجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك و تعدد حاجات و رغبات الزبائن.

#### 2-1 استراتيجيات الاستقرار أو الثبات: تستفيد المنظمات من هذه الاستراتيجية عندما تدرك ان البيئة التي تعمل فيها

مستقرة نوعاً ما، و ان متغيراتها الخارجية ليست بدرجة عالية من التعقيد و الغموض و تصنف استراتيجية الاستقرار الى الخيارات التالية:

1-2-1 استراتيجية عدم التغيير: و تعني استمرار المنظمة على نفس مسارها دون تغيير.

2-2-1 استراتيجية الريح: و هي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الارباح الحالية.

3-2-1 استراتيجية التوقف: و هي تنطوي على خفض اهداف المنظمة الى مستوى يسمح لها بدع و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها.

<sup>1</sup> Glueck , William, Business Policy & Strategic Management : Text & Reading , 3rd ed , Tokyo : McGraw-Hill, 1980,p203.

1-2-4 استراتيجية الحركة مع الحيطه و الحذر: و هي تتبع في حالة شعور الادارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

1-2-5 استراتيجية الحصاد و يدخل في اطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الانشطة او الاستغناء عن انشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

1-2-6 استراتيجية النمو التدريجي: و تعني أن تقوم المنظمة باختيار عدد من الانشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين ان باقي الانشطة تكون في وضع الاستقرار.

**3-1 استراتيجيات الانسحاب أو التراجع:** تتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الاهداف عما سبق تحقيقه و تصنف الى:

1-3-1 استراتيجية تخفيض حجم المبيعات: تقوم هنا المنظمة اما بإلغاء الوحدات الانتاجية او تخفيض معدلات الانتاج.

1-3-2 استراتيجية التخلي: تقوم المنظمة بهذه الاستراتيجية عند تندي اداء احدى الوحدات الاستراتيجية او تكون غير منسجمة مع باقي قطاعات المنظمة و في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع او تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية.

1-3-3 استراتيجية التحول: اي التحول من نوع معين من الاعمال الى نوع آخر مختلف في خصائصه و ابعاده  
1-3-4 استراتيجية الالتفاف : هنا تقوم المنظمة بتقليص و تراجع عن أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فعالية عملية الانتاج ككل.

1-3-5 استراتيجية الشركة الاسيرة: يتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تباع الشركة معظم انتاجها لعميل واحد يقوم بتسويقها و تخلص من تكاليف التسويق.

1-3-6 استراتيجية التصفية: و تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي الاستراتيجيات الانكماش ، حيث تقوم المنظمة هنا بتصفية أعمالها و بيع اصولها.

1-4 الاستراتيجيات المركبة (المختلطة): تشير التسمية هنا الى ان المنظمات او المؤسسات تعتمد علة مزيج من الاستراتيجيات للاستفادة منها بهدف تحقيق اسبقيات تنافسية تعجل من قدرتها على تحقيق اهدافها.

## 2. الاستراتيجيات على مستوى قطاع الاعمال:

و توجد تصنيفات عديدة لاستراتيجيات الاعمال منها:<sup>1</sup>

1-2 استراتيجية قيادة التكلفة: اي أن تقوم الشركة بنشاطاتها و فعاليتها بمستوى اقل من منافسيها.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني عداي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها ، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006 ، ص-ص192-195.

2-2 استراتيجية التميز: يتم الاعتماد عليها عندما تملك الشركة مدى واسعاً و واضحاً من المنتجات المتميزة عن منتجات المنافسين.

2-3 استراتيجية التركيز: يتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية عندما تختار المنظمة ان تركز على قطاع سوقي واحد او على مدى محدود في هذا الجزء السوقي.

3. الاستراتيجيات الوظيفية: و هي الاستراتيجيات التي تسعى الى تحسين فعالية الوظائف الاساسية للمنظمة اي وضع استراتيجيات لكل وظيفة بغرض تحقيق الكفاءة و الجودة و الاستجابة لمتطلبات الزبائن على مستوى كل وظيفة من وظائفها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: رأس المال الفكري و صياغة الاستراتيجية

#### المطلب الاول: التفكير الاستراتيجي

##### أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي الى ان العقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد و مدهش، فنحن نفاجئ دائماً بقوة العقل البشري ، و بنفس المستوى غالباً ما نندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للإنسان و هي طاقة معالجة المعلومات و تخزينها، كما ان الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف جديد ( تصور الاستراتيجيات و الرؤية بصدد المستقبل المحتمل ) ، و بشكل أكثر وضوحاً ( الاختلاف عن الحاضر) لذلك فغن عملية التفكير تشمل : الابتكار - التباين - التركيب ، و يعد " التفكير الاستراتيجي " عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجيين حيث يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد الى المعلومات التي تتوافر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة ( خبرته الشخصية و المصادر الخارجية ) ، و يتطلب التفكير الاستراتيجي ، أن تتوافر لدى المعنيين ابعاداً فكرية غير اعتيادية ، تتيح لهم إمكانية : التصور - التبصر - التأمل - الحدس و الإدراك ، بهدف اختراق المجهول و تقريب صور المستقبل ، تمهيدا لتهيئة الاستحضران اللازمة للقرار الاستراتيجي.<sup>2</sup>

و في الاطار نفسه عرف (Mintzberg) التفكير الاستراتيجي بانه عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الإبداع و الخبرات الشخصية لكل من المدير و العاملين في المنظمة في التعامل مع البيانات المتاحة لتحديد الرؤى و صياغة الاتجاه الذي يجب ان يتبع العمل بموجبه و تحقيق المنظور المتكامل للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور محمد العريقي اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص176.

<sup>2</sup> سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2005، ص35.

<sup>3</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص48.

و تنبثق أهمية التفكير الاستراتيجي من كونه مدخلاً معاصراً من مدال دراسة الادارة الاستراتيجية ، و يؤكد على حسن توظيف التفكير في خدمة عمليات الادارة الاستراتيجية كافة، بطريقة غير نمطية أو مقيدة ، و من ثم فإن منطق التفكير الاستراتيجي يتعارض مع نمط التفكير التقليدي ، و من هنا يستلزم مجموعة من القدرات المتميزة.<sup>1</sup>

### ثانياً: العلاقة بين رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري و التفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً ، لأن المفكرين الاستراتيجيين و الذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري ، إذ يمتلكون نفس القدرات و المواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري ، وبالتالي يمكن القول ان " كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال الفكري ، لكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي "<sup>2</sup>

واشار (Mintzberg) الى انه ليس من المهم ان تمتلك المنظمة استراتيجية بل الهم من ذلك اي يمتلك العاملون تفكيراً استراتيجياً<sup>3</sup>

### ثالثاً: خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي

أن من اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:<sup>4</sup>

- 1- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما يتوفر من فرص او ما ينتج عنها من مخاطر ، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات او معوقات تواجه المنظمة ، و نظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فحده يحاول التنبؤ بالفرص و المخاطر المستقبلية و كيفية التعامل معها.
- 2- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، و يقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا و عيوب و مبررات تطبيق كلاً منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- 3- القدرة على تخصيص الموارد و الامكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب ان تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة الى تحديد الموارد و الامكانيات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق اهداف التنظيم.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول و طول المدى الذي يجب تغطيته.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، المرجع نفسه ، ص48.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص50.

<sup>3</sup> عبد الكريم احمد حسين الدليمي ، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>4</sup> ليلي بنت سعد الهاشم، واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص33.

ونجاح أي منظمة يعتمد على مدة استثمارها للقدرة العقلية ، إذ تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل و تعلم المعرفة الجديدة و وضعها موضع التنفيذ و ان أسباب النجاح اليوم تعود الى رأس المال المعرفي ، كما أصبح السلاح الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمات ، و هو المحرك الرئيسي لنموها.

ونستنتج من خلال ما سبق أن الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي لهم مهارات تتعلق بممارسة عمليات الادارة الاستراتيجية ، وبما ان كل مفكر استراتيجي يُعد رأس مال فكري، اذن يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا في عملية صياغة الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في صياغة الاستراتيجية

اصبح دور رأس المال الفكري في الآونة الاخيرة مهم جداً في المؤسسات و سبب وراء ذلك هو تأثيره في صياغة و تطبيق الاستراتيجية لهذه المؤسسات، فصياغة الاستراتيجية هو النشاط الذي ينجم عن دماغ الانسان، و هذا يشير الى المهارات الفردية ( رأس المال الفكري) التي يمتلكها شخص أو عدة أشخاص عندما يقررون اختيار استراتيجيات المناسبة، فعندما نتحدث عن رأس المال الفكري فإننا نتحدث عن المعرفة و الخبرات التي يمتلكها العاملون و المدراء لكن معرفة العاملين عادة ما تكون عامل محدود في صياغة الاستراتيجيات ، و هذا السبب ان بعض العاملين لا يفهمون استراتيجية الشركة او المؤسسة أو المنظمة، و كما أكدت البحوث التطبيقية التأثير القوي للخبرة و المعرفة في استراتيجيات المنظمات، و بأن هناك ارتباط بين الاستراتيجية و المعرفة<sup>1</sup>.

والإدارة الاستراتيجية ليست ضمن المهام السهلة التي يجب ان ينجزها المدراء ، و علاوة على ذلك ، نجاح الاستراتيجية يعتمد على قدرة كل استراتيجي موجود في المنظمة.

وبالتالي فإن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات الاخرى التي تفتقر إلى مل هذه الرؤية ، و لكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي ينهض بها رؤسائها الفكريين فعلى سبيل المثال ، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج و تصميم المنتج ، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية للمنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري ، و بعض المنظمات الأخرى تتضمن تجميع و تكامل مكونات لخلق منتجات و خدمات ، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين<sup>2</sup>.

وبالتالي فإنه و لتطبيق الادارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح ، فإن ذلك يتطلب وجود التفكير الاستراتيجي الذي يشير الى توافر القدرات و المهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الادارة الاستراتيجية ن بحيث يمد صاحبه بالقدرة على تحليل و فحص عناصر البيئة المختلفة ، و القيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد حسين الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص103.

ويُعد اختيار الاستراتيجية الصحيحة عامل حاسم لأنه يلعب دور هام في تحديد النجاح أو فشل للشركة ، و استنادا الى آراء الباحثين و المفكرين فإن كل الاستراتيجيات تهدف الى تحقيق اعلى أداء و بالتالي فإن الموارد البشرية الموجودة في المنظمات يجب أن تدار من المنظور الاستراتيجي ، اي أن الممارسات المتميزة لرأس المال الفكري يجب أن تشكل الكفاءات التي تحدد كيف للمنظمة أن تنافس ، بمعنى آخر فإن اختيار رأس المال الفكري الذي ستطوره المنظمة ، يجب أن يوضع في الاعتبار ما اذا كان قادرا على دعم استراتيجية المنظمة أو لا؟<sup>1</sup>

كما أن الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية ، عقلانية التحليل ، حدسية التصور الانساني ، و هي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة ، و القدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات و فرص و منافسة و مخاطر أخرى مختلفة<sup>2</sup>

وبالتالي فإنه يمكن تحقيق استراتيجية من خلال رأس المال الفكري في المنظمة، و انطلاقاً مما تقدم يمكننا الاستنتاج أن ان القيام بعملية صياغة الاستراتيجية تتطلب افراد مبدعين على المستوى العالي من المهارة و القدرات المتميزة ، و يمتلكون مهارات الابتكار و التحليل ، و هذه تعتبر من الخصائص المميزة لرأس المال الفكري ( رأس المال البشري) ، كما أنه تقوم بصياغة استراتيجية تنافسية دون ان يكون لديها علامة تجارية متميزة و مقاييس جودة عالية و قواعد البيانات و نظم المعلومات(رأس المال الهيكلية) ، فضلاً عن أن صياغة الاستراتيجية لا تتم بمعزل عن دراسة احتياجات و رغبات الزبائن ، فالاستراتيجية يجب ان تعمل على تحقيق رضا و ولاء الزبائن و الاحتفاظ بهم وتمكينهم و مشاركتهم فيها ( رأس المال الزبائن) .

وبالتالي فإن مكونات رأس المال الفكري ( البشري ، الهيكلية ، الزبائن ) يسهم بشكل قوي و ايجابي في صياغة الاستراتيجية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية:

ان موضوع تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية يسهل من عملية صياغة و تنفيذ استراتيجي المنظمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار فوائد مدخل رأس المال الفكري الذي يقود الى رفع فعالية و تنفيذ و قياس الأداء الاستراتيجي فضلاً عن البيئة الخارجية للمنظمة إذ يعدان مقياسين أساسين للتفكير الاستراتيجي.

يمكن تحقيق الاستراتيجية من خلال رأس المال الفكري للمنظمة إذ قد تطور أساساً كإطار عمل لتحليل القيمة المضافة للموجودات الغير ملموسة في المنظمة، و يعد أكثر من مجرد مورد للمنظمة بل هو قدرتها علة الموائمة ما بين كافة الموارد، فوجود الموارد لا يعد كافياً لتكوين قيمة المنظمة لذا فإن رأس المال الفكري يمكن عده كأداة استراتيجية لتوضيح القيم التي تولد الموارد سواءً كانت ملموسة أو غير ملموسة، و أهمية الترابط بينها، وهكذا نرى أن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات الناجحة تلك التي

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد حسين الدبلمي مرجع نفسه، ص103.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص104.

تمتلك من خلالها موارد قيمة ال تمتلكها المنظمات الأخرى إذ تمثل هذه الموارد احتكاراً من براءات الاختراع والتي تمنح أصحابها أرباح احتكارية لمدة معينة من الزمن لا يستطيع الآخرون تقليدها.

وعليه والافضلية التنافسية للمنظمات تكون من خلال احتفاظها بموارد تراكمية لديها لا تمتلكها المنظمات الأخرى فكيف إذا امتلكت رأس المال الفكري والذي يعد أداة استراتيجية قوية تقود إلى التنافس والقوة والميزة المستقبلية وعلى الأمد البعيد كما أن هذه الموارد الفكرية تمتاز بالتفرد والندرة بحيث يصعب استبدالها أو تقليدها<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال مما سبق ان الادارة الاستراتيجية هي ادارة المستقبل، و عملية صياغة الاستراتيجية فعالة عامل حاسم، حيث تعتبر صياغة الاستراتيجية قلب الادارة الاستراتيجية، ويعتمد نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية الشديدة أو بيئة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد، على صياغة استراتيجية مناسبة لوضع، بحيث تتطلب هذه الأخيرة أفراداً على مستويات عالية من المهارة والمعرفة، كما أن تطبيقها يتطلب أفراداً على مستوى عالي من الفهم و الاستيعاب لمضامين التغييرات البيئية المستمرة ، وهذه تعتبر ضروريات تمكنهم من القيام بصيغة الاستراتيجية وتنفيذها بدرجة عالية من الفعالية، بحيث تتطلب تفكير استراتيجي وابداعي، فالقائمين على الادارة ومن يقومون بعمليات الادارة يفترض أن تكون لديهم مهارات عالية ومتنوعة وخبرات متقدمة فضلاً عن القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات والقدرة على التبصر والحس و هذه الصفات تتوفر في الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بحيث أصبح هذا الأخير يلعب دوراً هاماً في المنظمات نظراً لتأثيره على الادارة الاستراتيجية فعدم توفر رأس المال الفكري أو ضعفه يؤدي الى الفضل في صياغة الاستراتيجية و العكس صحيح، أي أن عملية صياغة الاستراتيجية تنتج عن توفر رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> رانيا احمد عزمي، نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال، جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة،

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية على عينة من

الوكالات البنكية بولاية المسيلة

تمهيد الفصل:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد فعالية رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية بولاية المسيلة.

وهذا بالاعتماد على تحليل تفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة و الدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية**

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

**المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة**

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس مدى فعالية رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية، بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من البنوك الناشطة بولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

**1- المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

**2- المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في البنوك الناشطة بولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه البنوك بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 50 إداري عامل في مجموعة من البنوك التجارية بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (02) عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة:

| الاستمارات<br>الضائعة | الاستمارات<br>المسترجعة | الاستمارات<br>الموزعة |          |  |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------|--|
| 00                    | 08                      | 08                    | العدد    | بنك الجزائر الخارجي BEA                |
| 00                    | 12.30                   | 12.30                 | النسبة % |  |
| 01                    | 07                      | 08                    | العدد    | بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR      |
| 1.53                  | 10.76                   | 12.30                 | النسبة % |  |
| 02                    | 06                      | 08                    | العدد    | بنك الوطني الجزائري BNA                |
| 3.07                  | 9.23                    | 12.30                 | النسبة % |  |
| 01                    | 07                      | 08                    | العدد    | القرض الشعبي الجزائري CPA              |
| 1.53                  | 10.76                   | 12.30                 | النسبة % |  |
| 00                    | 08                      | 08                    | العدد    | الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير CNEP |
| 00                    | 12.30                   | 12.30                 | النسبة % |  |
| 06                    | 04                      | 10                    | العدد    | بنك التنمية المحلية BDL                |
| 12                    | 8                       | 20                    | النسبة % |  |

|         |          |     |    |    |
|---------|----------|-----|----|----|
| المجموع | العدد    | 50  | 40 | 10 |
|         | النسبة % | 100 | 80 | 20 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات استمارة الأسئلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) ما يلي : بلغ عدد البنوك الممثلة لعينة الدراسة 06 بنوك، بحيث تم توزيع 50 استمارة استبيان و تم استرجاع 40 استمارة أي بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 10 أي بنسبة 20% من عدد الاستمارات الموزعة الكلية.

### المطلب الثالث: اداة الدراسة الميدانية و الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة الاستبيان، بالإضافة الى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات و المعلومات التي تساعدنا في تحليل و تفسير الإجابات على فقرات الاستمارة، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث و اثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، و في إدارات البنوك محل الدراسة، قمنا بملاحظة و تسجيل كل ما له علاقة بموضوع البحث، من تنظيم الأعمال، الأرشيف و ما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، و كذا سلوك الافراد داخل الإدارات ، و هذا بهدف مساعدتنا في تحليل و تفسير بعض فقرات استمارة الأسئلة

#### 1- تصميم استمارة الاسئلة: قبل التطرق إلى كيفية تصميم استمارة الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال

فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية من جهة و من جهة اخرى مدى اهتمام البنوك برأس المال الفكري و أبعاده باعتباره جزءاً هاماً من الاصول المعنوية و ذلك بالطبع بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضا إلى ما يلي:

- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في البنوك الممثلة لعينة الدراسة، أبعاد رأس المال الفكري و تأثيره على صياغة استراتيجية البنوك

- التعرف على مدى فعالية التسيير الاستراتيجي في البنوك.

- وأيضا اهتمامات البنوك برأس المال الفكري و أبعاده الأساسية.

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المدرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|-----------|------------|------|-------|---------|---------------|
| الدرجة    | 05         | 04   | 03    | 02      | 01            |

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.

- تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم استمارة أسئلة إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة أسئلة.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد مدى فعالية رأس المال الفكري في البنوك عينة الدراسة بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (04): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

| رقم المحور | العنوان  | أرقام الفقرات | العدد | النسبة المئوية % |
|------------|--|---------------|-------|------------------|
| 1          | رأس المال الفكري و أبعاده الأساسية             | 39-1          | 39    | 60               |
| 2          | واقع التسيير الاستراتيجي في البنك              | 50-40         | 11    | 16.92            |
| 3          | دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك | 65-1          | 15    | 23.08            |
| المجموع    | -  | 65-1          | 65    | 100              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد فقرات المحور الأول الخاص برأس المال الفكري أبعاده الأساسية بلغ 39 فقرة بنسبة 60% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان ، و بلغ عدد فقرات المحور الثاني الخاصة بالتسيير الاستراتيجي في البنك 11 فقرة أي بنسبة 16.92% من العدد الكلي للفقرات في حين كان عدد فقرات المحور الثالث 15 فقرة بنسبة 23.08 % من العدد الكلي للفقرات.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 25      | 62.5     |
| أنثى    | 15      | 37.5     |
| المجموع | 40      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 62.5 % بالنسبة للذكور و 37.5% بالنسبة للإناث، ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| النسبة % | التكرار | السن             |
|----------|---------|------------------|
| 32.5     | 13      | اقل من 30 سنة    |
| 47.5     | 19      | من 30 إلى 50 سنة |
| 20       | 8       | أكثر من 50 سنة   |
| 100      | 40      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة

32.5% الذين عمرهم اقل من 30 سنة وبنسبة 47.5% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة و بنسبة 20% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------|---------|---------------|
| 0        | 00      | متوسط فأقل    |
| 2.5      | 01      | ثانوي         |
| 97.5     | 39      | جامعي         |
| 0        | 00      | دراسات عليا   |
| 100      | 51      | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 0% للذين لهم مستوى المتوسط فأقل و نسبة 2.5% للذين مستواهم الثانوي أما نسبة 97.5% فللذين مستواهم جامعي و 0% للذين مستواهم دراسات العليا نلاحظ أن نسبة الذين مستواهم الجامعي هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل، و دراسات العليا.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية          | التكرار | النسبة % |
|-------------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات          | 9       | 22.5     |
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 26      | 65       |
| أكثر من 10 سنوات        | 5       | 12.5     |
| المجموع                 | 40      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 22.5% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 65% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و هي النسبة الأعلى أما نسبة 12.5% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (09) أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

| الصفة الوظيفية | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| مدير           | 02      | 5        |
| رئيس مصلحة     | 06      | 15       |
| رئيس قسم       | 09      | 22.5     |
| إداري          | 23      | 57.5     |
| المجموع        | 40      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة و التي تقدر بـ 5% للذين صفتهم مدير و نسبة 15% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 22.5% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى و التي تقدر بـ 57.5% بالنسبة للذين صفتهم إداري.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

**1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، و تمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

**2- ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيع استمارة الأسئلة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (12) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

#### جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

| عنوان المحور  | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|-------------|--------------------|
| المحور الأول: رأس المال الفكري و ابعاده الاساسية في البنك | 39          | 0.896              |
| المحور الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في البنك          | 11          | 0.792              |

|       |    |   |
|-------|----|---|
| 0.894 | 15 | المحور الثالث: دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك |
| 0.898 | 65 | جميع فقرات الاستبيان  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات البرنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.797- 0.894) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معا بلغ 0.799 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرونوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (11) اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

| المحور  | عنوان المحور                                   | القيمة الإحصائية | قيمة مستوى الدلالة<br>SIG |
|---------|--|------------------|---------------------------|
| 01      | رأس المال الفكري و ابعاده الاساسية في البنك    | 0.863            | 0.671                     |
| 02      | واقع التسيير الاستراتيجي في البنك              | 0.672            | 0.823                     |
| 03      | دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك | 0.665            | 0.722                     |
| المجموع |  | 0.711            | 0.810                     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار ( **one sample T test** ) لعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الاول : تحليل فقرات المحور الاول المتعلقة برأس المال الفكري و ابعاده الاساسية في البنك

1- تحليل فقرات المجال الأول المتعلقة برأس المال البشري

جدول رقم(12) تحليل فقرات المتعلقة برأس المال البشري

| الترتيب | درجة الموافقة | القيمة الاحتمالية SIG | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  | الرقم |
|---------|---------------|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 05      | عالية         | ,0100                 | 2,468  | 1,09151           | 3,7839          | يعمل البنك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة                       | 1     |
| 03      | عالية         | ,0080                 | 2,839  | 1,20215           | 3,8129          | تناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.  | 2     |
| 11      | عالية         | ,0000                 | 4,508  | 1,03591           | 3,5387          | يحرص البنك على مشاركة أفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية. | 3     |
| 13      | عالية         | ,0000                 | 4,028  | 1,20394           | 3,4710          | يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.               | 4     |
| 09      | عالية         | ,0000                 | 5,940  | ,99785            | 3,5645          | يشجع البنك الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.                                   | 5     |
| 08      | عالية         | ,0000                 | 5,303  | 1,01600           | 3,5677          | يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاره.                                   | 6     |
| 01      | عالية         | ,0000                 | 5,750  | 1,03071           | 4,0645          | يملك الأفراد في البنك خبرة طويلة في مجال عملهم.                                       | 7     |
| 06      | عالية         | ,0020                 | 3,406  | 1,16027           | 3,7097          | يركز البنك على الاستفادة من ذوي   | 8     |

|    |       |       |       |         |        |  |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|--|
|    |       |       |       |         |        | الخبرات العلمية والفنية ويوليهم مكانة خاصة.  |
| 02 | عالية | ,0000 | 4,597 | 1,21106 | 4,0000 | 9 تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل.                                      |
| 04 | عالية | ,0010 | 3,848 | 1,16674 | 3,8065 | 10 تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز.                                |
| 12 | عالية | ,0010 | 3,136 | 1,26151 | 3,4839 | 11 يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.                                 |
| 15 | عالية | ,0200 | 2,145 | 1,08855 | 3,4194 | 12 تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة. |
| 10 | عالية | ,0170 | 2,530 | 1,20661 | 3,5484 | 13 يكرس البنك أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفراد.                                    |
| 14 | عالية | ,0140 | 2,373 | 1,05952 | 3,4516 | 14 يستفيد البنك من عمل أفراد كفريق عمل واحد.   |
| 07 | عالية | ,0010 | 3,583 | 1,20304 | 3,6742 | 15 يشارك الأفراد بأرائهم في فرق العمل المشتركة.  |
| /  | عالية | 0.000 | 4.031 | 1,06926 | 3,7742 | كل فقرات المجال الأول  |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان و مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي و الموافقة (إيجابية) او عدم الموافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0648 و انحراف معياري 1.03071 و بلغت قيمة T المحسوبة 5.750 و هي اكبر من T الجدولية مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة احصائية و ايجابية أي ان أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان البنك يمتلك افراد ذوي خبرة طويلة في مجال عملهم.

و بصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 3.7742 و انحراف معياري بلغ 1.06926 ، و بلغت قيمة T المحسوبة 4.031، و هذا يدل على ان افراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على ان جميع عبارات المجال الأول توضح فعالية أهمية رأس المال البشري في البنك.

2- تحليل فقرات المجال الثاني للمحور الأول المتعلق برأس المال الزبوني.

الجدول رقم(13) تحليل الفقرات المجال الثاني المتعلق برأس المال الزبوني

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|---------------|---------|
| 16    | يهتم البنك بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.               | 3,7097          | 1,13118           | 3,493  | ,0020                 | عالية         | 06      |
| 17    | يهتم البنك بمعرفة آراء واقتراحات زبائنه، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.              | 3,9677          | 1,04830           | 5,140  | ,0000                 | عالية         | 01      |
| 18    | تساهم كل الأقسام والإدارات في البنك في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن             | 3,8161          | 1,09151           | 2,633  | ,0130                 | عالية         | 04      |
| 19    | لدى البنك قاعدة بيانات كاملة حول الأطراف ذات العلاقة يعمل على تحديثها باستمرار. | 3,9677          | 1,07963           | 4,991  | ,0000                 | عالية         | 02      |
| 20    | يهتم البنك ببناء علاقات طيبة مع الكثير من الأطراف والحرص على خدمتهم.            | 3,7484          | 1,28682           | 2,373  | ,0140                 | عالية         | 05      |
| 21    | يدرس البنك باهتمام كل مشاكل وشكاوي الأطراف ذات العلاقة ويسعى لحلها.             | 3,8613          | 1,03591           | 2,387  | ,0130                 | عالية         | 03      |
| 22    | يعمل البنك على خلق قيمة مضافة له من خلال التحالفات مع البنوك الأخرى.            | 3,5484          | 1,02758           | 2,971  | ,0060                 | عالية         | 08      |
| 23    | يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لبقى مواكبا لتطوراتها.                | 3,4419          | 1,12451           | 3,674  | ,0010                 | عالية         | 09      |
| 24    | يركز البنك على التعلم وإضافة قيمة مضافة له من خلال التحالفات الاستراتيجية.      | 3,5806          | ,992440           | 3,258  | ,0030                 | عالية         | 07      |

|   |       |       |       |         |        |                        |
|---|-------|-------|-------|---------|--------|------------------------|
| / | عالية | 0.000 | 4.661 | 1,08669 | 3,9097 | كل فقرات المجال الثاني |
|---|-------|-------|-------|---------|--------|------------------------|

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لبيانات الاستبيان و مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول السابق و تحليل الفقرات نلاحظ أن الفقرة رقم (17) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.9677 و انحراف معياري 1.04830، و قيمة T المحسوبة 5.140 و هي أكبر من T الجدولية، و هذا يدل على أن الفقرة (17) ذات دلالة إحصائية هذا يستدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يهتم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنه، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.9677 و إنحراف المعياري بلغ 1.07963، و بلغت قيمة T المحسوبة 4.991 و هي أكبر من T الجدولية التي بلغت 1.684، و هذا يدل على أن الفقرة (19) ذات دلالة إحصائية و هذا يستدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك لديه قاعدة بيانات كاملة حول الأطراف ذات العلاقة يعمل على تحديثها باستمرار.

و بصورة عامة نجد أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الأول 3.9097 و انحراف المعياري ب 1.08669 و قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية و القيمة الاحتمالية SIG بلغت 0.00 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني أن المجال الثاني ذو دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يهتم اس المال الزبوني و الذي هو أحد مكونات رأس المال الفكري.

### 3- تحليل فقرات المجال الثالث من المحور الأول المتعلق برأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (14) تحليل نتائج المتعلقة برأس المال الهيكلي:

| الترتيب | درجة الموافقة | القيمة الاحتمالية SIG | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   | الرقم |
|---------|---------------|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 07      | عالية         | ,0150                 | 2,220  | 1,43684           | 3,7581          | يحرص البنك على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل. | 25    |
| 03      | عالية         | ,0000                 | 4,317  | 1,16490           | 3,9032          | يهتم البنك بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.   | 26    |

|    |       |       |       |         |        |  |    |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|--|----|
| 01 | عالية | ,0000 | 5,578 | 1,06256 | 4,0645 | يتوفر البنك على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطته.   | 27 |
| 11 | عالية | ,0060 | 2,988 | ,96163  | 3,6161 | نظم وإجراءات البنك في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة.   | 28 |
| 05 | عالية | ,0070 | 3,579 | ,98919  | 3,7871 | يسعى البنك إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية. | 29 |
| 15 | عالية | ,0150 | 2,580 | 1,13687 | 3,5226 | تشرح إدارة البنك السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.   | 30 |
| 04 | عالية | ,0140 | 2,380 | 1,20750 | 3,8161 | يقوم البنك بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.  | 31 |
| 06 | عالية | ,0000 | 4,028 | 1,20394 | 3,7710 | يقوم البنك بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.  | 32 |
| 13 | عالية | ,0000 | 4,971 | 1,01176 | 3,6032 | يقارن البنك أداء عملياته الإدارية مع بنوك أخرى بهدف تحسين عملياته.   | 33 |
| 08 | عالية | ,0150 | 2,308 | 1,05749 | 3,7194 | يسعى البنك إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وبتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيه.                           | 34 |
| 14 | عالية | ,0200 | 2,283 | 1,33763 | 3,5484 | يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.   | 35 |
| 12 | عالية | ,0000 | 4,429 | 1,01388 | 3,6065 | يخصص البنك كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.                                       | 36 |
| 09 | عالية | ,0020 | 3,406 | 1,16027 | 3,7097 | يعتمد البنك على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء   | 37 |

|    |       |       |       |         |        |   |    |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|---|----|
|    |       |       |       |         |        | العمليات والأفراد.  |    |
| 10 | عالية | ,0180 | 2,395 | 1,23218 | 3,6194 | يتملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات. | 38 |
| 02 | عالية | ,0000 | 5,230 | 1,06458 | 4,0000 | طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للبنك.  | 39 |
| /  | عالية | 0,001 | 3,779 | 1,12829 | 3,5355 | كل فقرات المجال الثالث  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي و الموافقة (إيجابية) أو عدم الموافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة للقيمة الاحصائية للاختبار T (ستودنت).

نلاحظ أن الفقرة رقم (27) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0645، و انحراف معياري بلغ 1,06256، و ايضا نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 5,578 و هي أكبر من T الجدولية، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك لديه قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطته.

احتلت الفقرة رقم (39) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,0000، و انحراف معياري بلغ 1,06458، كما نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت 5,230، و هي أكبر من T الجدولية و منه نستنتج أن أفراج العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للبنك. احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,9032 و انحراف معياري بلغ 1,16490 و كانت قيمة T المحسوبة قد بلغت 4,317 و هي أكبر من T الجدولية و من خلالها يمكن الاستنتاج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن أنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات من اهتمامات البنك.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قد بلغ 3,8161 و انحراف معياري بلغ 1,20750، و نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت 2,380 و هي أكبر من T الجدولية، و بالتالي نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7871 و انحراف معياري بلغ 0.98919 و بلغت قيمة T المحسوبة 3,579 و هي أكبر من T الجدولية و منه نستنتج أن الفقرة رقم (29) ذات دلالة إحصائية و أن أفراد العينة يوافقون على أن البنك يسعى إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.

و بصفة عامة بما أن متوسط الحسابي للمجال الثالث بلغ 3,5355 و كان انحراف المعياري ل فقرات المجال الثالث 1,12829، و قيمة T المحسوبة قد بلغت 3,779 و هي أكبر من T الجدولية و بما أن قيمة الاحتمالية SIG مساوية الى 0,001 و هي اقل من مستوى المعنوية 0,05 بالتالي فإن عبارات المجال الثالث ذات دلالة إحصائية و بالتالي يمكننا الاستنتاج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المجال الثالث المتعلقة برأس المال الهيكلي الذي يعتبر من عناصر الاساسية المكونة لرأس المال الفكري.

و بصورة أشمل للمحور الأول المتعلق برأس المال الفكري نجد أن متوسطه الحسابي قد بلغ 3,7403 و انحراف معياري بلغ 1,07830 و كانت قيمة T المحسوبة قد بلغت 3,787 و هي أكبر من T الجدولية و بما أن القيمة الاحتمالية SIG تساوي الى 0,001 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05 و بالتالي نستدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية بمعنى أن البنك يهتم بأبعاده الأساسية .

#### المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني المتعلق بالتسيير الاستراتيجي في البنك

#### جدول رقم(15) تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتسيير الاستراتيجي في البنك

| الترتيب | درجة الموافقة | القيمة الاحتمالية SIG | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  | الرقم |
|---------|---------------|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 07      | عالية         | ,0000                 | 4,124  | 1,17592           | 3,6710          | للبنك رسالة و رؤية استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك.    | 40    |
| 05      | عالية         | ,0000                 | 4,459  | 1,08756           | 3,7710          | للبنك أهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك. | 41    |
| 03      | عالية         | ,0130                 | 2,633  | 1,09151           | 3,9161          | الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح   | 42    |

|    |       |       |       |         |        | نطاق الإشراف.  |    |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|--|----|
| 11 | عالية | ,0050 | 2,422 | 1,23044 | 3,4258 | الثقافة التنظيمية للبنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف البنك وفق مطالب البيئة المحيطة.                           | 43 |
| 06 | عالية | ,0110 | 3,030 | 1,04624 | 3,6935 | يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.                            | 44 |
| 02 | عالية | ,0240 | 2,041 | 1,16582 | 3,9226 | يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.                  | 45 |
| 04 | عالية | ,0260 | 2,185 | 1,08558 | 3,8871 | يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية. | 46 |
| 08 | عالية | ,0000 | 4,028 | 1,20394 | 3,6710 | للبنك سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديه الإمكانيات اللازمة لذلك.  | 47 |
| 09 | عالية | ,0000 | 4,611 | 1,16859 | 3,5677 | يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها) | 48 |
| 01 | عالية | 0.000 | 6,136 | 1,02443 | 4,1290 | يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)             | 49 |
| 10 | عالية | 0.001 | 4,259 | 1,08558 | 3,5617 | للبنك إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق                                     | 50 |

|   |       |       |       |         |        |                                |
|---|-------|-------|-------|---------|--------|--------------------------------|
|   |       |       |       |         |        | الأهداف الإستراتيجية المرسومة. |
| / | عالية | 0,005 | 3,040 | 1,05722 | 3,6228 | كل فقرات المحور الثاني         |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي و الموافقة (إيجابية) أو عدم الموافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة للقيمة الاحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (49) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.129 و انحراف معياري 1.02443 و بلغت قيمة T المحسوبة 6.136، و هي اكبر من T الجدولية ، مما يعني ان الفقرة 49 ذات دلالة احصائية و ايجابية أي ان أفراد العينة يوافقون و بشدة على ان البنك يقوم بدراسة و تحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة.

احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9226 و انحراف معياري بلغ 1,16582 و قيمة T الجدولية بلغت 2,041 و هي اكبر من T الجدولية ، مما يعني ان الفقرة 45 ذات دلالة احصائية و ايجابية أي ان أفراد العينة يوافقون و بشدة على ان البنك يقوم بتقييم موارده المالية و توزيعها و تخصيصها بما يتوافق و أهدافه و سياساته و استراتيجياته المالية.

و بصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.6228 و انحراف معياري 1.0522، و بلغت T المحسوبة 3.04، و قيمة SIG بلغت 0.005 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على ان جميع عبارات المحور الثاني توضح وجود تسيير استراتيجي في البنك.

المطلب الثالث: تحليل عبارات المحور الثالث دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك

الجدول رقم (16) تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق بدور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك.

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | القيمة الاحتمالية SIG | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------------------|---------------|---------|
| 51    | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية التخطيط الاستراتيجي. | 3,4612          | 1,06458           | 3,359  | ,0010                 | عالية         | 14      |

|    |       |       |       |         |        |   |    |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|---|----|
| 15 | عالية | ,0000 | 2,469 | 1,08756 | 3,4533 | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.                            | 52 |
| 04 | عالية | ,0010 | 3,455 | 1,08669 | 3,8614 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.                       | 53 |
| 12 | عالية | ,0000 | 3,772 | 1,09119 | 3,5619 | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية الرقابة على الاستراتيجية.                             | 54 |
| 10 | عالية | ,0020 | 4,753 | 1,06649 | 3,6655 | يساهم رأس المال الفكري في البنك في تصحيح القرارات الاستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.    | 55 |
| 08 | عالية | ,0000 | 4,452 | 1,03124 | 3,7129 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف العملاء.                                 | 56 |
| 13 | عالية | ,0020 | 5,156 | 1,07923 | 3,4618 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف الموردين.                                | 57 |
| 07 | عالية | ,0000 | 4,425 | 1,06221 | 3,7197 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.                               | 58 |
| 02 | عالية | ,0010 | 3,956 | 1,02727 | 3,8621 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة البنك الداخلية. | 59 |
| 06 | عالية | ,0000 | 3,956 | 1,09650 | 3,7373 | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة البنك الخارجية.       | 60 |
| 03 | عالية | ,0010 | 3,956 | 1,09775 | 3,8285 | يستخدم رأس المال الفكري في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع للبنك.                          | 61 |
| 09 | عالية | ,0010 | 3,956 | 1,08952 | 3,6949 | يستخدم رأس المال الفكري في توجيه القرارات الاستثمارية   | 62 |

|    |       |       |       |         |        |  |    |
|----|-------|-------|-------|---------|--------|--|----|
|    |       |       |       |         |        | المستقبلية للبنك.  |    |
| 11 | عالية | ,0030 | 3,956 | 1,07253 | 3,5797 | يساهم رأس المال الفكري في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للبنك إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية. | 63 |
| 05 | عالية | ,0010 | 3,956 | 1,06454 | 3,7452 | يساهم رأس المال الفكري في توجيه و تخصيص موارد البنك.   | 64 |
| 01 | عالية | ,0020 | 3,956 | 1,09116 | 3,9237 | يساهم رأس المال الفكري في زيادة ربحية البنك .  | 65 |
| /  | عالية | 0,002 | 3.410 | 1,08361 | 3,7756 | كل فقرات المحور الثالث   |    |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة و تحليلها بالترتيب التنازلي لعبارة حسب المتوسط الحسابي و موافقة (إيجابية) أو عدم الموافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم 65 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.9237 و انحراف معياري 1.09116، و بلغت قيمة T المحسوبة لهذه العبارة 3.956 و هي اكبر من T الجدولية ، مما يعني ان الفقرة (65) ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن رأس المال الفكري يساهم في زيادة ربحية البنوك التجارية.

احتلت الفقرة رقم (59) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8614، و انحراف معياري بلغ 1.02727 و بلغت T المحسوبة 3.956 و هي اكبر من T الجدولية ، مما يعني ان الفقرة رقم (59) يوافقون على ان رأس المال الفكري يساهم في تحديد و تحليل نلقل القوة و نقاط الضعف في بيئة البنك الداخلية.

احتلت الفقرة رقم (61) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8621 و انحراف معياري بلغ ايضاً 1.09775 و T المحسوبة 3.956 و هي اكبر من T الجدولية و هذا يدل على ان افراد العينة يوافقون على ان رأس المال الفكري يستخدم في صنع القرارات التوسعية في اقسام و فروع للبنك.

احتلت الفقرة رقم (53) المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ 3.8614، و انحراف معياري بلغ 1.09116 و T المحسوبة 3.455 و هي اكبر من T الجدولية و هذا يدل على ان افراد العينة يوافقون على ان رأس المال الفكري يساهم في تحليل و تحديد عناصر التكاليف و العوائد.

احتلت الفقرة رقم(64) المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ 3.7452 و انحراف معياري 1.06454، و T المحسوبة 3.956، و هي اكبر من T الجدولية و هذا يدل على ان افراد العينة يوافقون على ان رأس المال الفكري يساهم في توجيه و تخصيص موارد البنك. احتلت الفقرة رقم (60) المرتبة السادسة بمتوسط بلغ 3.7373 و انحراف معياري بلغ 1.09650، و T المحسوبة 3.956 و هي اكبر من T الجدولية ، و هذا يدل على ان افراد العينة يوافقون على ان رأس المال الفكري يساهم في تحديد و تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للبنك.

احتلت الفقرة رقم (58) المرتبة السابعة بمتوسط بلغ 3.7197 و انحراف معياري بلغ 1.06221، و T المحسوبة 4.425 و هي اكبر من T الجدولية ، و هذا يدل على ان افراد العينة موافقون فيما يخص مساهمة رأس المال الفكري تحديد و تحليل مواقف المنافسين.

احتلت الفقرة رقم (56) المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ 3.7129 و انحراف معياري بلغ 1.03124 و T المحسوبة 4.452 و هي اكبر من T الجدولية ، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ان رأس المال الفكري يساهم في تحديد و تحليل مواقف العملاء .

احتلت الفقرة رقم (62) المرتبة التاسعة بمتوسط بلغ 3.6949 و انحراف معياري بلغ 1.08952 و T المحسوبة 3.956 و هي ابر من T الجدولية ، و هذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن رأس المال الفكري يستخدم في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للبنك.

احتلت الفقرة رقم(55) المرتبة العاشرة بمتوسط بلغ 3.6655 و انحراف معياري بلغ 1.06649 و T المحسوبة 4.425 و هي اكبر مقارنة ب T الجدولية ، و بالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رأس المال الفكري يساهم في تصحيح القرارات الاستراتيجية.

احتلت الفقرة رقم(63) المرتبة الحادية عشر بمتوسط بلغ 3.6949 و انحراف معياري بلغ 1.08952 و T المحسوبة 3.956 و هي اكبر من T الجدولية و بالتالي نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن رأس المال الفكري يساهم في ترجمة الأهداف و السياسات العامة للبنك إلى إجراءات و برامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية.

احتلت الفقرة رقم(54) المرتبة الثانية عشر بمتوسط بلغ 3.5619 و انحراف معياري بلغ 1.09119، و T المحسوبة 3.772 و هي اكبر من T الجدولية، و بالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رأس المال الفكري يستخدم في الرقابة على الاستراتيجية.

احتلت الفقرة (57) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط بلغ 3.4618 و انحراف معياري بلغ 1.07923، و T المحسوبة 5.156 و هي أكبر من T الجدولية ، و بالتالي فإن أفراد العينة يوافقون على أن رأس المال الفكري يساهم في تحديد و تحليل مواقف الموردين.

احتلت الفقرة رقم(51) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط بلغ 3.4612 و انحراف معياري 1.06458، و T المحسوبة 3.359 و هي أكبر من T الجدولية ، و منه نستنتج أن أفراد العينة يوافقون على أن رأس المال الفكري يستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

احتلت الفقرة رقم(52) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط بلغ 3.4533 و انحراف معياري بلغ 1.08756 و T المحسوبة كانت 2.469 و هي أكبر من T الجدولية ، و منه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن رأس المال الفكري يستخدم في صنع القرارات الاستراتيجية.

و بصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ 3.7756 و انحراف معياري بلغ 1.08361 و T المحسوبة 3.410 و هي أكبر من T الجدولية و هذا يدل على ان افراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة مرتفعة على ان رأس المال الفكري له دور في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

##### 1- اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يهتم البنك برأس المال الفكري و ابعاده الأساسية

الفرضية البديلة  $H_1$  : يهتم البنك برأس المال الفكري و ابعاده الاساسية

جدول رقم (17) نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول:

| البيان             | T المحسوبة | T الجدولية | (sig-t) | نتيجة إختبار الفرضية |       |
|--------------------|------------|------------|---------|----------------------|-------|
|                    |            |            |         | $H_1$                | $H_0$ |
| نتائج المحور الأول | 3.787      | 1.684      | 0.001   | القبول               | الرفض |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان و خرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17)، ان اختبار T للمحور الأول بلغ 3.787 و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر ب 1.684، و هذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع الفقرات قد بلغ 0.001، و هي أقل من (0.05)، و ذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات

أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول ، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و قبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، و التي تقول أن البنك يهتم برأس المال الفكري و أبعاده الأساسية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى لمجال الأول المتعلق برأس المال البشري:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : البنك لا يهتم برأس المال البشري.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يهتم البنك برأس المال البشري الذي يعد من أبرز معالم رأس المال الفكري.

الجدول رقم (18) اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالمجال الأول من المحور الأول

| نتيجة إختبار الفرضية |       | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان                       |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|------------------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                              |
| قبول                 | رفض   | 0.000   | 1.684      | 4.031      | نتائج الفرضية الفرعية الاولى |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات البرنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) ان إختبار  $T$  للمجال الأول بلغ 4.031 و هو أكبر من  $T$  الجدولية التي تساوي 1.684 و هذا يدل على ان المجال الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث ان القيمة الاحتمالية ( $SIG$ ) لمجموع فقرات المجال الأول و التي بلغت (0.005) و ذلك يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الاول من المحور الأول للدراستنا ، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي مفادها أن البنك لا يهتم برأس المال البشري، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أن البنك يهتم ببعده الاساسية و هو رأس المال البشري.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: المتعلقة بالمجال الثاني للمحور الأول من الدراسة

الفرضية الصفرية  $H_0$  : رأس المال الزبوني ليس من اهتمامات البنك

الفرضية البديلة  $H_1$  : يعد رأس المال الزبوني من بين اهتمامات البنك في مجال ادارة اعماله

الجدول رقم (19) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| نتيجة إختبار الفرضية |  | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان |
|----------------------|--|---------|------------|------------|--------|
|                      |  |         |            |            |        |

| H <sub>1</sub> | H <sub>0</sub> |       |       |       |                               |
|----------------|----------------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| قبول           | رفض            | 0.000 | 1.684 | 4.661 | نتائج الفرضية الفرعية الثانية |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان إختبار T للمجال الثاني بلغ 4.031 و هو أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.684 و هذا يدل على ان المجال الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث ان القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات الثاني و التي بلغت (0.005) و ذلك يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثاني من المحور الأول للدراستنا ، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> التي مفادها أن رأس المال الزبوني ليس من اهتمامات البنك، و قبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> و التي تقول أن البنك يهتم برأس المال الزبوني عند إدارة أعماله.

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالمجال الثالث من المحور الأول لدراسة

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> : رأس المال الهيكلي لا يشكل جزءاً هاماً في ادارة البنك.

الفرضية البديلة H<sub>1</sub> : يعتبر رأس المال الهيكلي من بين الجوانب الرئيسية في ادارة البنك.

### الجدول رقم (20) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| نتيجة إختبار الفرضية |                | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان                        |
|----------------------|----------------|---------|------------|------------|-------------------------------|
| H <sub>1</sub>       | H <sub>0</sub> |         |            |            |                               |
| قبول                 | رفض            | 0.001   | 1.684      | 3.779      | نتائج الفرضية الفرعية الثالثة |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ان إختبار T للمجال الثالث بلغ 3.779 و هو أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.684 و هذا يدل على ان المجال الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث ان القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المجال الثالث و التي بلغت (0.001) و ذلك يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المجال الثالث من المحور الأول للدراستنا ، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> التي مفادها

أن رأس المال الهيكلية لا يشكل جزءاً هاماً في إدارة البنك ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أن رأس المال الهيكلية من بين الجوانب الهامة لعمليات إدارة البنك .

### 2- اختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تسيير استراتيجي في البنوك التجارية

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تسيير استراتيجي في البنوك التجارية

الجدول رقم (21) اختبار نتائج الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

| نتيجة إختبار الفرضية |       | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان              |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                     |
| قبول                 | رفض   | 0.05    | 1.684      | 3.040      | نتائج المحور الثاني |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات البرنامج **SPSS**.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان إختبار T للمحور الثاني بلغ 3.040 و هو اكبر من T الجدولية التي تساوي 1.684 و هذا يدل على ان المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث ان القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور الثاني و التي بلغت (0.005) و ذلك يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تقول أن هناك تسيير استراتيجي في البنوك التجارية.

### 3- اختبار فرضية المحور الثالث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور لرأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية

الفرضية البديلة  $H_1$ : لرأس المال الفكري دور في صياغة استراتيجية البنوك التجارية

الجدول رقم (22) اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

| نتيجة إختبار الفرضية |       | (sig-t) | T الجدولية | T المحسوبة | البيان              |
|----------------------|-------|---------|------------|------------|---------------------|
| $H_1$                | $H_0$ |         |            |            |                     |
| قبول                 | رفض   | 0.002   | 1.684      | 3.410      | نتائج المحور الثاني |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و مخرجات البرنامج **SPSS**.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان قيمة T المحسوبة تساوي 3.410 و هي اكبر من T الجدولية و التي تقدر ب 1.684 و هذا يدل على أن المحور الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG)

لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) و ذلك يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، و هذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، و قبول الفرضية البديلة  $H_1$  ، و التي تقول أن لرأس المال الفكري دور في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

#### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال النتائج المتوصل اليها و الاستبيان الموزع على مديري و البنوك التجارية الجزائرية المتنوعة بولاية المسيلة تحصلنا على مجموعة آراء تم تحليلها بواسطة نظام **spss** و من خلاله توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- رأس المال الفكري و أبعاده الأساسية يعد من اهتمامات البنوك التجارية.
- 2- يهتم البنك برأس المال البشري الذي يعد من أبرز معالم رأس المال الفكري.
- 3- يعد رأس المال الزبوني من بين اهتمامات البنك في مجال ادارة اعماله.
- 4- يعتبر رأس المال الهيكلي من بين الجوانب الرئيسية في ادارة البنك.
- 5- يوجد تسيير استراتيجي في البنوك التجارية.
- 6- لرأس المال الفكري دور في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

# الخاتمة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج .

### النتائج :

توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية و الإجابة عن تساؤلاته و فرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج نظرية و ميدانية:

1- يعد رأس المال الفكري من أهم العناصر التي تسعى المنظمات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة الى تطويره و تنميته و تنشيطه بصورة واضحة.

2- رأس المال الفكري يعد المحرك والمحدد الأساسي لصياغة الاستراتيجية المناسبة للبنوك التجارية.

3- التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية من خلال رأس المال الفكري يجعلها تحقق ميزة تنافسية مقارنة بغيرها من البنوك الأخرى.

4- أن أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني من بين اهتمامات البنوك التجارية و التي يتركز عليها رأس المال الفكري.

5- ان مستوى ممارسة البنوك التجارية لعملية صياغة الاستراتيجية قد كانت بدرجة عالية و هذا شيء مهم و اساسي في البنوك التجارية حيث يجب ان يكون لديها استراتيجية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة.

6- يساهم رأس المال الفكري في زيادة ربحية البنوك حسب آراء عينة الدراسة.

7- رأس المال الفعال يساهم في تحليل مواقف المنافسين وتحليل نقاط القوة و الضعف المحيطة بالبنك.

8- تعد عملية تصحيح القرارات الاستراتيجية و التأكد من فعاليتها من بين مهام رأس امال الفكري.

9- يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها ) و ذلك من خلال التسيير الاستراتيجي في البنوك.

### التوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي

للبينات تم الخروج بالتوصيات التالية:

1- ادراك أهمية و دور المعرفة في البنوك التجارية و كيف يساهم انتقال المعرفة و مشاركتها بين العاملين لتحسين أداءهم و

امتلاك رأس مال بشري متميز يساهم في صياغة الاستراتيجية.

2- تشجيع المتزايد على الابتكار و التميز و مكافئة العمل الجماعي و توفير الامكانيات المادية اللازمة.

3- تخصيص ميزانية مناسبة للبحث و التطوير في البنوك التجارية من اجل تطوير جودة منتجاتها.

- 4- بذل الجهود المتواصلة لدع النشاطات البنكية فيما يتعلق بتعزيز معرفتها و المتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات التي يطلبها الأفراد سواء أكان و الموظفين أو العملاء.
- 5- زيادة منح الثقة للموظفين في البنوك التجارية و اشراكهم في عملية صياغة الاستراتيجية
- 6- الاهتمام المتواصل بتحليل البيئة الداخلية والخارجية كونها تخدم عملية صياغة الاستراتيجية بفرض ان الاستراتيجية الناجحة تتطلب المزج بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنوك التجارية.
- 7- زيادة مراعاة حاجات و طلبات الزبائن وتوطيد العلاقة فيما بينهم و ذها بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية.

# قائمة المراجع

- 1- توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، ترجمة: علا أحمد اصلاح، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، 1997.
- 2- جاد الرب سيد، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
- 3- جاد الرب سيد، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006
- 4- رانيا احمد عزمي، نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال، جامعة جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة، 2006.
- 5- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2005.
- 6- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 7- سعد غالب ياسين، المفاهيم، النظم و التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009
- 9- عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 10- عادل حرحوش، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحيات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ط2، 1999.
- 12- فلاح حسن الحسيني عداي، الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها ، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006 .
- 13- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر و التوزيع، صنعاء، اليمن، 2006.

ثانياً: رسائل و الاطروحات:

- 1- أحمد غازي محمد مهنا، بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن، مذكر لنيل شهادة ماجستير، قسم اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
- 2- أمال نبيل خليل قشطة، إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 3- بريش الزهرة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة على مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 4- جمال أمين بدوي النخالة، دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى الاداء في وزارة الداخلية و الأمن الوطني الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الدولة و الحكم الرشيد، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، 2015..
- 5- جواهر بوزيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور-الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2011.
- 6- سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2005.
- 7- عبد الكريم احمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري و اثره في صياغة استراتيجية منظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2004.
- 8- فيصل محمد مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الاعمال ، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 9- ليلي بنت سعد الهاشم، واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 10- محمد الصغير قاسم الشعبي ، سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية: دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الادوية الاردنية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق ، 2004.
- 11- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، الاردن، 2008.

12- هاني محمد السعيد، ادارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2006.

ثالثاً: المؤتمرات و المجالات و الدوريات:

أ- المؤتمرات والملتقيات:

1- حداد مناور ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليدة، 2-3 ديسمبر 2008.

2- عبد الله بلوناس أمينة قذيفة، دور المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29/ أبريل 2009.

3- نجم عبود نجم، قياس و تقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، 2004.

ب-المجلات:

1- اياذ فاضل التميمي، ا شاكر جار الله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

دراسة ميدانية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد1،

2007.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1- Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3.

2- Edvinsson ,L & Malane, M , S., Intellectual Capital, New York, Harper, Business, 1997

3- Farahmand , Naser Fegh-hi & Tagizadeh , Houshang & Kheirandish, Mohammad ,

A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In

Industrial Firms Of Iran , Australian Journal of Basic and Applied Sciences,2011.

4- Glueck , William, Business Policy & Strategic Management : Text & Reading , 3rd

5- ed , Tokyo : McGraw-Hill, 1980

6- Hamidi Kambiz & Delbahari Vahideh , Formulating a Strategy for a University

Using SWOT Technique: A Case Study , Australian Journal of Basic and Applied Sciences,

5(12), 2011.

7- Jofre Sergio , Strategic Management : The Theory and Practice of Strategy in

(Business) Organizations , Department of Management Engineering Report 1, Technical

University of Denmark,2011.

8- Stewart T. A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Double Day Currency, New York,1997

9- Roos, G. et.al., Intellectual Capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London .1997

10- Pursak, L., The knowledge advantage strategy and leadership, March-April.

# الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

فرع: بنوك

السنة الثانية ماستر

دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنوك التجارية الجزائرية

دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمليّن أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولاً- البيانات العامة.

اسم البنك (مكان العمل): .....

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

04. المؤهل العلمي:

متوسط وأقل

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

05. الصفة الوظيفية:

مدير

رئيس مصلحة

رئيس قسم

إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري وإبعاده الأساسية في البنك

| الرقم | العبرة  | أوافق تماماً | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تماماً |
|-------|---|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
|       | المجال الأول: رأس المال البشري  |              |       |       |          |                 |
|       | المعرفة   |              |       |       |          |                 |
| 1     | يعمل البنك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة                       |              |       |       |          |                 |
| 2     | تناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.  |              |       |       |          |                 |
| 3     | يحرص البنك على مشاركة أفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية. |              |       |       |          |                 |
|       | الابتكار  |              |       |       |          |                 |
| 4     | يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.               |              |       |       |          |                 |
| 5     | يشجع البنك الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.                                   |              |       |       |          |                 |
| 6     | يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.                                  |              |       |       |          |                 |
|       | الخبرة العملية  |              |       |       |          |                 |
| 7     | يملك الأفراد في البنك خبرة طويلة في مجال عملهم.                                       |              |       |       |          |                 |
| 8     | يركز البنك على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية ويوليهم مكانة خاصة.           |              |       |       |          |                 |
| 9     | تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل.                                 |              |       |       |          |                 |
|       | المهارات والقدرات   |              |       |       |          |                 |
| 10    | تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز.                            |              |       |       |          |                 |

|    |  |
|----|--|
| 11 | يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.  |
| 12 | تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.                    |
|    | فرق العمل  |
| 13 | يكرس البنك أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفراد.   |
| 14 | يستفيد البنك من عمل أفراد كفريق عمل واحد.  |
| 15 | يشارك الأفراد بأرائهم في فرق العمل المشتركة.   |
|    | المجال الثاني: رأس المال الزبوني   |
|    | العلاقة مع الزبائن   |
| 16 | يهتم البنك بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.  |
| 17 | يهتم البنك بمعرفة آراء واقتراحات زبائنه، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.   |
| 18 | تساهم كل الأقسام والإدارات في البنك في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن  |
|    | العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة   |
| 19 | لدى البنك قاعدة بيانات كاملة حول الأطراف ذات العلاقة يعمل على تحديثها باستمرار.                              |
| 20 | يهتم البنك ببناء علاقات طيبة مع الكثير من الأطراف والحرص على خدمتهم.   |
| 21 | يدرس البنك باهتمام كل مشاكل وشكاوي الأطراف ذات العلاقة ويسعى لحلها.  |
|    | التحالفات الاستراتيجية   |
| 22 | يعمل البنك على خلق قيمة مضافة له من خلال التحالفات مع البنوك الأخرى.   |
| 23 | يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ليبقي مواكبا لتطوراتها.  |
| 24 | يركز البنك على التعلم وإضافة قيمة مضافة له من خلال التحالفات الإستراتيجية.                                   |
|    | المجال الثالث: رأس المال الهيكلي   |
|    | أنظمة المعلومات وقواعد البيانات  |
| 25 | يحرص البنك على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.                   |
| 26 | يهتم البنك بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.   |
| 27 | يتوفر البنك على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطته.   |
|    | السياسات والإجراءات  |
| 28 | نظم وإجراءات البنك في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة.   |
| 29 | يسعى البنك إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية. |
| 30 | تشرح إدارة البنك السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.   |
|    | العمليات الإدارية  |
| 31 | يقوم البنك بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.  |
| 32 | يقوم البنك بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.  |
| 33 | يقارن البنك أداء عملياته الإدارية مع بنوك أخرى بهدف تحسين عملياته.   |
|    | البرامج  |
| 34 | يسعى البنك إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وبتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيه.                           |
| 35 | يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.   |
| 36 | يخصص البنك كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.                                       |
|    | الهيكل التنظيمي  |
| 37 | يعتمد البنك على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.  |
| 38 | يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.                      |
| 39 | طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل                                       |

المحور الثاني: واقع التسير الاستراتيجي في البنك

| الرقم | العبارة  | أوافق تماما | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تماما |
|-------|--|-------------|-------|-------|----------|----------------|
| 40    | للبنك رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك.  |             |       |       |          |                |
| 41    | للبنك أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.                                      |             |       |       |          |                |
| 42    | الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.                          |             |       |       |          |                |
| 43    | الثقافة التنظيمية للبنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف البنك وفق مطالب البيئة المحيطة.                           |             |       |       |          |                |
| 44    | يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.                            |             |       |       |          |                |
| 45    | يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.                  |             |       |       |          |                |
| 46    | يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية. |             |       |       |          |                |
| 47    | للبنك سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديه الإمكانيات اللازمة لذلك.  |             |       |       |          |                |
| 48    | يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها) |             |       |       |          |                |
| 49    | يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)             |             |       |       |          |                |
| 50    | للبنك إستراتيجية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.      |             |       |       |          |                |

المحور الثالث: دور رأس المال الفكري في صياغة استراتيجية البنك

| الرقم | العبارة   | موافق تماما | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|----------|----------------|
| 51    | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية التخطيط الاستراتيجي.                                  |             |       |       |          |                |
| 52    | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.                            |             |       |       |          |                |
| 53    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل عناصر التكاليف والعوائد.                       |             |       |       |          |                |
| 54    | يستخدم رأس المال الفكري في البنك في عملية الرقابة على الإستراتيجية.                             |             |       |       |          |                |
| 55    | يساهم رأس المال الفكري في البنك في تصحيح القرارات الإستراتيجية وتعزيزها والتأكد من فاعليتها.    |             |       |       |          |                |
| 56    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف العملاء.                                 |             |       |       |          |                |
| 57    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف الموردين.                                |             |       |       |          |                |
| 58    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل مواقف المنافسين.                               |             |       |       |          |                |
| 59    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة البنك الداخلية. |             |       |       |          |                |
| 60    | يساهم رأس المال الفكري في البنك على تحديد وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة البنك الخارجية.       |             |       |       |          |                |

|  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  | يستخدم رأس المال الفكري في صنع القرارات التوسعية في أقسام وفروع للبنك.   | 61 |
|  |  |  |  | يستخدم رأس المال الفكري في توجيه القرارات الاستثمارية المستقبلية للبنك.  | 62 |
|  |  |  |  | يساهم رأس المال الفكري في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للبنك إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية. | 63 |
|  |  |  |  | يساهم رأس المال الفكري في توجيه وتخصيص موارد البنك.  | 64 |
|  |  |  |  | يساهم رأس المال الفكري في زيادة ربحية البنك.   | 65 |

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله كل خير

## الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

### كل فقرات الاستبيان:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,799       | 65         |

### المحور الأول:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,822       | 39         |

المجال الأول:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,727       | 15         |

المجال الثاني:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,736       | 9          |

المجال الثالث:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,852       | 15         |

### المحور الثاني:

#### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,888             | 11         |

المحور الثالث:

Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,797             | 15         |

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | M1      | M2      | M3      | TOTAL   |
|----------------------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|
| N                                |                | 40      | 40      | 40      | 40      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 3,7403  | 3,6228  | 3,7756  | 3,6702  |
|                                  | Std. Deviation | 1,09324 | 1,06722 | 1,08361 | 1,07914 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,134    | ,113    | ,124    | ,109    |
|                                  | Positive       | ,125    | ,092    | ,109    | ,109    |
|                                  | Negative       | -,134   | -,113   | -,124   | -,091   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | ,863    | ,672    | ,665    | ,711    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,671    | ,823    | ,722    | ,810    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

|    | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|----|--------|----------------|-----------------|
| Q1 | 40 | 3,7839 | 1,09151        | ,19604          |
| Q2 | 40 | 3,8129 | 1,20215        | ,21591          |
| Q3 | 40 | 3,5387 | 1,03591        | ,18606          |
| Q4 | 40 | 3,4710 | 1,20394        | ,21623          |
| Q5 | 40 | 3,5645 | ,99785         | ,17922          |
| Q6 | 40 | 3,5677 | 1,01600        | ,18248          |
| Q7 | 40 | 4,0645 | 1,03071        | ,18512          |
| Q8 | 40 | 3,7097 | 1,16027        | ,20839          |
| Q9 | 40 | 4,0000 | 1,21106        | ,21751          |

|     |    |        |         |        |
|-----|----|--------|---------|--------|
| Q10 | 40 | 3,8065 | 1,16674 | ,20955 |
| Q11 | 40 | 3,4839 | 1,26151 | ,22657 |
| Q12 | 40 | 3,4194 | 1,08855 | ,19551 |
| Q13 | 40 | 3,5484 | 1,20661 | ,21671 |
| Q14 | 40 | 3,4516 | 1,05952 | ,19030 |
| Q15 | 40 | 3,6742 | 1,20304 | ,21607 |
| Q16 | 40 | 3,7097 | 1,13118 | ,20317 |
| Q17 | 40 | 3,9677 | 1,04830 | ,18828 |
| Q18 | 40 | 3,8161 | 1,09151 | ,19604 |
| Q19 | 40 | 3,9677 | 1,07963 | ,19391 |
| Q20 | 40 | 3,7484 | 1,28682 | ,23112 |
| Q21 | 40 | 3,8613 | 1,03591 | ,18606 |
| Q22 | 40 | 3,5484 | 1,02758 | ,18456 |
| Q23 | 40 | 3,4419 | 1,12451 | ,20197 |
| Q24 | 40 | 3,5806 | ,99244  | ,17825 |
| Q25 | 40 | 3,7581 | 1,43684 | ,25806 |
| Q26 | 40 | 3,9032 | 1,16490 | ,20922 |
| Q27 | 40 | 4,0645 | 1,06256 | ,19084 |
| Q28 | 40 | 3,6161 | ,96163  | ,17271 |
| Q29 | 40 | 3,7871 | ,98919  | ,17766 |
| Q30 | 40 | 3,5226 | 1,13687 | ,20419 |
| Q31 | 40 | 3,8161 | 1,20750 | ,21687 |
| Q32 | 40 | 3,7710 | 1,20394 | ,21623 |
| Q33 | 40 | 3,6032 | 1,01176 | ,18172 |
| Q34 | 40 | 3,7194 | 1,05749 | ,18993 |
| Q35 | 40 | 3,5484 | 1,33763 | ,24024 |
| Q36 | 40 | 3,6065 | 1,01388 | ,18210 |
| Q37 | 40 | 3,7097 | 1,16027 | ,20839 |
| Q38 | 40 | 3,6194 | 1,23218 | ,22131 |
| Q39 | 40 | 4,0000 | 1,06458 | ,19120 |
| Q40 | 40 | 3,6710 | 1,17592 | ,21120 |
| Q41 | 40 | 3,7710 | 1,08756 | ,19533 |
| Q42 | 40 | 3,9161 | 1,09151 | ,19604 |
| Q43 | 40 | 3,4258 | 1,23044 | ,22099 |
| Q44 | 40 | 3,6935 | 1,04624 | ,18791 |
| Q45 | 40 | 3,9226 | 1,16582 | ,20939 |
| Q46 | 40 | 3,8871 | 1,08558 | ,19498 |
| Q47 | 40 | 3,6710 | 1,20394 | ,21623 |
| Q48 | 40 | 3,5677 | 1,16859 | ,20988 |
| Q49 | 40 | 4,1290 | 1,02443 | ,18399 |
| Q50 | 40 | 3,5617 | 1,08558 | ,21120 |
| Q51 | 40 | 3,4612 | 1,06458 | ,20939 |
| Q52 | 40 | 3,4533 | 1,08756 | ,10739 |

|       |    |        |         |        |
|-------|----|--------|---------|--------|
| Q53   | 40 | 3,8614 | 1,08669 | ,10433 |
| Q54   | 40 | 3,5619 | 1,09119 | ,21738 |
| Q55   | 40 | 3,6655 | 1,06649 | ,20839 |
| Q56   | 40 | 3,7129 | 1,03124 | ,12431 |
| Q57   | 40 | 3,4618 | 1,07923 | ,13633 |
| Q58   | 40 | 3,7197 | 1,06221 | ,11435 |
| Q59   | 40 | 3,8621 | 1,02727 | ,20929 |
| Q60   | 40 | 3,7373 | 1,09650 | ,11935 |
| Q61   | 40 | 3,8285 | 1,09775 | ,23934 |
| Q62   | 40 | 3,6949 | 1,08952 | ,12452 |
| Q63   | 40 | 3,5797 | 1,07253 | ,14432 |
| Q64   | 40 | 3,7452 | 1,06454 | ,12422 |
| Q65   | 40 | 3,9237 | 1,09116 | ,13462 |
| M1    | 40 | 3,7403 | 1,07830 | ,19546 |
| Z1    | 40 | 3,7742 | 1,06926 | ,19204 |
| Z2    | 40 | 3,9097 | 1,08669 | ,19518 |
| Z3    | 40 | 3,5355 | 1,12829 | ,20265 |
| M2    | 40 | 3,6228 | 1,05722 | ,19168 |
| M3    | 40 | 3,7756 | 1,08361 | ,12462 |
| TOTAL | 40 | 3,6702 | 1,07914 | ,19382 |

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |   |        |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |        |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| Q1              | 2,468          | 39 | ,010            | ,48387          | ,0835                                     | ,8842  |
| Q2              | 2,839          | 39 | ,008            | ,61290          | ,1720                                     | 1,0539 |
| Q3              | 4,508          | 39 | ,000            | ,83871          | ,4587                                     | 1,2187 |
| Q4              | 4,028          | 39 | ,000            | ,87097          | ,4294                                     | 1,3126 |
| Q5              | 5,940          | 39 | ,000            | 1,06452         | ,6985                                     | 1,4305 |
| Q6              | 5,303          | 39 | ,000            | ,96774          | ,5951                                     | 1,3404 |
| Q7              | 5,750          | 39 | ,000            | 1,06452         | ,6864                                     | 1,4426 |
| Q8              | 3,406          | 39 | ,002            | ,70968          | ,2841                                     | 1,1353 |
| Q9              | 4,597          | 39 | ,000            | 1,00000         | ,5558                                     | 1,4442 |
| Q10             | 3,848          | 39 | ,001            | ,80645          | ,3785                                     | 1,2344 |
| Q11             | 3,136          | 39 | ,001            | ,48387          | ,0211                                     | ,9466  |
| Q12             | 2,145          | 39 | ,020            | ,41935          | ,0201                                     | ,8186  |
| Q13             | 2,530          | 39 | ,017            | ,54839          | ,1058                                     | ,9910  |

|     |       |    |      |         |        |        |
|-----|-------|----|------|---------|--------|--------|
| Q14 | 2,373 | 39 | ,014 | ,45161  | ,0630  | ,8402  |
| Q15 | 3,583 | 39 | ,001 | ,77419  | ,3329  | 1,2155 |
| Q16 | 3,493 | 39 | ,002 | ,70968  | ,2948  | 1,1246 |
| Q17 | 5,140 | 39 | ,000 | ,96774  | ,5832  | 1,3523 |
| Q18 | 2,633 | 39 | ,013 | ,51613  | ,1158  | ,9165  |
| Q19 | 4,991 | 39 | ,000 | ,96774  | ,5717  | 1,3638 |
| Q20 | 2,373 | 39 | ,014 | ,54839  | ,0764  | 1,0204 |
| Q21 | 2,387 | 39 | ,013 | ,16129  | -,2187 | ,5413  |
| Q22 | 2,971 | 39 | ,006 | ,54839  | ,1715  | ,9253  |
| Q23 | 3,674 | 39 | ,001 | ,74194  | ,3295  | 1,1544 |
| Q24 | 3,258 | 39 | ,003 | ,58065  | ,2166  | ,9447  |
| Q25 | 2,220 | 39 | ,015 | ,25806  | -,2690 | ,7851  |
| Q26 | 4,317 | 39 | ,000 | ,90323  | ,4759  | 1,3305 |
| Q27 | 5,578 | 39 | ,000 | 1,06452 | ,6748  | 1,4543 |
| Q28 | 2,988 | 39 | ,006 | ,51613  | ,1634  | ,8689  |
| Q29 | 3,579 | 39 | ,007 | ,38710  | ,0243  | ,7499  |
| Q30 | 2,580 | 39 | ,015 | ,32258  | -,0944 | ,7396  |
| Q31 | 2,380 | 39 | ,014 | ,51613  | ,0732  | ,9590  |
| Q32 | 4,028 | 39 | ,000 | ,87097  | ,4294  | 1,3126 |
| Q33 | 4,971 | 39 | ,000 | ,90323  | ,5321  | 1,2743 |
| Q34 | 2,308 | 39 | ,015 | ,41935  | ,0315  | ,8072  |
| Q35 | 2,283 | 39 | ,020 | ,54839  | ,0577  | 1,0390 |
| Q36 | 4,429 | 39 | ,000 | ,80645  | ,4346  | 1,1783 |
| Q37 | 3,406 | 39 | ,002 | ,70968  | ,2841  | 1,1353 |
| Q38 | 2,395 | 39 | ,018 | ,41935  | -,0326 | ,8713  |
| Q39 | 5,230 | 39 | ,000 | 1,00000 | ,6095  | 1,3905 |
| Q40 | 4,124 | 39 | ,000 | ,87197  | ,4396  | 1,3023 |
| Q41 | 4,459 | 39 | ,000 | ,87097  | ,4720  | 1,2699 |
| Q42 | 2,633 | 39 | ,013 | ,51613  | ,1158  | ,9165  |
| Q43 | 2,422 | 39 | ,005 | ,22581  | -,2255 | ,6771  |
| Q44 | 3,030 | 39 | ,011 | ,19355  | -,1902 | ,5773  |
| Q45 | 2,041 | 39 | ,024 | ,32258  | -,1050 | ,7502  |
| Q46 | 2,185 | 39 | ,026 | ,38710  | -,0111 | ,7853  |
| Q47 | 4,028 | 39 | ,000 | ,87097  | ,4294  | 1,3126 |
| Q48 | 4,611 | 39 | ,000 | ,96774  | ,5391  | 1,3964 |
| Q49 | 6,136 | 39 | ,000 | 1,12903 | ,7533  | 1,5048 |
| Q50 | 4,259 | 39 | ,001 | ,41935  | ,3841  | ,9075  |
| Q51 | 3,359 | 39 | ,001 | ,91457  | ,2655  | 1,3186 |
| Q52 | 2,469 | 39 | ,000 | ,71269  | ,3241  | ,7663  |
| Q53 | 3,455 | 39 | ,001 | ,41863  | ,2884  | 1,3189 |
| Q54 | 3,772 | 39 | ,000 | ,51335  | ,5136  | 1,3518 |
| Q55 | 4,753 | 39 | ,002 | ,61912  | ,4842  | ,5083  |

|       |       |    |      |        |       |        |
|-------|-------|----|------|--------|-------|--------|
| Q56   | 4,452 | 39 | ,000 | ,41214 | ,2725 | 1,3186 |
| Q57   | 5,156 | 39 | ,002 | ,62752 | ,3673 | 1,3186 |
| Q58   | 4,425 | 39 | ,000 | ,51318 | ,2295 | 1,3189 |
| Q59   | 3,956 | 39 | ,001 | ,62926 | ,5657 | ,3282  |
| Q60   | 3,956 | 39 | ,000 | ,42234 | ,3652 | 1,1151 |
| Q61   | 3,956 | 39 | ,001 | ,31313 | ,7244 | 1,7286 |
| Q62   | 3,956 | 39 | ,001 | ,56224 | ,3373 | 1,3414 |
| Q63   | 3,956 | 39 | ,003 | ,31612 | ,7737 | 1,5696 |
| Q64   | 3,956 | 39 | ,001 | ,44264 | ,3425 | 1,3886 |
| Q65   | 3,956 | 39 | ,002 | ,71416 | ,5972 | 1,2168 |
| M1    | 3,787 | 39 | ,001 | ,74032 | ,3411 | 1,1395 |
| Z1    | 4,031 | 39 | ,000 | ,77419 | ,4820 | 1,1664 |
| Z2    | 4,661 | 39 | ,000 | ,90968 | ,5111 | 1,3083 |
| Z4    | 3,779 | 39 | ,001 | ,74194 | ,3409 | 1,1429 |
| M2    | 3,040 | 39 | ,005 | ,58280 | ,1913 | ,9743  |
| M3    | 3,410 | 39 | ,002 | ,76359 | ,2661 | 1,0611 |
| TOTAL | 3,458 | 39 | ,002 | ,67018 | ,2743 | 1,0660 |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

تسعى هذه الورقة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ماهو دور رأس المال الفكري و كيفية إدارته لصياغة استراتيجية البنوك التجارية

للإجابة على هذا السؤال، قمنا باستعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية إدارته و دوره في صياغة استراتيجية البنوك التجارية.

من جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم المتعلقة بالادارة الاستراتيجية، مراحلها ، عملية صياغة الاستراتيجية و مدى تأثير رأس المال الفكري في صياغة استراتيجيات.

كما ركزت الدراسة الميدانية على الاجابة للفرضيات القائمة فيما يخص مساهمة رأس المال الفكري في صياغة استراتيجيات البنوك التجارية و مدى اهتمام البنوك به.

### Abstract :

This paper seeks to answer the following main question: What is the role of intellectual capital and how to manage it for the formulation of commercial banks strategy

To answer this question, we reviewed the concept of intellectual capital and its basic components and how to manage it and its role in the drafting of commercial banks strategy

On the other hand, the study exposed to the concepts of strategic management, stages, the process of formulating the strategy and the impact of OL intellectual capital in the formulation of strategies

The field study also focused on the question of existing hypotheses regarding intellectual capital contribution in the formulation of strategies for the commercial banks and the interest of its banks