



الموضوع:

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية
دراسة حالة مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في
تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د / محمد قريشي

إعداد الطالبتين :

❖ ريان مناني

❖ مريم اريج الياسمين سلطاني

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|--------|--------|----------------|
| 1 | | | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | محمد قريشي | أستاذ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | | | ممتحنا | جامعة بسكرة |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences
Commerciales.



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية
دراسة حالة: مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في
تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

أ.د / محمد قريشي

إعداد الطالبتين:

❖ ريان مناني

❖ مريم اريج الياسمين سلطاني

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|--------|--------|----------------|
| 1 | | | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | محمد قريشي | أستاذ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | | | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من القرآن الكريم:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

• { هل أتبعك على ان تعلمني مما علمت منه رشداً }

{ سورة الكهف الاية 76 }

• { وفوق كل ذي علم عليم }

{ سورة يوسف الاية 60 }

• { يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات و الله بما تعملون خبير }

{ سورة المجادلة الاية 11 }

صدق الله العظيم

من السنة النبوية الشريفة:

• حدثنا إسماعيل بن أويس قال حدثني مالك، عن هشام بن عروة، عن ابيه، عن عبد الله بن عمر بن العاص قال:

سمعت رسول الله صلى الله عليه و سلم يقول { ان الله لا يقبض العلم انتزاعاً ينتزعه من العباد، و لكن يقبض العلم بقبض العلماء، حتى اذا لم يبق عالماً، اتخذ الناس رؤوساً جهالاً، فسئلوا، فافتوا بغير علم، فضلوا و اضلوا }

من الحكمة:

• { العلم نور و نور العلم الأخلاق }

من الشعر:

العلم زين فكن للعلم مكتسباً

و كن له طالباً ما عشت مقتسباً

اركن إليه و ثق بالله إغنى به

و كن حليماً رزين العقل محترساً

الإهداء:

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

* إلى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت اني لا استطيع ولكن من قال انا لها نالها وإن أبت رغما عنها أتيت
بها وها انا اليوم أكمل خطواتي برفق واليوم اكتب بحث تخرجي للماستر... اسمه "انتصار" أرتفع المعدل أم إنخفض،
أنا الآن منتصرة بنجاحي، أما الأرقام فلا تساوي شيئاً أمام لمستي، إذ أن هذه هي نقطة إنطلاقي الأولى، سيقال
عني ناجحة في حياتها.

* من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب
الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات... جنتي امي
* إلى من كلله الله بالهيبه والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...
العظيم أبي

* إلى أفراد أسرتي الصغيرة وعائلي الكبيرة من كانوا سندا. لي ودعما رغم إخفاقاتي وانكساراتي.. إلى من
أحسنوا الظن بي و رأوا في الخير بأعينهم وقلوبهم... إخواني
* إلى من اخذ بيدي لاكمال طريقي من حصد الاشواك عن دربي، ضلعي الثابت و مصدر قوتي، وجهتي
الوحيدة منطقتي الأمانة إلى من يعيد لكل باهت لونه.... سعادتي

* إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا خلال السنين العجاف سحابا ممطرا، أنا ممتنة
... صديقاتي و عائلي الثانية

* ورفيقة رافقتها في طريق صارت بعد الطريق خير رفيقة، ايام وسنين عشناها، فرحها وحزنها حلوين تخرجنا
... مريم أريج الياسمين

* إلى منارة العلم والعلماء إلى الصرح الشامخ إلي الذين حمل أقدم رسالة في الحياة إلى الذي مهدا لنا طريق
العلم والتخرج... استذنا الفاضل قريشي

الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم اقف علي عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لانك وفقنتني علي إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي... أهدي هذا النجاح.

الي الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الي من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الي من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله... الي فخري واعتزازي (والدي).

الي من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الي القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الي وهج حياتي (والدي).
الي ضلعي الثابت وأمان ايامي الي ملهمي نجاحي الي من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينايع ارتوي منها الي خيرة ايامي وصفوتها الي قرّة عيني (إخوتي).

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق.. اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته،
ها أنا اليوم أتممت اول ثمراته راجية من الله تعالي أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

شكر وعرهان:

يسعدنا وقد أهنينا بفضل الله ورعايته إعداد هذه المذكرة أن نتوجه إلى المولى العلي القدير بالحمد والشكر الذي هدانا وأنار الطريق أمامنا، وأمدنا بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لنا من الأساتذة الأجلاء من أناروا لنا سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها، والأصعب اختزالها في سطور... إنه من واجب الشكر أن نبدأ شكرنا لمنارة العلم، إلى من تفضل بالإشراف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور "محمد قريشي"، حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، التي أثرت هذا البحث، فلم يدخر جهداً أو علماً في إخراج هذا البحث في أبهى صورة، فجزاه الله عني كل خير.

كل الشكر والتقدير والعرهان إلى من أعطوا وأجزلوا بعبائهم، وضحوا بوقتهم وجهدهم ونالوا ثمار تعبهم، الشكر لكل أساتذتنا الذين سقوا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علماً وثقافة.

والشكر موصول إلى كل موظفي بنوك التي زرناها الذين لم ييخلوا في إتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة. كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة معرفة الزبون كمتغير مستقل في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي كمتغير تابع و لتحقيق ذلك تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة الدراسة (البنك الخارجي الجزائري و القرض الشعبي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية و الريفية و الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط بولاية بسكرة).

قمنا في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار ستيودنت، وتحليل الانحدار الخطي البسيط...إلخ.

توصلت الدراسة الي جملة من النتائج أبرزها : تتواجد علاقة ارتباط قوية و موجبة بين إدارة معرفة الزبون و الميزة تنافسية في البنوك محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.568)، و من أهم اقتراحات الدراسة : العمل على إرضاء الزبون لأنه وسيلة لبقاء المنظمة و استمراريتها و ربحيتها، العمل على تحسين المستمر للمنتجات و الخدمات من طرف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة الزبون، ميزة تنافسية، البنوك، معرفة من الزبون، معرفة للزبون، معرفة عن الزبون، الجودة، المرونة، الأبداع، التسليم، التكلفة.

Abstract:

This study was aimed at demonstrating the role of customer knowledge management as an independent variable in achieving the competitive advantage in the banking sector as a subordinate variable. To this end, it was designed and distributed to the study sample (Algerian External Bank, Algerian People's Loan, Bank of Agriculture, Development and Rural and National Reserve Savings Fund, Biskra State).

In this study we used the descriptive curriculum, and relied on several statistical methods to analyze data including metrics of descriptive statistics, Student test, simple linear regression analysis... etc.

The study found a number of results, most notably: there is a strong and positive correlation between customer knowledge management and competitive advantage in the banks in question, where the coefficient of association (0.568), and one of the most important suggestions of the study: working to satisfy the customer because it is a means of survival, continuity and profitability of the organization, working to continuously improve the products and services of the organization.

Keywords: customer knowing management, competitive advantage, customer knowledge, customer knowledge, customer knowledge, quality, flexibility, creativity, delivery, cost.

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--|------------------------|-------|
| - | صفحة الواجهة | - |
| - | ورقة بيضاء | - |
| - | نسخة من صفحة الواجهة | - |
| - | اية قرانية | - |
| - | الاهداء | - |
| - | شكر و العرفان | - |
| أ | ملخص الدراسة | - |
| ب | Abstract | - |
| ج-هـ | فهرس المحتويات | - |
| و | قائمة الجداول | - |
| ز | قائمة الأشكال | - |
| ز | قائمة الملاحق | - |
| المقدمة | | |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | | |
| تمهيد | | |
| 3 | إشكالية الدراسة | 1- I |
| 8-3 | الدراسات السابقة | 2- I |
| 11-9 | نموذج الدراسة | 3- I |
| 12-11 | فرضيات الدراسة | 4- I |
| 14-12 | التموضع الأبيستمولوجيا | 5- I |
| 14 | تصميم الدراسة | 6- I |
| 14 | أهمية الدراسة | 7- I |
| 15-14 | هيكل الدراسة | 8- I |
| خلاصة | | |
| الفصل الثاني: الميزة التنافسية-تأطير نظري- | | |

| تمهيد | | |
|--|---|----------|
| 18 | ماهية الميزة التنافسية | 1- II |
| 18 | مفهوم الميزة التنافسية | 1-1- II |
| 20-19 | خصائص الميزة التنافسية و مصادرها | 2-1- II |
| 21-20 | مداخل الميزة التنافسية | 3-1- II |
| 22 | أهداف الميزة التنافسية | 4-1- II |
| 23 | أسس الميزة التنافسية وابعادها واستراتيجيتها | 2- II |
| 26-23 | أسس الميزة التنافسية | 1-2- II |
| 28-26 | ابعاد الميزة التنافسية | 2-2- II |
| 29-28 | استراتيجية الميزة التنافسية. | 3-2- II |
| الخلاصة | | |
| الفصل الثالث: إدارة معرفة الزبون-تأطير نظري- | | |
| تمهيد | | |
| 33 | المعرفة - المفاهيم الأساسية - | 1- III |
| 34-33 | مفهوم المعرفة | 1-1- III |
| 35-34 | أهمية المعرفة | 2-1- III |
| 38-35 | مصادر المعرفة و أنواعها | 3-1- III |
| 39 | إدارة المعرفة - المفاهيم الأساسية - | 2- III |
| 40-39 | مفهوم إدارة المعرفة | 1-2- III |
| 42-40 | اهداف إدارة المعرفة و مراحلها | 2-2- III |
| 44-43 | وظائف إدارة المعرفة | 3-2- III |
| 45 | ماهية إدارة معرفة الزبون | 3- III |
| 46-45 | مفهوم إدارة معرفة الزبون | 1-3- III |
| 47-46 | أهمية إدارة معرفة الزبون | 2-3- III |
| 50-47 | نماذج و أبعاد إدارة معرفة الزبون | 3-3- III |
| 51-50 | تحديات إدارة معرفة الزبون | 4-3- III |
| الخلاصة | | |
| الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات) | | |
| تمهيد: | | |

| | | |
|--------------|---|---------------|
| 55 | التعريف بالمؤسسة محل الدراسة | 1- IV |
| 55 | بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) | 1-1- IV |
| 56 | بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) | 2-1- IV |
| 57 | بنك الجزائر الخارجي BEA | 3-1- IV |
| 58 | الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP | 4-1- IV |
| 59 | منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) | 2- IV |
| 59 | مجتمع وعينة الدراسة | 1-2- IV |
| 60 | حدود الدراسة | 2-2- IV |
| 61-60 | البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة | 3-2- IV |
| 62 | أداة الدراسة | 4-2- IV |
| 63 | الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات | 5-2- IV |
| 63 | اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 6-2- IV |
| 64 | صدق أداة الدراسة وثباتها | 7-2- IV |
| 64 | صدق أداة الدراسة (Validity) | 1-7-2- IV |
| 65 | ثبات أداة الدراسة (Reliability) | 2-7-2- IV |
| 65 | مصادر جمع البيانات | 3-7-2- IV |
| 66 | نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات | 3- IV |
| 72-66 | تحليل محاور الاستبانة | 1-3- IV |
| 78-72 | إختبار الفرضيات | 2-3-IV |
| خلاصة | | |
| 81 | | الخاتمة |
| 87-84 | | قائمة المراجع |
| 88 | | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 61-60 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 01 |
| 63 | توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي | 02 |
| 64 | اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov | 03 |
| 65 | نتائج معامل الصدق والثبات | 04 |
| 67-66 | الاتجاه العام لإجابات الباحثين عن عبارات محور إدارة معرفة الزبون | 05 |
| 71-69 | الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ميزة تنافسية | 06 |
| 73 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقة معنوية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية) | 07 |
| 73 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (علاقة معنوية بين معرفة عن الزبون و الميزة التنافسية) | 08 |
| 74 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (علاقة معنوية بين معرفة للزبون و الميزة التنافسية) | 09 |
| 75 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (علاقة معنوية بين معرفة من الزبون و الميزة التنافسية) | 10 |
| 75 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (دور معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية) | 11 |
| 76 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (دور معنوي للمعرفة عن الزبون في تحقيق ميزة تنافسية) | 12 |
| 77 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (دور معنوي للمعرفة للزبون في تحقيق ميزة تنافسية) | 13 |
| 78 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (دور معنوي للمعرفة من الزبون في تحقيق ميزة تنافسية) | 14 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 11 | نموذج الدراسة | 01 |
| 12 | مستويات التموضع الأبتمولوجيا للبحث | 02 |
| 23 | نموذج الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية | 03 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---------|--|-------|
| 89 | قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة | 01 |
| 95-90 | استبانة البحث | 02 |
| 96 | تقرير تربص بنك "BADR" | 03 |
| 97 | تقرير تربص بنك "CNEP" | 04 |
| 98 | تقرير تربص بنك "BEA" | 05 |
| 99 | تقرير تربص بنك "CPA" | 06 |
| 100 | اذن بالطباعة | 07 |
| 102-101 | تصريح شرقي | 08 |

يشهد العصر الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، وفي ظل العديد من معطيات العصر يأخذ التسويق أهمية كبيرة على مستوى المنظمات، إذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها، لذلك يتطلب من المنظمات التسليح بالمعرفة السوقية باعتبارها من أحدث المفاهيم التي دخلت إلى الأدب الإداري المعاصر واحد أهم الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك لا بد من إدارات المنظمات بشكل عام والمنظمات المصرفية بشكل خاص تبني إدارة علاقات الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم ومن ثم الاحتفاظ بهم واعتبارهم بمثابة مالكين للمنظمة، وسيكون ذلك كفيلا بتحقيق مزايا تنافسية إذا ما تم تطبيقه على أرض الواقع.

وتعتبر إدارة معرفة الزبون عملية متكاملة شاملة ومهمة للاستفادة منها في تحقيق المنافع على مستوى المنظمة والمستفيدين، وتقوم إدارة معرفة الزبون على أساس تحقيق القيمة لهم من خلال كسب رضاهم المتحقق من زيادة الإدراك للمنافع الفعلية بمستوى أعلى من المنافع المتوقعة. وعلى ذلك يزداد اهتمام الشركات بمستوى فاعلية إدارة معرفة الزبون التي تحقق تلك المستويات من الرضا .

وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية لا بد من أن تكون بمستوى يوازي التحدي القائم ولا بد من الجهود الإدارية، وخلق مزيج متكامل والقيام بأنشطة ابتكاره تساهم في تطوير أداء البنوك الجزائرية. ومن هنا تبرز أهمية الربط بين إدارة معرفة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد الأساليب والطرق التي تتناسب مع عمليات البنوك لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وبناء على ما سبق يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك فإن أهمية البحث ينبع من كونه يتناول قطاعا حيويا يتمثل بعدد من البنوك المصرفية التي تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يقدم هذا الفصل العناصر والأفكار المتسلسلة، التي تقضي لفكرة هذه الدراسة ومشكلتها، وكذلك الأهداف التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى بيان متغيرات الدراسة وفرضياتها، وأهمية الدراسة، وأيضا منهجية وحدود الدراسة هذا بالإضافة إلى الدراسات السابقة المعتمدة.

I-1. إشكالية الدراسة:

نظرا لما يشهده العالم من بروز قوى مؤثرة تفيد تشكيل منظومة البنوك ، إضافة إلى تغيير في الإستراتيجية التنظيمية، وتمثل هذه القوى في العولمة، التكنولوجيا الجديدة وحدة المنافسة، مما يجعل البنوك بكافة أشكالها العمل على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية والعمل على مواكبتها، في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك بإتباعها منهج يجعلها تتماشى مع هذه التغيرات لتحقيق ميزة تنافسية، وضمان مكانتها في السوق ويتمثل هذا المنهج في إدارة معرفة الزبون، حيث يعتبر هذا المنهج من المناهج الحديثة والمعاصرة التي تتبناها المنظمات من اجل الوصول إلى أداء متميز وتحقيق تنافسيتها في الأسواق.

وبهذا جاءت إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل دراسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية التالية:

- ما مستوى توفر إدارة معرفة الزبون بالبنوك محل الدراسة؟
- ما مستوى توفر الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة؟

I-2. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لمختلف الدراسات السابقة بنوعها العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة (إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية)، حيث سيتم الإشارة إليها وفق التسلسل الزمني من أحدث دراسة إلى أقدمها.

I-2-1. الدراسات المتعلقة بإدارة معرفة الزبون

1. دراسة (الجنابي، 2006) بعنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية " رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. هدفت إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وقد اعتمدت الباحثة المدخل المقارن لتحليل تلك العلاقة بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص إيماناً منها بالدور الاستراتيجي والحيوي الذي تحققه إدارة معرفة الزبون في النجاح والتفوق التنافسي خاصة بعد التحولات المتسارعة والمنافسة الشديدة التي ألزمت المنظمات بشكل عام، والمصارف بشكل خاص على إعادة النظر في أساليبها التنافسية واستراتيجياتها التسويقية لتحقيق التوازن المطلوب في مواجهة التحديات التنافسية.

ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات أنموذج الدراسة باعتماد استبانة مقياس رتبي، فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية والتقارير أعدت لهذا الغرض باعتماد السنوية للمصارف عينة الدراسة للسنوات 2000-2002 بهدف دعم دقة بيانات أداة القياس وصحة تحليل النتائج.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق فقي كل مصرف تحت تسمية (إدارة معرفة الزبون).
- ✓ الحصول على المعرفة من الزبون بصورة مباشرة.
- ✓ دعوة المصارف عينة البحث على ضرورة التأكيد على تحويل كمية من المعرفة إلى معرف المصارف عينة البحث.
- ✓ بناء شبكة اتصالات حديثة بين وحدات المصارف وزبائنها.
- ✓ دعوة الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية لاعتبار سريان النموذج في منظمات صناعية الضمنية معرفة ظاهرة في معرفة إمكانية تعميمها على جميع المنظمات.

2. دراسة (الطائي، 2008) بعنوان " إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)

بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي "، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد. هدفت إلى دراسة مشكلة لها بعدان نظري وتطبيقي، فالبعد النظري يتمثل في كون

(إدارة معرفة الزبون (c.k.m) ، وإدارة خدمة الزبون (c.s.m) مصطلحين معاصرين مازالت المكتبة العراقية بحاجة إلى مزيد من الدراسة والإثراء الفكري لهما. إما البعد التطبيقي فيتمثل في تلمس الباحث قلة الاهتمام بمهدين المصطلحين على صعيد الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة (مستشفى بغداد التعليمي).

ولتحقيق الدراسة تم جمع المعلومات من خلال استبانة عددها (50) وزعت على عينة تتكون من فئتين، الأولى مجموعة من العاملين) أطباء، مساعدين أطباء، عاملين في المستشفى المذكور، أما الفئة الثانية من العينة فهي مجموعة من المرضى (الزبائن) خاصة الدين لديهم مراجعات مستمرة للمستشفى.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود فروق معنوية بين إجابات العاملين والمرضى في بعض أبعاد إدارة معرفة الزبون.
- ✓ عدم وجود فروق في البعض الآخر منها.
- ✓ حاجة المنظمة المبحوثة إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة المتابعة حاجات المرضى وتفهم رغباتهم وتلبية متطلباتهم.

3. دراسة (لونا، 2015) بعنوان " اثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية

بمؤسسة كوندور " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير،

تخصص إستراتيجية وتسويق، جامعة المسيلة , تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر إدارة معرفة الزبون

كأحد المدخل الحديثة في تحقيق التنافسية من حيث كل من الرضا وتحقيق التميز في الخدمة ومعرفة

مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبون. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان

أهمها أن هناك ارتباط وعلاقة قوية وموجبة بين إدارة معرفة الزبون وتحقيق تنافسية المؤسسة وان

المؤسسة محل الدراسة تتبنى هذا المدخل

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

1. دراسة (الصفار، 2009) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية " مجلة الإدارة و الاقتصاد، هدفت الى تعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. لقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وهي على التوالي البنك (العربي الأردني الكويتي، القاهرة عمان الاسكان للتجارة والتمويل وبنك الأردن وتم تصميم استبانة وتحليل 134 منها. ولاختبار صحة هذه الفرضيات استند البحث على ثلاث فرضيات أساسية لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات البحث واختبارها. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ هناك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازلياً (تكنولوجيا المعلومات الهيكل التنظيمي السياسات الإدارية، التقدم المهني وحوافز العمل).
- ✓ كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها.
- ✓ سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

2. دراسة (شعبان، 2011) بعنوان " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " رسالة ماجستير، كلية دراسات العلية الجامعة الإسلامية - غزة لكلية التجارة. هدفت الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث البشري والهيكلية والعلاقات لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا ما كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. ولتحقيق الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم مدير معرض لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، والبالغ عددهم 120 موظفاً. ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في

جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 105 استبيان من المبحوثين، بمعنى أن نسبة الاسترداد بلغت 87.5%.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

✓ وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث البشري والهيكلي والعلاقات.
 ✓ تحقيق الميزة التنافسية الشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، لا سيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة.

✓ أن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية.

✓ هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

3. دراسة (كريم، 2012) بعنوان " تأثير الابداع في تحقيق الميزة التنافسية بحث تحليلي لعينة من المصارف

التجارية العراقية"، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة كربلاء العراق. هدفت الى يهدف البحث إلى تحديد تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختبار عينة من المصارف التجارية العراقية لتطبيق هذا البحث مركزاً على مشكلة يمكن تحديدها مدى أهمية وتأثير أبعاد الإبداع المنظمي للمصارف التجارية في تحقيق الميزة التنافسية ويهدف البحث إلى اختبار علاقة الإبداع المنظمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها:

✓ دعوة المصارف التي تتبنى الإبداع المنظمي لما له من أهمية مميزة لنجاح وتحقيق أهداف المنظمات.

✓ اهتمام المصارف بتقديم الخدمات الحديثة كاستخدام شبكة الصراف الآلي وبطاقات التسوق.

✓ الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال الاستعانة بذوي الخبرة.

✓ اعتماد أنموذج البحث كألية عمل في المصارف من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

4. دراسة (عساف، 2015) بعنوان " أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة

مجموعة شركات قعوار في الأردن" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الى التعرف على أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (45) مفردة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (120) فرداً. وفي ضوء ذلك قام الباحث بتوزيع (120) استبانة

وتم استرجاع (96) استبانة ثم استبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال تعبئتها بشكل كامل واجري التحليل على (84) استبانة بنسبة (87.50%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

توصلت هذه الدراسة الي جملة من النتائج أبرزها:

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد ببعدها التكامل مع الوسطاء والموزعين في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة) لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة (0.05) as .

✓ وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة قدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الموردين والتكامل مع الوسطاء والموزعين والتكامل مع الزبائن في تحقيق ميزة الجودة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة (0.05) as.

✓ وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات سلسلة التوريد بأبعادها التكامل مع الوسطاء والموزعين في تحقيق ميزة المرونة لمجموعة شركة قعوار في الأردن عند مستوى دلالة (0.05) as.

I-2-3 التعقيب على الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة الخاصة بإدارة معرفة الزبون نجد أنّ جميعهم متفقين على اخذ إدارة معرفة الزبون كأبعاد لها (معرفة عن الزبون , معرفة للزبون , معرفة من الزبون).

الاختلاف بين الدراسات السابقة في النتائج المتحصل عليها وهذا نتيجة اختلاف مجتمع الدراسة، فمنها من تمت دراسته في المؤسسات الاقتصادية، ومنها من كانت في المصارف و الأخرى في مستشفى.

وفيما يخص الميزة التنافسية، فإن الدراسات السابقة أغلبها اتخذت الميزة التنافسية كأبعاد لهذا الأخير، فقد انطلقت هذه الدراسة من دراسة (الصفار، 2009)، والتي حددت الأبعاد التالية للميزة التنافسية (التكلفة , الجودة , المرونة , الابداع , التسليم).

أما الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيمكن في تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه قمنا بالربط دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك ,على عكس باقي الدراسات التي قامت بدراسة علاقة إدارة معرفة الزبون مع متغيرات أخرى كالتفوق التنافسي , أداء التسويق... الخ و كانت اغلب الدراسات في مجال القطاع الصحي او المؤسسات الإنتاجية .

I-3. نموذج الدراسة:

1. التعريفات الإجرائية:

-إدارة معرفة الزبون : هي العملية التي تركز على جمع وتحليل المعلومات حول العملاء بشكل منهجي، واستخدام هذه المعلومات لتحسين فهم العملاء وتحسين تجربتهم، وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم، وبالتالي تحقيق أهداف الأعمال بشكل أفضل.

-معرفة من الزبون: فهم العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم، واستخدام هذا الفهم لتطوير منتجات أو خدمات تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

-معرفة للزبون: البحث والتحليل للحصول على معلومات عن العملاء، مثل تفضيلات الشراء ونمط السلوك، واستخدام هذه المعلومات لتخصيص التسويق وتحسين تجربة العملاء.

-معرفة عن الزبون: جمع المعلومات حول العملاء بما في ذلك تاريخهم وتفضيلاتهم وتجارهم مع المنتج أو الخدمة، واستخدام هذه المعلومات لتحليل السوق وتطوير استراتيجيات العمل.

-الميزة التنافسية: هي الخصائص أو العوامل التي تميز المنتج أو الخدمة عن منافسين في السوق، وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء. وتشمل هذه العوامل التفوق في الجودة، أو السعر، أو الابتكار، أو خدمة العملاء، أو الوصول إلى السوق، وغيرها، وتسهم في تحقيق المزيد من المبيعات والنجاح في السوق.

-التكلفة: هي المبلغ المالي الذي يتم دفعه أو استهلاكه لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، وتشمل التكاليف جميع النفقات المتعلقة بالعملية الإنتاجية أو الخدمية، مثل تكلفة المواد الخام، والعمالة، والإيجار، والإدارة، والتسويق، وغيرها.

-الجودة: هي مدى تميز المنتج أو الخدمة بالمواصفات المطلوبة أو المتوقعة، وقدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. تشمل الجودة عناصر مثل الدقة، والمتانة، والملاءمة للاستخدام، والموثوقية، والأداء العالي، ورضا العملاء.

-المرونة: تعني قدرة الشركة على التكيف والتعامل مع التغييرات والتحديات في البيئة التنافسية بطريقة فعالة وسريعة. تشمل المرونة قدرة الشركة على تغيير استراتيجياتها، وتكييف منتجاتها أو خدماتها، وتحسين عملياتها لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق التنافسية.

-الإبداع: هو القدرة على إنشاء أفكار جديدة ومبتكرة أو تطوير حلول مبتكرة للتحديات والمشاكل الموجودة. يشمل الإبداع القدرة على التفكير خارج الصندوق واستخدام الخيال والابتكار لإنتاج شيء جديد ومميز في مجال معين، سواء كان ذلك في المجال الفني أو التكنولوجي أو العمليات العملية أو أي مجال آخر.

-التسليم: هو عملية تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء في الوقت المحدد وبالشروط المتفق عليها، بما في ذلك جودة المنتج أو الخدمة وكفاءتها. يتضمن التسليم إدارة عمليات الإنتاج أو الخدمة بفعالية لضمان تلبية توقعات العملاء وتحقيق رضاهم.

2. متغيرات الدراسة:

هذه الدراسة تتضمن متغيرين أساسيين:

أ. المتغير المستقل إدارة معرفة الزبون

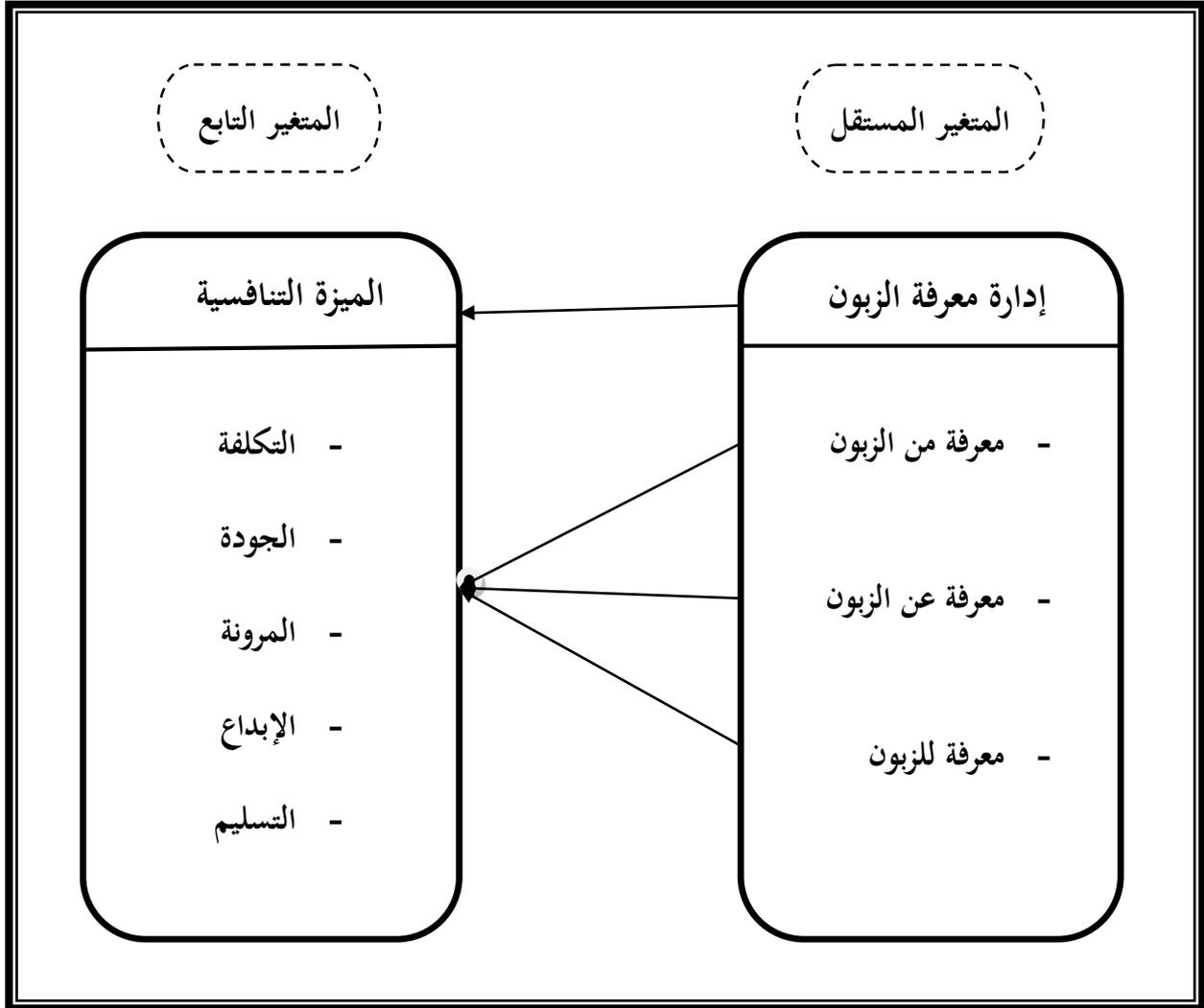
- معرفة من الزبون
- معرفة عن الزبون
- معرفة للزبون
- معرفة من الزبون للزبون

ب. المتغير التابع الميزة التنافسية

- التكلفة
- الجودة
- المرونة
- الابداع
- التسليم

من خلال ما سبق يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

I -4. فرضيات الدراسة :

يهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة، واستناداً على تساؤلات ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة معنوية بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية 3 فرضيات فرعية

- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين معرفة عن الزبون والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين معرفة للزبون والميزة التنافسية محل الدراسة.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين معرفة من الزبون والميزة التنافسية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد دور معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة تنافسية للبنوك محل الدراسة.

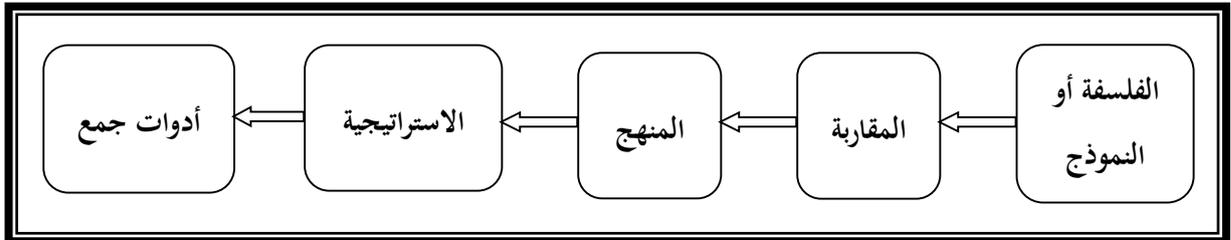
ويندرج ضمن هذه الفرضية 3 فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد دور معنوي للمعرفة عن الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل دراسة.
- ✓ لا يوجد دور معنوي للمعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل دراسة.
- ✓ لا يوجد دور معنوي للمعرفة من الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل دراسة.

I - 5. التوضع الأستمولوجيا :

يمكن توضيح المستويات العديدة التي يتضمنها التوضع الأستمولوجيا للبحث في الشكل الآتي

الشكل رقم (02) مستويات التوضع الأستمولوجيا للبحث



المصدر (قريشي، شناي و مغزي لعرافي، 2022، ص 569)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le

Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل

حيادية، فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة

المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة

المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور

لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمك من الباحث من معرفة المكونات

الحقيقية للظاهرة المدروسة بالإضافة إلى القيام بالتجار بالمعرفة علاقات التأثير والتأثر بـ ين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدمنا هذه المقاربة لتحقيق من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة واشتقاقا من هذه المقاربة وجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية والتي تمهد فيإلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية (THE Hypothetico Deductive Method)

(Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (observation)
- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- وضع الفرضيات (Hypothesizing)
- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- تحليل البيانات (Data Analysis)
- الاستنباط (Deduction) والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري " إدارة معرفة والميزة التنافسية"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصّل تل ووضع الفرضيات المناسبة التي حددت علاقة الارتباط و الأثر بين المتغيرين السابقين و اختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة تم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الاستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها،

وتحديد علاقات الارتباط و الأثر بينهما، أما جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (قريشي، شنائي، مغزي لعراقي، 2022، ص 569-570)

I- 6- تصميم الدراسة :

- ✓ نوع الدراسة: علاقة سببية لمعرفة دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ مدى تدخل الباحث: حاولنا الإلمام بكل الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس أو التغيير فيها أو المحاكاة.
- ✓ التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية).
- ✓ مجتمع الدراسة: متكون من الإطارات الموظفين و العاملين بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ المدى الزمني: كان من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية للبنوك محل الدراسة وتوزيع الاستبانة وجمعها وتحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية، تم ذلك خلال السداسي الثاني من سنة الجامعية 2023/2024.

I- 7 . أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من
- ✓ تعرف على مستوى توفر إدارة معرفة الزبون بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ تعرف على مستوى توفر الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- ✓ تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.

I- 8- هيكل الدراسة:

تمشيا مع منهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع، وتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، كل فصل إلى مباحث، وكل مبحث إلى مطالب ويرد هذا التقسيم بالتفصيل كالتالي:

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام للدراسة، تم فيه عرض كل من إشكالية الدراسة والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، ثم نموذج الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى التموضع الأبتمولوجيا وتصميم الدراسة، ليتم أخيرا التطرق إلى الأهمية.

أمّا الفصل الثاني كان بعنوان الميزة التنافسية-تأطير نظري، حيث قُسم لمبحثين: عُنون المبحث الأول بمهية الميزة التنافسية، فتم تعريف الميزة التنافسية كمطلب أول لتتعرف بعدها على خصائصها ومصادرها في المطلب الثاني، أمّا المطلب الثالث فتمّ فيه إبراز مداخل الميزة التنافسية يليها في المطلب الرابع اهداف الميزة التنافسية، وأمّا بالنسبة للمبحث الثاني وهو منهجية الميزة التنافسية، قُسم لثلاثة مطالب أوله أسس الميزة التنافسية .، بعده أبعاد الميزة التنافسية، وأخيرا المطلب الثالث الخاص بالاستراتيجيات الميزة التنافسية.

وبالنسبة للفصل الثالث جاء بعنوان إدارة معرفة الزبون -تأطير نظري، أستهلّ بمبحث الاول المعرفة- المفاهيم الأساسية -، والمتضمّن ثلاث مطالب كالتالي، مفهوم المعرفة، أهمية المعرفة، مصادر و أنواع المعرفة، أمّا المبحث الثاني والذي يقدم إدارة المعرفة فتم التطرق فيه أولا إلى مفهوم إدارة المعرفة ثم أهدافها و مراحلها، وأخيرا وظائف إدارة المعرفة، اما المبحث الثالث جاء ب إدارة معرفة الزبون بمطلبه الرابع، أولا تعريف إدارة معرفة الزبون تليه أهميتها ثم نماذجها و ابعاد و الأخير تحديات التي تواجه إدارة معرفة الزبون.

والفصل الرابع قدّم الجانب التطبيقي (عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)، حيث اشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول وهو التعريف بالبنوك محل الدراسة، حيث تم فيه التعريف بالبنوك البسكرية، أمّا المبحث الثاني فكان تحت عنوان منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)، وتم تقسيمه إلى: منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ثم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، تليها أداة الدراسة فالأساليب الإحصائية المستخدمة وبعدها اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وأخيرا صدق أداة الدراسة وثباتها، والمبحث الثالث هو نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات وقسم إلى مطلبين ألا وهما تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات ، وتُختم الدراسة في الأخير بخاتمة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل، موضوع الدراسة وتحديد المشكلة، ثم استعرضت تساؤلات الدراسة والدراسات السابقة من ثم تقديم متغيرات الدراسة وأبعادها وتقديم التعريفات الإجرائية لكل منهم ومن ثم ترجمتها في نموذج الدراسة

بعدها صياغة الفرضيات وتحديد التوضع الأبيستمولوجيا، يليها تصميم الدراسة فعرض الأهمية والأهداف من الدراسة، وأخيرا تقديم هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- تأطير نظري -

تمهيد

تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم أوجب على البنوك الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الراجحة لكل بنك تمتلكها لهذا فمسؤولية إدارة معرفة الزبون هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. وعليه توجب على البنوك لأن تنتج المعرفة مرتكزة على الزبون لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس وبالتالي نهدف من خلال هذا الفعل إلى إعطاء لمحة ودورة للميزة التنافسية من خلال مباحث التالية:

II - 1 ماهية الميزة التنافسية

II - 2 أسس الميزة التنافسية و أبعادها واستراتيجيتها

II-1 ماهية الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الاعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر الخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول.

II-1-1 مفهوم الميزة التنافسية

من أبرز مفهوم للميزة التنافسية الذي أشار إليه العالم (Porter، 1985) ان مكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً. (سويسي و نعمة عباس الخفاجي، 2014، صفحة 70).

عرف (Flynn et al) الميزة التنافسية على أنها العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع الاستلام السريع، المرونة في تغيير الحجم، دوران المخزون دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية (العبادي و جليل كاظم، 2012، صفحة 200).

ونعرف أيضاً الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها وأدواتها وتوظيف أنشطتها وأعمالها بصورة تجعلها قادرة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة ومتميزة للعملاء، الأمر الذي يجعل من المنظمة في مركز تنافسي في قطاع عملها مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة في نفس القطاع (الرؤوف و عبد السعيدة، 2023، صفحة 308).

ويعرفها (David، 2009) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.

II-1-2 خصائص الميزة التنافسية و مصادرها

1- خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية خصائص وصفات، وهي على النحو الآتي:

- ✓ أنها نسبية، أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ✓ تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية، فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- ✓ تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- ✓ تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة.
- ✓ تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
- ✓ تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
- ✓ توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة. (الرؤوف و عبد السعيدة، 2023، صفحة 321).

2- مصادر الميزة التنافسية:

إن لمنظمات الأعمال مصادر متنوعة ومتعددة للميزة التنافسية، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

- ✓ المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها، وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة
- ✓ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها؛

✓ يمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين. (الرؤوف و عبد السعيدة، 2023، صفحة 322).

II-1-3 مداخل الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة توليد الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من مصادر تساعد على إيجاد تلك الميزة، فيمكن أن تعتمد على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص، أو على ما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة مع باقي المؤسسات بصورة عامة يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للميزة التنافسية وهما المدخل الداخلي والمدخل الخارجي كالآتي: (مسعودة، 2019-2020، الصفحات 43-44).

***المدخل الخارجي:** يتطلق هذا المدخل من فكرة أن للميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وتبعاً لذلك تقوم المؤسسة بتحديد. الاستراتيجية التنافسية الملائمة وتحقيقها وفقاً للفرص الجاذبة، وتتبع هذه الفرص من المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية الاجتماعية والثقافية التي تتواجد بما للمؤسسة.

***المدخل الداخلي:** يتضمن هذا المدخل مدخلين فرعيين أساسيين وهما مدخل للموارد ومدخل لتحليل سلسلة القيمة وهما على النحو التالي:

أ-مدخل الموارد: يقوم هذا للدخل على فكره أساسية أنه مهما كان مصدر الميزة التنافسية فالها في النهاية تعود إلى ملكية مورد ذو كفاءة عالية يمكن للمؤسسة من أداء الانشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين، ولكي المحافظ المؤسسة على المقبرة التنافسية يجب أن تمتلك موارد ذات كفاءة وتتمتع بعموض سيبي قوي لان هناك احتمال ضعيف ان يتمكن المنافسون من تحديد أو فهم خاصية تلك الوارد بالشكل الكافي لتقليدها، وينظر هذا الدخل للمؤسسة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تطلبها عملية الانتاج والمنافسة في السوق وتعتبر الموارد بمثابة رأس المال الحقيقي للمؤسسة إن كان ماديا أو بشريا وتنظيميا، أي ما يتوفر للمؤسسة من أساليب تنظيمية تضاعف بتنظيم تلك الموارد واستثمارها وفق استراتيجية معينة، وبذلك تنقسم الموارد إلى رأس المال المادي، رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي أما القدرات فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على دمج تلك الموارد وتسخيرها بالطرق التي تعزز الأداء المتفوق بالرغم من وجود العوامل المقاومة من والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة.. وتمثل القدرات نوعا خاصا من الموارد الغير قابلة للنقل والموجودة ضمنا في تنظيم المؤسسات، وتهدف القدرات هو تحسين القيورة التنافسية

الذي يبدأ بتوليد الميزة التنافسية وتحديد موارد المؤسسة التي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية هذه الكفاءات يمكن ان تكون كفاءات متميزة وهي التي تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية وتقسّم إلى هذه انواع أهمها:

- الموارد الملموسة الصنف إلى مواد أولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- الموارد غير الملموسة مثل الجودة الزمن المعرفة كيفية العمل التكنولوجيا المعلومات الابداع.
- الكفاءات تعد من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافسة وتصنف الى:
- ✓ **كفاءات فردية:** تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات للتحصل عليها من اجل الاداء الامثل لوظائف مهنيه محددة، فبإمكان للمؤسسة امتلاك كفاءات فردية امتداد الى معايير موضوعية ودقيقه في عمليه توظيف وتكوين الافراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.

✓ **كفاءات جماعية (محمورية):** باعتبارها اساس بقاء المؤسسة وعدم بقاها، فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة على تداخل أنشطة للمؤسسة وتسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديد لها وإيجاد القيمة والمنفعة الاساسية المباشرة المزيون وبالتالي تحقيق رضاء واكتساب ميزه تنافسية مستدامة في مجال الاعمال مما يجعل المؤسسة تلتزم بتطويره وتحديد كفاءته المحورية من خلال القدرات الديناميكية.

ب-مدخل تحليل سلسله القيمة: تتمثل سلسله القيمة في مجموعه الوظائف المتتالية التي تضيف القيمة إلى المنتجات بدءا بالتفكير في انتاجها وانتهاء باستهلاك الزبون لها ومرورا بالتصميم والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوزيع، ويعرف مدخل تحليل سلسله القيمة بأنه أداة لتحليل امكانيات المؤسسة وقدراتها، من خلال تقييم مجموعة خلايا وأنشطة القيمة المترابطة والمولدة للقيمة، ويمكن فهم مدخل تحليل سلسله القيمة على أنه مدخل لتحليل الممارسات التي تقوم بها المؤسسة في الانشطة الأساسية والثانوية داخلها بهدف تقييم هذه الممارسات وإجراء مقارنة مرجعية لها والوصول لأفضل الممارسات التي تمكن من اضافة أكبر - قدر ممكن من القيمة.

II-1-4 أهداف الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الميزة التنافسية ما يلي: (علي و د. موساوي، 2022،

صفحة 284)

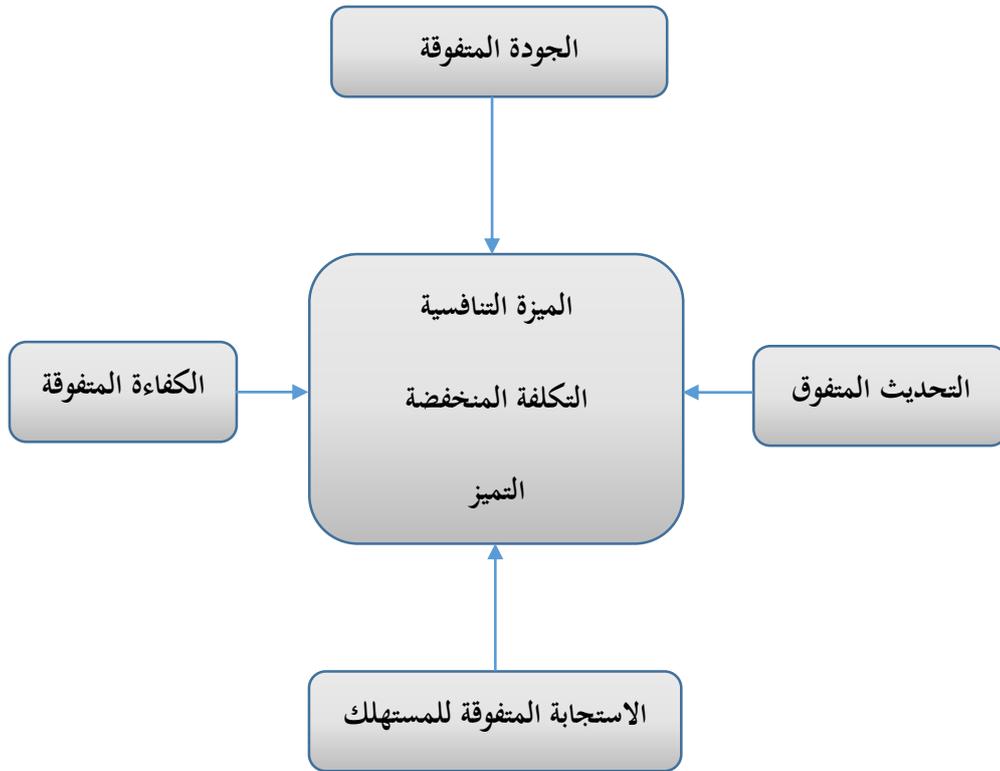
- خلق الفرص التسويقية الجديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول.
- اختراق مجالاتنا التنافسية الجديد (مثلا الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات)
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

II-2. أسس الميزة التنافسية وابعادها واستراتيجيتها :

II-2-1 أسس الميزة التنافسية :

تعتبر التكلفة المنخفضة والتميز استراتيجيتين أساسيتين لخلق وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، أي أن المزايا التنافسية تتوفر في المؤسسة القادرة على خلق قيمة متفوقة، وطريقة خلق هذه القيمة تكون عن طريق خفض التكلفة أو تميز المنتج، ويكون ذلك عن طريق أربع عناصر أساسية هي: الكفاءة التحديث الجودة الاستجابة لحاجات العميل. وتشكل هذه العناصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي تلجأ إليها كل المنظمات والشكل التالي يوضح هذه العناصر (رميسة، 2021).

الشكل رقم (03): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال،

إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204 .

(جونز، صفحة 204)

و في ما يلي سوف نقدم شرح هذه الأسس بشكل مفصل: (رميسة، 2021، الصفحات 35-37).

أولاً: الكفاءة (Efficiency)

تكون عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويتم قياس هذه الأخيرة عن طريق كمية المدخلات أولاً: الكفاءة Efficiency المستخدمة لإنتاج وحدات معينة في المؤسسة، كما يمكن اعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات المتمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، رأس المال... إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات، كلما كانت كفاءة المؤسسة عالية كلما كانت مدخلات المؤسسة قليلة لإنتاج مخرجات معينة وبهذا تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

ومن أبرز الطرق التي تستطيع المؤسسة من خلالها رفع كفاءتها هي:

✓ استغلال اقتصاديات الحجم أي التخفيضات في تكلفة الوحدة الواحدة المتعلقة بالمنتج، حيث كلما زادت مخرجات المؤسسة كلما نقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

✓ آثار التعلم تعتبر هذه الأخيرة بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن طريق التعلم بالممارسة العملية مثال على ذلك نجد العامل يتعلم بالتكرار ومنه تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد بكفاءة.

✓ تطبيق نظام التخزين اللحظي: كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد في رفع كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي الذي يقوم على أساس الاقتصاد والتوفير في تكاليف التخزين.

✓ استغلال أنشطة البحث والتطوير لتحقيق كفاءة عالية وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تشكيل منتج سهل التصنيع.

ثانياً: الجودة (Qualité)

تقوم المؤسسات بتقديم أفضل المنتجات وأفضل الخدمات هذا نتيجة لزيادة المنافسة ومن أجل بقاءها في السوق، كما تهتم اهتمام كبير بالمستهلكين من خلال الحرص على إرضائهم من حيث أسعار المنتجات وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة مقارنة بمنافسيها.

وتأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية هي ذو بعدين:

البعد الأول: المنتجات العالية الجودة ذات قيمة بالنسبة للمستهلكين.

البعد الثاني: تأثير الجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف مثال على ذلك اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى الإنتاجية وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج. ومنه فإن المنتج عال الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة كذلك مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا: التحديث او الابتكار (Innovation)

يستعمل مصطلح الابتكار والتحديث كمرادفين ويجب التفرقة بينهما حيث أن:

- الابتكار يرتبط باكتشاف فكرة جديدة مميزة، والإبداع هو عملية وضع هذه الفكرة موضع التنفيذ في شكل سلعة أو خدمة. إذن الابتكار هو عملية استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات، والإبداع نقطة البداية فيه.
- التحديث من المصادر الأساسية في بناء المزايا التنافسية، يكسب هذا الأخير للمؤسسة سواء من خلال المنتجات والعمليات شيئا متفردا يفتقر له منافسيها مما يؤدي إلى رفع قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتميزها على منافسيها.

رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، وهذا ما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل تتطلب بتوفر ثلاث شروط:

✓ التركيز على العميل من خلال معرفة اختياراته ورغباته.

✓ التركيز على إشباع حاج العملاء.

✓ التركيز على وقت الاستجابة

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة تتم عن طريق:

✓ تطويرا وتحسين المنتج أو خلق منتجات جديدة غير متواجدة في الأسواق.

✓ تطابق السلع والخدمات طلبات العملاء

✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة لتسليم سلعة أو

خدمة.

✓ تعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة ذات جودة عالية....

لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية يجب عليها التركيز على الأسس الأربعة لبناء الميزة التنافسية، عن طريق بناء تطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء عالٍ في مجال عملها، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب مجال آخر.

II-2-2 أبعاد الميزة التنافسية :

إن المقصود بالأبعاد التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها لتقديم السلع والخدمات وتلبية احتياجات السوق والتي تمكن المنظمة عن طريق أحدهما أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين. إن الكلفة المنخفضة والتميز هما الاستراتيجيتان الأساسيتان لإيجاد القيمة والحصول على الميزة التنافسية في مجال الصناعة. وإن الميزة التنافسية مع الربح العالي تحققها المنظمات التي تستطيع أن توجد قيمة عالية، وإن الطريق لإيجاد هذه القيمة هو تقليل الكلف للأعمال وإيجاد التميز للمنتجات بطريقة تجعل من المستهلكين مستعدين لدفع السعر الإضافي، إن الميزة التنافسية تعتمد على أربعة أبعاد هي الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار العالي والاستجابة السريعة للزبون، وهي وحدات بناء شاملة لهذه الميزة والتي يمكن أن تتبناها أي منظمة بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، وبغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن وإن هناك أبعاد للميزة التنافسية، ويمكن استعراض هذه الأبعاد على النحو. (الرؤوف و عبد السعيدة، 2023، صفحة 324).

1- الكلفة:

تعد الكلفة من الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، وتتضمن الكلفة الرأسمالية والكلفة التشغيلية، وتسعى المنظمة التي تهدف لتقليل الكلف إلى استخدام التكنولوجيا المعتمدة على كثافة رأس المال وتقليل المرونة في عمليات الإنتاج. وإن المنظمة تحقق مجموعة من المتطلبات لدعم تخفيض كلفة الإنتاج منها، تخفيض الكلفة الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات إنتاج ذات عرض خاص، والرقابة الشديدة على المواد الأولية، أو تخفيض نسبة الأجور والصيانة وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

وغالبًا ما تعوض المنظمات عن انخفاض أسعار منتجاتها ببيع كميات كبيرة من هذه المنتجات بربح حدي منخفض للوحدة الواحدة يعوضه حجم الكبير المبيعات.

2- الجودة:

إن المنظمة الأكثر نجاحًا هي المنظمة التي تركز على النوعية حيث يمكن أن تحقق الميزة والربحية من خلال اتجاهين هما الحصة السوقية والتميز. وتسعى المنظمة التي تركز على تحقيق النوعية إلى التميز بجانب النوعية هما التصميم ونوعية التطابق من أجل التفوق على المنافسين.

3- الوقت أو التسليم:

يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام، وإن توفير الإنتاج يتم من خلال ثلاثة أبعاد هي وقت تسليم سريع، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير. وإنّ التنافس على أساس الوقت يحقق للمنظمة العديد من المزايا منها:

أ- تقديم منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة بسرعة أكبر يمنح المنظمة قدرة على تحديد أسعار عالية وخاصة قبل دخول المنافسين إلى السوق الجديد.

ب- يؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ بالمبيعات ويقلل بالمخزون ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن. ولغرض تحقيق استجابة عالية للزبون على المنظمة أن تكون قادرة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها، وأن تلبي حاجات زبائنها بفاعلية، وإذا قامت المنظمة بذلك فإنّ المستهلكين سيقومون بمنتجاتها بصورة أعلى مما يقيموا منتجات المنظمات المنافسة وبذلك تقوي المنظمة من ميزتها التنافسية. إن تحقيق النوعية والابتكار العالين يكونان الجزء المقوم من تحقيق الاستجابة العالية للزبون. إن العامل الآخر المهم في مجال الاستجابة للزبون هو صنع البضاعة وتقديم الخدمات حسب طلبه فردا كان أو مجموعة

4- المرونة:

تعرف المرونة على أنها النجاح في تكييف نظام الطاقة الإنتاجية للتغيرات وعمليات الطلب. وإن المرونة تشمل نوعين أساسيين هما مرونة المنتج أو ما يعرف بالإبصال وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتج والناجئة عن

تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية، أما النوع الثاني، مرونة الحجم وهي القدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات في الطلب.

إن المنظمة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية نتيجة لاستخدام المرونة عن طريق

- التنوع الواسع في المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة
- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إجراء التغيرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن؛
- تخفيض تكاليف التحويل بين المنتجات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل؛

- متابعة التغيرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن والتكيف معها بأقل تكاليف وخاصة تكاليف إعادة تصميم وتسهيلات الإنتاج.

5- الابتكار:

يعرف الابتكار كشيء جديد أو غير مألوف في طريقة عمل الشركة أو في الإنتاج الذي تقدمه. يتضمن الابتكار التقدم في أنواع المنتجات والعمليات الإنتاج وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التي تضعها الشركة. إن الابتكار يمكن أن يكون الإشارة الأكثر أهمية لوحدة بناء الميزة التنافسية، فعلى المدى الطويل يمكن أن يُنظر إلى المنافسة كونها عملية يقودها الابتكار. وبالرغم من عدم نجاح كل الابتكارات، فالناجح منها يمكن أن يكون المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية لأنه يعطي المنظمة شيئاً فريداً - شيئاً يفتقد إليه المنافسون.

II-2-3 استراتيجية الميزة التنافسية :

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فأن هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي: (سويسي و نعمة عباس الخفاجي، 2014، الصفحات 75-77).

1- إستراتيجية قيادة الكلفة:

تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحاً أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة و أن تباع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحاً عالياً

وكثيراً من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة، لا بد ان يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

- أن يكون لديها راس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.

- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

2- إستراتيجية التميز:

استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد (Dess et al) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر ان تضع اسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في المنتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة

3- إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز. على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير (Wheelen et al) على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم المحورين الأول لتحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. كما إن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية هي:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين

الخلاصة :

يعتبر تحقيق الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه البنوك حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق البنكية تعد من العوامل التي تحدد قدرة البنك على الصمود في وجه منافسيه وضمان استمراره، وقد تدفع حدة التنافس في السوق الذي ينشط فيه البنك إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ يقوم البنك على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية ومحاولة القضاء عليها أو التقليل من حدتها باعتماد بعض المداخل الادارية الحديثة ولعل اهمها مدخل ادارة المعرفة الزبون، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على البنك، إلا أن هذا الأخير يسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة احداها إدارة معرفة الزبون الزبون.

الفصل الثالث: إدارة معرفة الزبون

-تأطير نظري-

تمهيد

نظرا لأهمية إدارة معرفة الزبون التي حظيت بها من قبل الباحثين والدور الذي لعبته في مختلف المجالات، مما أدى إلى الاهتمام بها لأنها تعتبر عنصر حيوي بالنسبة للمجتمعات والمنظمات بمختلف أنواعها، فإنها ترتبط بالمنظومات التفاعلية التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل دائم للمنظمات وهي التي تشكل طبيعة ومضمون المعرفة وتجعل منها الأساس لإنجاز أي عمل، ومع تعاظم دور المعرفة مع ظهور العولمة أصبحت من بين أهم العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها لذا خلقت لها إدارة خاصة تدير هذا العنصر الأساسي وسميت بإدارة المعرفة وستتطرق في هذا الفصل إلى الإلمام بكل ما يحول ويدور حول المعرفة و إدارة معرفة الزبون من خلال المباحث التالية:

III - 1 المعرفة - المفاهيم الأساسية -

III - 2 إدارة المعرفة - المفاهيم الأساسية -

III - 3 ماهية إدارة معرفة الزبون

III - 1- المعرفة - المفاهيم الأساسية -

III - 1- 1- مفهوم المعرفة :

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمعرفة باختلاف آراء وتوجهات الباحثين والكتاب ومنها ما يلي:

فقد ارتبطت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى (مما عرفوا من الحق (1)، أي علموا). سورة المائدة من الآية رقم 83.

عرفها (Prussak 2001) بأنها خليط من تجارب محددة، وقيم، ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة، وهي تنشأ في عقول العارفين، وقد وصفوها بأنها المعلومات المختزنة، والقدرة على استعمال المعلومات، كما اعتبرت أعظم مورد للميزة التنافسية للمنظمات. (نجاة، 2017، صفحة 69).

وتعرف المعرفة بأن مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبة فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بإيجاد أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير. (بولودان نجاح، صفحة 218). بينما عرفها (MC Dermott 1999)، بأنها صنف من البصيرة التي تراكمت في حال استعمال المعلومات والخبرات من أجل للتفكير، وما يتم الاحتفاظ به نتيجة لهذا التفكير في المشكلة وما نتذكره من خلال التفكير، أما مفهوم المعرفة في التوجيهات الإدارية فيشير مصطلح المعرفة إلى أنها خليط من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات، إضافة لقدرات التخيل والحدس"، هذا وورد في تعريف القاموس إلى إن المعرفة "إدراك واضح وسيد للأشياء وللحقائق و للسلوك (نجاة، 2017، صفحة 69).

وقد عرفها (Nonaka) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة، والنتيجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية. (الحافظ و إبراهيم عبد الخالق إبراهيم السليماوي، 2018، صفحة 212).

كما تعرف المعرفة بأنها عبارة عن مجموعة من المعاني والتصورات والآراء والمعتقدات والحقائق التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به. (كاظم و فاطمة توفيق جابر، 2021، صفحة 516).

كذلك فالمعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة

بجالة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الاحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها، ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة. (الطائي، صفحة 149).

من التعريفات السابقة يمكننا أن نعطي مفهوما للمعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والقدرات المعرفية الضمنية والصريحة التي تم تجميعها عن طريق التجربة والتعلم ومن خلالها يستطيع الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة وتحديد البدائل للوصول إلى حلول جديدة من أجل الابتكار وتطوير المشروعات. (سليمة و عربة حسناء، 2019-2020، صفحة 21).

III -1-2 أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:

- 1) أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- 2) أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3) أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4) يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5) ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6) تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة. (الكبيسي و أ.د سعد زناد المحياوي، 2005، صفحة 13).
- 7) الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضايمين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال، وفي الإنتاج السلعي، وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية وغيرها.

- 8) أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث إن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم.
- 9) الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة.
- 10) الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث، والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيرها.
- 11) الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها، أو في استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار. (عقونة، الصفحات 30-31).
- كما يؤكد السلمي أن أهمية المعرفة في المؤسسات تبرز من خلال ما يلي: (حلاق، 2013-2014، صفحة 35).
- 12) قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته يعتمد بشكل مباشر على حجم المعرفة المتاحة عن فرص العمل وطبيعة المنافسين والعملاء وقدراتهم ورغباتهم
- 13) توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمؤسسة، وذلك من خلال المعرفة التامة للظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة، والتحويلات الجارية والمحتملة، والتقنيات السائدة والمتوقعة.
- 14) المعرفة المكتسبة من خبرات وتجارب الآخرين، تؤثر في قرارات إعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات

III -1-3 مصادر المعرفة و أنواعها

1- مصادر المعرفة:

عرف (Saffady2000) ، مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقدما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة. ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسين: (الكيسي و أ.د سعد زناد المحياوي، 2005، الصفحات 20-21).

1- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإنترانيت وملاحظات لوتس والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

ويشير (Vail1999)، إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التحسس الصناعي أو الوسطاء.

1- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2- أنواعها:

صنفها (Lundvall،1999) إلى أربعة أنواع هي:

- معرفة - ماذا (Know - What) وتعبّر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة - لماذا (Know - Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة - كيف (Know - How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

- معرفة - من (Know - Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا. (الكيسي و أ.د سعد زناد المحياوي، 2005، صفحة 23).
 - أما (Blumentritt & Johnston 1999)، فقد صنفها إلى أربعة أنواع أيضا هي: (الكيسي و أ.د سعد زناد المحياوي، 2005، الصفحات 23-24).
 - المعرفة المرمنة (Codified Knowledge) وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول. المعرفة العامة (Common Knowledge) وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالباً ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
 - المعرفة الاجتماعية (Social Knowledge) وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.
 - المعرفة المجسدة (Embodied Knowledge) وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.
- في حين صنفها أغلب الباحثين ومنهم (Vail 1999) و (Heisig, Hauer 1999) ، (2001)، (Daft)، (King, 2001) ، (Duffy, 2000) ، وفقاً للمدخل الشائلي إلى:

1- معرفة ضمنية (Tacit Knowledge):

المعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم.

المعرفة الضمنية هي المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات... إلخ. وتتضمن ماذا يعرف الشخص، وماذا يفعل بهذه المعرفة، ولكن هذه المعرفة لا تكون موثقة أو منتزعة بشكل رسمي يمكن التشارك بالمعرفة الضمنية على الرغم من أنها غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز، إنما يمكن التلميح إليها وتوضيحها من خلال المحادثة بأشكالها التي تتضمن استخدام التعابير المجازية أو النماذج والتناظر، ومن خلال التشارك العمومي للروايات والروايات تقدم قنوات للتعليم الضمني، لأن سرد الروايات Storytelling وسياق المعرفة Knowledge هي حلقات غنية تسمح للمستمعين بأن يعيشوا الحالة الأصلية وأداء الأدوار وحوض التجارب قدر الإمكان. (علي، 2012، الصفحات 490-491).

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

2- معرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

هي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة نظاماً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبنياً أو مبنية على الدور الذي تؤديه based Rule-based-Object وتخدم المعرفة الصريحة عدداً من الأهداف المهمة في المنظمات من بينها:

أولاً: المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

ثانياً: ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمنة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها. (علي، 2012، الصفحات 490-491).

كما تعرف معرفة ظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين.

كما قدم ميشال زاك (M.H.Zack) تصنيفاً آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع، أو مستويات وهي: (قوطاس وسمية هزيل، 2017-2018، صفحة 14).

✓ **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول الصناعة.

✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف على المنافسين واعتمادها على قدراتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

✓ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، وهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادرها وقدراتها يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

III - 2 إدارة المعرفة - المفاهيم الأساسية -

أصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام 1991 (ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات وعلوم معلوماتية. وفي الآونة الأخيرة، بدأت مجالات أخرى تساهم في بحوث إدارة المعرفة؛ وتشمل هذه وسائل الإعلام المختلفة وعلم الحاسوب والصحة العامة والسياسة العامة. وبالفعل فإن جامعة كولومبيا وجامعة كينت ستيت في الولايات المتحدة تقدم تخصص من درجة الماجستير في العلوم في إدارة المعرفة. العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية لديها موارد مخصصة لجهود إدارة المعرفة الداخلية، وغالباً ما تكون هذه الجهود جزء من استراتيجية العمل وإدارة تكنولوجيا المعلومات أو إدارة الموارد البشرية. توفر العديد من الشركات الاستشارية الاستراتيجية والمشورة فيما يتعلق بإدارة المعرفة لهذه المنظمات.

تركز جهود إدارة المعرفة التنظيمية عادة على أهداف مثل تحسين الأداء والميزة التنافسية والابتكار ومشاركة الدروس المستفادة والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة. تتداخل جهود إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي، ويمكن تمييزها بحيث يكون التركيز على إدارة المعرفة باعتبارها رصيماً استراتيجياً في الحالة الأولى والتركيز على تشجيع تبادل المعرفة ضمن المنظمة في الحالة الثانية. وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها من الممكّنات للوصول إلى التعلم التنظيمي وآلية أكثر واقعية من البحوث السابقة المجردة.

III - 2-1 مفهوم إدارة المعرفة:

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة ونظراً لتعدد وجهات النظر زاد التنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً حيث عرفت بأنها: القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفه، وتعرف أيضاً على أنها تلك العمليات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (قوطةس و سمية هزيل، 2017-2018، صفحة 16).

* تعرف بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة، ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام

5) التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والعمل على تنميتها للمشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

(سليمة و عربة حسناء، 2019-2020، صفحة 7).

كما تهدف أيضا الى : (حلموس، 2016-2017، صفحة 67).

- 1) تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .
- 2) تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3) تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 4) زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- 5) تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- 6) تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- 7) إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- 8) المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- 9) تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- 10) إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء.
- 11) كما يشير الأستاذ أحمد بن محسن الغساني إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى :
- 12) التعرف المستمر على الرصيد المعرفي لدى الأفراد والمؤسسة والعمل على تنميته.

2-مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة. (البيلاوي و حسن و حسين ، 2007، صفحة 129)

1- مرحلة المبادرة: ويرى (البيلاوي) أنه في هذه المرحلة يتم إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لابد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة.

وتركز هذه المرحلة حسب (رزوقي) على ما يلي : (رزوقي و نعيمة حسن، 2004، صفحة 275)

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.
- 2- مرحلة النشر : وفي هذه المرحلة يتم البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة. ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، يكون التركيز على النقاط التالية:
 - تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار التبريرها.
 - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
 - الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.
- 3- مرحلة التكامل الداخلي : وفي هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دوراً هاماً في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على: (رزوقي و نعيمة حسن، 2004، الصفحات 275-276)
 - التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق. هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
 - استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
 - اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
 - الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .
- 4- مرحلة التكامل الخارجي أو مرحلة التداخل، إذ تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، ويكون التركيز على:
 - *كفاءة إدارة المعرفة الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
 - *المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

III - 2-3 وظائف إدارة المعرفة:

- وتتحلى وظائف إدارة المعرفة في النقاط التالية: (قوطاس و سمية هزيل، 2017-2018، صفحة 19)
- 1- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتفصيلات في التقارير المرغوبة من المرؤوس إلى الرئيس، وهذا مفاهيم عامة حول إدارة معرفة الزبون ما يشجع الأفراد على التواصل داخل المنظمة وخارجها.
 - 2- حفظ قاعدة من بيانات المعلومات على مستوى عالي، حيث أن إدارة المعرفة تساعد في زيادة ولاء العميل أو على الأقل الحفاظ عليه.
 - 3- تدعم وتساعد التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات.
 - 4- تشجع مشاركة الأفراد والجماعات بالخبرات والنجاحات وحتى الفشل.
 - 5- الاهتمام بالأفراد من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
 - 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.
 - 7- تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل الإدارية الدنيا باستخدام موارد بشرية أقل.
- ويشير الباحث تكاي (Teece) حول وظائف إدارة المعرفة إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يلي:

- 1- تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة واستراتيجياتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:
 - تحديد المعرفة المتوفرة حالياً: أي ما هو متوفر من بيانات ومعلومات معرفية ضرورية لاعتماد عليها في سير عمل المنظمة.
 - التأكد من استخدام المعرفة الحالية: أي التأكد من مدى كيفية استخدام المعرفة الحالية، وهل المعرفة مستغلة بالكامل وهكذا....
 - تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة هنا يتم تحديد ما يلزم من معرفة جديدة وكيف يمكن الحصول عليها وإعدادها وكذلك كيف يمكن تطوير المعرفة الجديدة لتضاف إلى المعرفة المتوفرة لتكوين معلومات كافية.

● كيفية تحديد وتحديد المعرفة الحالية بعد تحديد الخطوات السابقة يأتي دور تحديد كيفية تحديث وتطوير وتحديد المعرفة الحالية، فيصبح من وظائف إدارة المعرفة تحديث المعلومات وتحديد المعلومات المعرفية الحالية المتوفرة، والتي يمكن الحصول عليها حتى تصبح في مجموعها معرفة متكاملة من معلومات وبيانات وإحصاءات وأرقام... إلخ، لتصبح جميعها قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستناد عليها في تحقيق أهداف المنظمة .

2- تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة وحتى يتم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة كوظيفة هامة ورئيسية من وظائف إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية هي:

● النظم والعمليات وهي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وتشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة الضرورية لأن تكون قاعدة معلومات تبنى على أساس العمل في المنظمة وتحديد مستقبلها.

● الموارد البشرية فلا بد من توفير الموارد البشرية المؤهلة بناء على قاعدة المعلومات التي تم بناءها في تكوين النظم والعمليات وذلك أن مستوى المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة.

● البيئة: إن البيئة المحيطة بالمنظمة لها علاقاتها الرئيسية والضرورية في مسألة تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بصورة ناجحة وفعالة، إنما يتطلب تحقيق اتصال فعال مع المستفيدين وأصحاب المصالح، فأصحاب المصالح تربطهم علاقة بالمنظمة ويشكلون البيئة المحيطة لها كما يعتمدون في اتصالم الناجح مع المنظمة على المعرفة المتوفرة، وهذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة، وبهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت هدفا استراتيجيا هاما.

3- اختيار مؤشرات المعرفة وهذا ضروري حتى يمكن تحديد المعرفة اللازمة من غير اللازمة وفق مؤشرات يتم تحديدها سلفا لهذا الغرض.

4- قياس وتقييم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة فبعد أن يتم وضع مؤشرات عن المعرفة والمعلومات الضرورية، فلا بد من قياس مستوى إدارة المعرفة في ضوء هذه المؤشرات وتصحيح أية انحرافات عنها وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة.

III - 3 ماهية إدارة معرفة الزبون

III - 3-1 مفهوم إدارة معرفة الزبون :

عرفت إدارة المعرفة الزبون المرموزة ب (CKM) من المنظور التسويقي على أنها: المرشد الملتزم أو المنضبط لتميز المعرفة التسويقية ولترويجها بين الأفراد الموظفين والزبائن لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي باتجاهات مختلفة (نجاة، 2017، صفحة 69).

وعرفت من المنظور الإداري وفق هذا المدخل فإن إدارة معرفة الزبون نشاط إداري مكلف به كل فرد داخل التنظيم، وليس حكر فقط على إدارة التسويق، لما لأهميته الكبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وليس فقط ما هو متعلق بتصميم المزيج التسويقي والاحتفاظ بالزبون وتحقيق ولاءه. (بولودان نجاح، صفحة 218).

عرفها (Baker) بأنها مهارات تعلم المؤسسة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدام تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات (نجاة، 2017، صفحة 69).

ظهرت إدارة معرفة الزبون نتيجة لتطور ممارسات إدارة المعرفة وتزايد إعداد المنظمات الموجهة لصالح الزبائن لذلك فقد أشار (Gebert) إلى إنَّ إدارة معرفة الزبون هي " عبارة عن مزيج مثالي بين إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة لتعزيز الفوائد الناجمة عن تلك الممارسات و تقليل مخطرها" (الحافظ و إبراهيم عبد الخالق إبراهيم السليماوي، 2018، صفحة 212).

وأوضح (Sofianti et al) بأنها عملية استراتيجية للمنظمات التي تسعى من خلالها إلى معرفة ما يعرفه زبائنها، والتي تحول خلالها المنظمات زبائنها من مستلمين سلبيين للمنتجات إلى شركاء في المعرفة (الحافظ و إبراهيم عبد الخالق إبراهيم السليماوي، 2018، صفحة 213).

وأشار (Buchnowska) على أنها " الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة عن الزبائن وتنظيمها من اجل السماح بمشاركتها ومناقشتها في جميع انحاء المنظمة (كاظم و فاطمة توفيق جابر، 2021، صفحة 516).

ويضيف (Ziyae et al) " قدرة المنظمة على استعمال انشطتها لاكتساب معرفة عن الزبون ومشاركتها وتوسيع نطاقها من اجل توفير فائدة مشتركة للزبائن والمنظمات. (كاظم و فاطمة توفيق جابر، 2021، صفحة 517).

- إن إدارة معرفة الزبون تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن والاستفادة من هذه المعرفة من خلال مشاركتها بين الموظفين داخل التنظيم من جهة وبين الموظفين والزبائن من جهة أخرى، بهدف تقديم منتجات تحقق رضا الزبائن كما تحقق القيمة المضافة للمنظمة، وعليه يمكن تحديد المبادئ التي تقوم عليها إدارة معرفة الزبون:
- خلق التواصل السليم مع الزبائن واكتساب المنظمة المعرفة منهم.
 - تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين الموظفين في المنظمة.
 - نقل معرفة الزبون إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والعمل على تصميمها وفق احتياجات الزبائن. (سليمة و عربة حسناء، 2019-2020، صفحة 21).

III - 3-2 أهمية إدارة معرفة الزبون :

اهمية ادارة معرفة الزبون يتم من خلال النقاط التالية ادناه : (خوخة و امال، 2014، صفحة 45)

1. تلبية الحاجات والرغبات الزبون من خلال الربط المباشر مع الزبائن عن طريق الاجتماع معهم والاستماع إليهم واخذ رأيهم من ناحية الجودة الخدمات أو المنتج المقدم اليهم من قبل المؤسسة أو الفندق، والتواصل مع الزبائن عن طريق موظفو البيع الخاص بالمؤسسة الزبائن ايضا يستفادون من المعلومات المرسلة اليهم من قبل مدير قسم العلاقات والموظفين التابعين لهذا لقسم.
2. الاصغاء للزبون مما يؤدي الى زيادة المعلومات المؤسسة عن طريق استلام المعلومات والبيانات من قبل الزبائن اثناء التعامل الزبائن مع المؤسسة وقسم العلاقات المؤسسة ومحاولة من قبل الموظفين المؤسسة الى جذب انتباه الأشخاص العادين في السوق الى وتحويلهم الى الزبائن المتوقعين للعمل وزيادة الايرادات للمؤسسة عن طريق استحصال المبالغ الايرادات من قبل الزبائن.
3. يتم من خلاله القراءة الى المبالغ الموجودة في محفظة الزبون وطريقة استخدامه من قريب المدى الى بعيد المدى هذا النقطة يساعد المدراء الفندق أو المؤسسة يجعل التوازن بين الأسعار الخدمات والمنتج وربطها مع سعر السوق.
4. اهمية ادارة معرفة الزبون يساعد على تطوير القطاعات المرتبطة بالزبائن من المؤسسة مثل تصميم برنامج خاص بالأدخال المعلومات عن كل زبون وتخطيط الى الاتصال بالزبائن من ايام اوصول مواد أو المنتج الجديد او وجود نوع جديد من الخدمات الى الزبائن أو الاتصال مع الزبائن من قسم خدمات الزبائن من يوم

- الأعياد الميلاذ الزبائن أو لغرض استلام المعلومات والبيانات المتعلقة بنوعية المنتج أو الخدمات المقدمة من المؤسسة الى الزبون.
5. ارتفاع مستوى الترويج و الإعلان المنتجة من قبل قسم التسويق و الاعلان وارسال المعلومات من القسم إلى الزبائن وزيادة طرق التسويق والاتصالات مع الزبائن، وهذا يؤثر على تعزيز قيمة عروض المرسله من قبل ادارة المؤسسة الى الزبائن بشكل ايجابي وممتاز.
6. من خلال إدارة المعرفة للزبون يقلل الخسارة في صنع المنتجات في المعامل والمؤسسات الإنتاجية لأنه الإنتاج والخدمات تصنع وتضلع حسب طلبات الزبائن ووفقاً على رغباتهم الذين يطلبون عنة من خلال اتصالاتهم مع المؤسسة.
7. مستوى الربح المؤسسة يرتفع لأنه مستوى كلفة البضاعة المباعه تنزل.
8. من خلال استخدام ادارة معرفة الزبون عرض المنتجات والخدمات يكون حسب الاستجابة الزبائن لكل مادة والخدمة الجديدة والحديثة للمؤسسة في السوق الحالي، وهذا العملية يؤدي الى علاقة افضل بين الموظفين التابعين للمؤسسة أو الفندق و الزبائن.
9. وجود بيانات الخاصة في البرنامج الموجودة والتابعة الى قسم خدمات الزبائن وخزنها بشكل حرثي ومتقدم وحسب القواعد البيانات التكنولوجية يساعد مدراء المؤسسة الى تطوير المؤسسة من كل النواحي المتعلقة بالزبائن والخدمات أو المنتج ويمكنهم استخدامه في أي وقت وفي أي اجتماع او المكان والزمان بهدف تطوير الإنتاج أو الخدمات حسب حاجات والرغبات الزبائن الحاليين او المستقبليين في السوق الى المؤسسة.

III -3-3 نماذج وأبعاد إدارة معرفة الزبون :

1- نماذج إدارة معرفة الزبون

هناك عدة نماذج لإدارة معرفة الزبون هي: (حلموس، 2016)

أ-نموذج (Anrabi. Murillo) يتكون من أربعة مراحل هي كالآتي:

الإيحاء بالمعرفة: في هذه المرحلة يتم تفاعل رجال البيع مع الزبون وجها لوجه، يشجع الزبون من خلال هذا التفاعل يتم جذب الزبون أكثر من إلقاء الأسئلة ويلعب الإصغاء الجيد هنا دورا كبيرا في الحصول على هذه المعلومات ومن بينها:

* تفضيلات الزبون حول المنتج والخدمة لون الحجم....

* اتجاهات الصناعة في نفس المنتج مقارنة مع المنتجات الأخرى.

* معرفة أسباب الشراء.

* الخصائص الفنية للمنتج.

- **تصنيف المعرفة:** وفي هذه المرحلة فإن رجال البيع يقومون بصنع خارطة احتياجات المستخدم وتحديد نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة وأبعاد المعرفة الأخرى ومن هذه المعلومات، معلومات عن المشاكل العامة، الصيانة سجلات الجودة المنتجات التنافسية، الخيارات وذلك لتساعد في عمليات اتخاذ القرار.

- **تحديد هيكل المعرفة:** في هذه المرحلة من التعامل فإن الزبون يكون قد حصل على معلومات عن المنتج والخدمة والمنظمة والبائع حصل على خيارات الزبون وحاجاته ومن خلال هذا التفاعل فإن خيارات الزبون والبائع قد تتغير في النهاية، سيحصل البائع على فكرة واضحة ومتكاملة ومعدلة حول حاجات الزبون ومن المهم للزبون أن يكون قد حصل على معلومات عن المنظمة مما يجعله يكون عضوا مفيدا في المنظمة.

- **تسجيل المعرفة:** وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول عليها في سجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبهذا فهي تخدم جميع أقسام المنظمة.

ب- نموذج: Bueren. Geirbert

حيث طور الباحثون إطارا لإدارة معرفة الزبون ينقسم إلى ستة عمليات رئيسة للإدارة علاقات الزبون وأربع أدوات الإدارة المعرفة لدعم هذه العمليات المحددة وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار إدارة معرفة الزبون وكيف يمكنه أن يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة العمليات إدارة علاقات الزبون

ج- نموذج: Tonsu. Et al

هذا النموذج الإدارة معرفة الزبون إلكتروني يؤكد على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين الزبون والمنظمة، هذا التفاعل مع الزبائن وإدارة معرفة الزبون يؤسس للمنظمات استراتيجيات تمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسين خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبون أمر حاسم المشروع إبداع وتطوير منتج ويقترح هيكل تصوري يؤهل نموذج إدارة معرفة الزبون بشكل الكتروني من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات داخل نموذج إدارة معرفة الزبون.

إذ يتضمن النموذج ما يلي:

- تحديد خصائص وفوائد المنتج.

- تصنيف حاجات الزبائن.

- تجزئة السوق لتحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة صريحة.

- وضع إطار الحاجات الزبائن.

- استخدام تقنية التنقيب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق.

2- ابعاد إدارة معرفة الزبون

تباين آراء الباحثين حول الأبعاد المستخدمة لإدارة معرفة الزبون، ومن خلال الاطلاع على آراء الباحثين حول أبعاد إدارة معرفة الزبون لوحظ اتفاق اغلب الباحثين على الأبعاد الأساسية الأربعة التي حددها (القوطجي، 2021، الصفحات 61-62) ذات الاستخدام المختلف لكل منها حول المعرفة وهي المعرفة للزبون المعرفة من الزبون، المعرفة حول الزبون البناء المشترك للمعرفة.

أ- المعرفة للزبون: يلتقي هذا المفهوم مع مفهوم إدارة علاقات الزبون حيث يتضمن سجل تدون فيه تبادلات الزبون والمنتجات والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة و اسلوب الاتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة، وبدأت اغلب المنظمات تطور هذا النوع من معرفة الزبون بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظرا لأهميته في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وامكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم ، ويتم الحصول على المعلومات أو المعرفة التي تقدم للزبون من المنظمة نفسها، والمنظمات التي تقدم معلومات استشارية، والمنافسين، أو من زبائن آخرين .

ب- المعرفة من الزبون: ويقصد بها كل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من الزبون للاستفادة منها في وضع الخطط التسويقية وبناء العلاقات الجيدة مع الزبون بعد الزبون فرصة استراتيجية للمنظمات للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المنظمات سوى الحصول عليها منهم مثل تجاربهم مع المنظمة والمنظمات الأخرى حاجاتهم، شعورهم تجاه المنظمة رأيهم تجاه التحسينات في المنظمة مما يساعد على تطوير استراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات استراتيجية ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون عرض التجارب الناجحة والإخفاقات في العلاقات مع المنظمة وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون واخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المنظمة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية اذا استخدمت بفعالية .

ج- المعرفة عن الزبون: تعد واحدة من أقدم أشكال نشاطات إدارة المعرفة في حفل إدارة علاقة العميل، فالمعرفة حول العميل تشمل بالإضافة إلى بيانات العميل الرئيسية والصفقات الماضية، حاجات العميل الحالية والمتطلبات

والرغبات المستقبلية والوضع الاجتماعي أو المهني، نشاط الشراء والقدرة المالية تعرف المعرفة حول الزبون على أنها المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تميزه للعلامة الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته .

د- البناء المشترك للمعرفة: إذ أكد على أن البناء المشترك للمعرفة يهدف إلى تسهيل التفاعل بين الزبائن والمنظمة من أجل تطوير معرفة جديدة، والبعد الرابع من هذه العلاقة المزدوجة بين الزبون والمنظمة وإدارة المعرفة هنا تهدف لتسهيل التفاعل بين الزبون والمنظمة حول تطوير معرفة جديدة مثل تصميم برمجيات في الوقت الذي تقوم فيه المنظمات للإصغاء الى حاجات الزبائن لتطوير منتجات أو خدمات جديدة حتى لا تسير المنظمة في الطريق الخاطئ وإذا كانت المنظمة ترغب بمعرفة ما يريده الزبون غير أن المشكلة الحقيقية تكمن في الزبون ذاته لا يعرف أحيانا ما الذي يريده من المنظمة وأن تفتح قنوات للتفاعل مع الزبائن لتبصيرهم وافتح منافذ لهم وأن ضمان هذا التعاون الفعال مع الزبائن هو التحدي الذي يواجه مدراء المعرفة في المستقبل واخيرا يمكن القول أن الهدف الأول والجزء الأهم في إدارة معرفة الزبون هو تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة صريحة، حتى تتمكن المنظمة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعة الزبائن؛ حيث أن معرفة الزبون العملية هي مصدر رئيسي ومفتوح ولكنه غير مستغل المعرفة الزبون ويحقق هذا الأمر أيضا العديد من الاهداف والفوائد ويستند على ابعاد اربعة اساسية تسهل انجاز هذه المهمة.

III-3-4 تحديات إدارة معرفة الزبون

يواجه نظام ادارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف ازاء إمكانات نجاحه، ويمكن ابراز تلك التحديات

فيما يأتي: (الطائي، الصفحات 151-152)

- 1-التحديات الهيكلية** يتطلب تطبيق CKM بصورة فعالة التحول من التنظيم المرتكز على المنتج الى التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون الى التسويق. ان مثل هذا العمل ربما يكون سهل القول ولكن من الصعوبة عمله والتحول من التركيز على بيع المنتجات الى التركيز على الربحية والزبائن وهكذا حيث ينسحب الكلام عن نظام المكافأة المعمول به في المنظمة واهدافها وفقا للمنظور الزبائن
- 2-التحديات الثقافية** يتطلب تطبيق CKM تغيير في ثقافة المنظمة وتكون فلسفة المنظمة موجهة نحو زيادة معرفتنا عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه انها عملية تحتاج الى تغيير في سلوك العاملين وان تعكس داخليا (داخل) المنظمة وتعزز ثقافتنا فيها باتجاه الزبون تحديات الكفايات ان التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات

الثقافية يحتاج الى كفايات فهم الزبائن وعملية سلوكية تتضمن الغور في اعماقهم والتفاعل الايجابي معهم كما ان تحويل هذا الفهم الى معرفة يحتاج الى مهارات بالاضافة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطويع وتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة يحتاج الى مهارات أخرى تقنية.

وهكذا فإن تطبيق CKM يحتاج الى مجموعة متكاملة من المهارات بالمنظمات قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها.

3-تحديات السرية ينبغي على المنظمات ان تراعي مشاعر الزبائن ومعلوماتهم الخاصة وهذا يحتاج منها الى دراسة الجوانب القانونية في طبيعة تعاملها مع زبائنهم. فبعض الزبائن مثلا لا يشعرون بالراحة لمعرفة المنظمة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون والتعامل معه وفقا لخصوصيات أمر في غاية الأهمية ويحتاج الى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات اعلاه.

الخلاصة

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة معرفة الزبون بأبعادها الثلاثة (المعرفة عن الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من الزبون)، وما يمكن أن نستخلصه من إدارة معرفة الزبون أنها من أهم المعارف التي تسعى البنوك للحصول عليها من البيئة الخارجية لأنها تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال جملة من الآليات والعمليات التي تؤدي إلى تحويل المعلومات والمعارف للتنبؤ بسلوك الزبون الدقيق لتوقعاته وفي النهاية تحقيق رضاه وضمنان بقائها في السوق. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مجموعة بنوك محل دراسة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (عرض وتحليل

نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات)

تمهيد:

بعدها تعرفنا على المفاهيم النظرية لإدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية من خلال الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل معرفة وتحديد واقع إدارة معرفة الزبون ودورها على تطبيق الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة. ولقد تم اختيار مجموعة بنوك بولاية بسكرة بحكم المواصفات التي توفرت فيها والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة ومن أجل التعرف على مستوى تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك ودورها في تطبيق الميزة التنافسية لديها قمنا بتوزيع الاستبانة على كل من الإطارات والموظفين الإداريين فيها.

سنتناول من خلال هذا الفصل ما يلي:

IV -1 التعريف بالبنوك محل الدراسة.

IV -2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

IV -3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات.

IV-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف البنوك محل الدراسة مع تقديم لمحة عن نشأتها وتطورها وكذلك التطرق إلى مهام ونشاطات هذه البنوك.

IV-1-1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: (BADR)

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR هو أحد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 82/106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي. وبعد صدور قانون النقد والتعرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و التي من خلاله نظام التخصص. أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث أنه البنوك التجارية ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات 2000.

1- صنف كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية.

2- ثاني بنك على المستوى المغاربي.

3- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي.

4- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.

5- وقد احتل المركز الثامن والستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك وتصدر

الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى من 1982 - 1990 : تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك

الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك

الوطني الجزائري (BNA) .

وخلال السنوات الأولى من نشته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدر. 2.200.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

المرحلة الثانية من 1991-1999 بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل، وهدفها تكوين رأس المال الثابت.

المرحلة الثالثة من 2000-2002: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة الجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الاقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين.

IV -1-2 بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)

نشأة وتطور بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)

يعتبر من أعرق البنوك الجزائرية، حيث سوف نتعرف على أهم محطاته كالتالي:

تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري عام 1966 حسب الأمر رقم 366-66 الصادر في 29 ديسمبر 1966 برأس مال يبلغ 15 مليون دينار جزائري تعود ملكيته للدولة وهو موضوع تحت تصرف وزارة المالية بموجب المرسوم المتعلق بإدارة رأس المال التجاري للدولة حيث تم إنشاؤه باستغلال مجموعة من البنوك وهي:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي (الجزائر BPCI)

- البنك التجاري والصناعي الشعبي (وهران BPCI)

- البنك الشعبي التجاري والصناعي (قسنطينة BPCI)

- البنك التجاري والصناعي الشعبي (عنابة BPCI)

- بنك التسليف الشعبي الجزائري (BPCA) .

ثم أدمجت فيه مجموعة من البنوك الأجنبية:

- البنك المختلط الجزائري - مصر Banque mixte Algerie - Egypt

- شركة مارسيليا للقرض Société Marseillaise du credit.

- المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك Compagnie Française de Crédit et de Banque

- بعد إصدار قانون استقلالية الشركات، أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة اقتصادية عامة ذات أسهم،

حيث أصبح يعالج المعاملات الائتمانية والبنكية بالإضافة إلى تلقيه الودائع ومنحه للقروض بجميع أشكالها وما إلى ذلك.

- في 7 أبريل 1997 حسب قانون النقد والقرض تحصل القرض الشعبي الجزائري على ترخيص بمزاولة العمل

البنكي من بنك الجزائر وأصبح ثاني بنك عمومي يحصل على هذا الترخيص.

- بعد إصدار قانون 02-20 الصادر في 15 مارس 2020 المتعلق بالعمليات البنكية والتي لها علاقة

بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وعلى إثر هذه المستجدات كان القرض

الشعبي الجزائري من بين المستجيبين لها، وفي إطار تنوع العروض المصرفية في جميع القطاعات الفردية، التجارية

والمهنية، مع تسويق مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية المخصصة للترويج لمنتجات الشركات الصغيرة

أو الشركات المتوسطة الحجم والشركات الناشئة المسمى "SME by CPA" بالإضافة إلى الإطلاق الأخير

لنشاط جديد مخصص للتمويل الإسلامي وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

يتوفر لدى القرض الشعبي الجزائري 159 وكالة موزعة غير كامل التراب الوطني ترأسها 15 مجموعة استغلال

من بين هذه الوكالات قمنا بدراستنا في وكالة بسكرة.

IV-1-3 بنك الجزائر الخارجي BEA

بنك الجزائر الخارجي BEA بنك عمومي أنشئ سنة 1967 وفقا للأمر 204-67، المقر الاجتماعي

للبنك 11 نوح العقيد عميروش الجزائر، يقدر رأس المال الاجتماعي له 150 مليار دج. لكن حسب آخر

الإحصائيات فقرر. مجلس الإدارة للبنك رفع رأس المال الاجتماعي إلى 230 مليار دج بما يتوافق مع الإستراتيجية

التوسعية للبنك بعد ترخيص من مجلس النقد والقرض 14، بعد شركة ذات أسهم، تتمحور نشاطاته في تمويل المؤسسات منها ما يشغل الطاقة والنقل، الخدمات البناء.

أما فيما يخص الإستراتيجية التوسعية لبنك BEA ، فإن أبرز ما يوحى للإستراتيجية التوسعية للبنك هو رفع رأس ماله الاجتماعي من قيمة 150 مليار دج إلى ما قيمته 230 مليار دج بعد الجلسة المؤرخة في 9 جويلية 2018، وهذا التطور سيسمح للبنك بتوسيع نطاق نشاطاته في الخارج ودعم موارده الموجهة للتمويل والإقراض منها الاستثمارية.

حيث يهدف البنك إلى إعادة الانتشار الخارجي وهو ما يتطلب سقفا معتبرا من الأموال، وبعد إجراء رفع رأس المال خطوة نهائية لتفعيل مسار فتح وكالات البنك في الخارج إلى جانب تمويل القروض الموجهة للاقتصاد، كما سيسمح بدعم موقع المؤسسة المصرفية على المستوى العربي والإفريقي، إذ يرتقي البنك من المرتبة العاشرة إلى السابعة في ترتيب أهم البنوك في القارة الإفريقية، ولولوج السوق الدولية قام البنك بفتح أول وكالة وهي في باريس - فرنسا.

IV-1-4 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP :

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64/227، وقد تمثلت مهمته في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق كان مدعوا لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات هي: تمويل البناء الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية.

وفي 19 فيفري 1971 وبقرار من وزير المالية تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، حيث جاء القرار الصادر لتثبيت نظام التوفير من أجل السكن، وهو ما أعطى لص. و.ت. إ حافزا قويا لتطوير مكانته على مستوى سوق الادخار، وبعدها جاءت التعليمات رقم 8 في أبريل 1971 من أجل تخصيصه في تمويل برامج إنجاز السكنات باستخدام أموال المدخرين وأموال الخزينة العمومية. وعليه وأمام حافز الحصول على سكن في إطار برامج الصندوق فقد زاد من إدخار العائلات وارتفعت بالتالي موارده المالية. وبموجب القانون 88/06 المؤرخ في 15 أبريل 1988 أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مؤسسة عامة اقتصادية ذات شخصية معنوية تتمتع باستقلالية مالية وانتهج سياسة تنويع القروض الممنوحة، كما ازداد عدد الوكالات بتاريخ 31 ديسمبر 1988 ليصبح 120 وكالة (47 وكالة ولائية و73 وكالة ثانوية).

وفي سنة 1990 ومع صدور قانون القرض و النقد، أصبح ص. و. ت. أكبر هيئة الجمع الادخارات في الجزائر بالنظر إلى عدد الوكالات التي أصبح عددها 135 وكالة و 2652 نقطة على مستوى مكاتب البريد، وفي

تاريخ 31 ديسمبر 1990 وصل مجموع المدخرات إلى 82 مليار دينار جزائري، أما على مستوى القروض التي منحت للأفراد و في نفس التاريخ فقد وصلت إلى 12 مليار دينار بمجموع 80000 قرض.

وقد أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنكا منذ 1997 وتأهل بأن يصبح شركة ذات أسهم، وأصبح ما يسمى حاليا الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك، و هذا بموجب القرار رقم 100 الصادر بتاريخ 09 جوان 1997 عن وزير المالية، وأصبح يخضع للمواد 114 و 139 من القانون 10-90، كما أصبح بإمكانه القيام بالنشاطات والمهام المحددة في المواد من 110 إلى 113 من نفس القانون وهذا المسيرة التطور الحاصل على المستوى الدولي فيما يخص المؤسسات المالية المنتجة لخدمات من أجل تلبية رغبات المستهلكين.

و في سبتمبر 2000 طور ص. و. ت. - بنك وسائل التسيير من حيث:

- إعداد تقارير شهرية للنشاطات، والتي تركز على برامج مخططة.
- عقد اجتماعات شهرية للإطارات المسيرة، والتي تتوسع الشمل مدراء الوكالات تطوير وسائل تسيير الموارد البشرية.

- متابعة النتائج المحققة من الوكالات، والتي يجب أن تكون إيجابية.

- تطوير الرقابة على وظائف القرض التوفير الحسابات، والرقابة العامة.

وحاليا يضم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك شبكة من 206 وكالة و 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني، وهناك أكثر من 3200 شبك على مستوى مصالح بريد الجزائر.

IV - 2 منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) :

IV - 2-1 مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة المستهدف يشمل جميع الموظفين العاملين (البنك الخارجي الجزائري BEA، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط CNEP) حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وذلك من خلال مدة زيارات الميدانية استرجع منها 62 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

IV- 2- 2- حدود الدراسة :

تم تحديد حدود الدراسة كالتالي:

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع إدارة معرفة الزبون (بأبعادها: معرفة عن الزبون، معرفة للزبون، معرفة من الزبون) ودورها في تطبيق الميزة التنافسية (بأبعادها: التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع، التسليم)، مع التركيز على معرفة مقومات تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة والتي سيتم ربطها إحصائيا بالتطبيق الميزة التنافسية.

✓ **الحدود الزمانية والمكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك التالية (البنك الخارجي الجزائري BEA، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط CNEP)، وهذا خلال عدة زيارات ميدانية كانت في خلال الفترة السداسي الثاني.

✓ **الحدود البشرية:** اشتملت على جميع الموظفين الإداريين في بنوك محل الدراسة.

IV- 2- 3- البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

سيتم فيما يلي دراسة خصائص المبحوثين من عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|-----------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 38 | 61.3% |
| | أنثى | 24 | 38.7% |
| | المجموع | 62 | 100% |
| العمر | اقل من 30 سنة | 14 | 22.6% |
| | من 30 سنة الى اقل من 40 سنة | 21 | 33.9% |
| | من 40 سنة الى اقل من 50 سنة | 10 | 16.1% |
| | من 50 سنة فأكثر | 17 | 27.4% |
| | المجموع | 62 | 100% |
| مجال الوظيفة الحالية | إدارة دنيا | 1 | 1.6% |
| | إدارة وسطى | 21 | 33.9% |
| | إدارة عليا | 40 | 64.5% |

| | | | |
|-------|----|--------------------------|---------------|
| %100 | 62 | المجموع | |
| %21.0 | 13 | تقني سامي | المؤهل العلمي |
| %40.3 | 25 | ليسانس | |
| %3.2 | 2 | مهندس | |
| %29.0 | 18 | ماستر | |
| %6.5 | 4 | دراسات عليا | |
| %100 | 62 | المجموع | |
| %32.3 | 20 | اقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| %27.4 | 17 | من 5 الى اقل من 10 سنوات | |
| %9.7 | 6 | من 10 الى اقل من 15 سنة | |
| %30.6 | 19 | 15 سنة فأكثر | |
| %100 | 62 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول السابق يتضح بأن:

أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم ذكور بنسبة (61.3%)، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم (38.7%) وهذا راجع لطبيعة نشاط البنوك.

وبالنظر إلى العمر فنجد أن أكثر أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30) و(40) سنة بنسبة (33.9%) أما الذين أعمارهم أقل من (30) سنة فيمثلون نسبة (22.6%)، والباقي أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة بنسبة قُدرت بـ (16.1%)، والتي أعمارهم من 50 سنة فأكثر قدرت (27.4%)، نلاحظ أن البنوك تدعم الفئة الشبابية في العمل بحيث أغلب الموظفين من فئة الشباب، فهي تشجع الشباب على العمل وتعطيهم فرصة لتطوير أنفسهم.

أما بالنسبة مجال الوظيفة الحالية، نجد تقريبا نسبة منعدمة للإدارة الدنيا (1%)، تليها إدارة وسطى بنسبة (33.9%) ثم بنسبة كبيرة إدارة العليا نسبتته (64.5%).

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، نجد (21%) من الباحثين لديهم شهادة تقني سامي، بينما (40.3%) من الباحثين لديهم شهادة الليسانس، تليها (3.2%) لديهم شهادة مهندس، و (29%) منهم لديهم شهادة الماستر، وأخيرا المتحصلين على الدراسات العليا بنسبة (6.5%)، من هذه النتائج نستطيع القول أنّ البنوك

تستقطب الكفاءات، حيث أغلب الموظفين بين متحصلين على الليسانس الماستر و المهندسين، فالشركة تهتم بالقدرات والمهارات العلمية العالية.

أما فيما يخص سنوات الخبرة، فنجد أكثر أفراد العينة المبحوثين تقريبا بنسبة (32.3%) خبرتهم أقل من (5) سنوات، ونسبة (27.4%) من مبحوثين خبرتهم من (5) الى أقل من (10) سنة، اما افراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين (10) الى أقل من (15) سنة كانت نسبتهم (9.7%)، والنسبة المتبقية (30.6%) هي لمن خبرتهم أمن (15) سنة فأكثر ، هذا ما يفسره المتغير الثاني(العمر) فنجد أن سنوات الخبرة موافقة لأعمار الموظفين.

من كل ما سبق نجد أنّ نتائج البيانات الشخصية والوظيفية متوافقة من حيث التّسب بحيث أن أغلب أفراد العينة أعمارهم بين (30) و(40) سنة، ومؤهلاتهم العلمية بين ليسانس وماستر و مهندس، وخبرتهم بين (5) و(10) سنوات وهذه نتائج منطقية بحيث أن المتحصلين على شهادتي الليسانس والماستر وخبرتهم من (5) إلى (10) سنوات تكون أعمارهم فعلا تتراوح بين (30) و(40) سنة.

IV-2-4 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على دراسات التالية: (حلموس، 2017) (الجنابي، 2006) (الطائي، 2008) (كريم، 2012)، وذلك من أجل اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة: إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية، بحيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

✓ **القسم الأول:** والذي يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، مجال الوظيفة، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

✓ **القسم الثاني:** يتمثل في محاور الاستبانة، يتكون من 43 عبارة مقسمة على المتغيرين كالتالي:

المحور الأول: الخاص بالمتغير المستقل "إدارة معرفة الزبون"، يشتمل على 17 عبارة مقسمة على 3 أبعاد (معرفة عن الزبون، معرفة للزبون، معرفة من الزبون).

المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، يشتمل على 26 عبارة موزعة على 5 أبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع، التسليم).

ومن أجل قياس إجابات المبحوثين في الاستبانة، تم الاعتماد على المقياس الخماسي لـ Likert كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي

| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Source: (Sekaran, 2004, p.197)

IV -2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

من أجل تحليل أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

✓ مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابات على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ اختبار ستودنت (t) : لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة .

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط : وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة التالية (معرفة عن الزبون، معرفة للزبون، معرفة من الزبون)، في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ معامل الثبات (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

IV -2-6 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فمن الضروري هذا الاختبار لدراسة تحليل الانحدار الخطي، لأنّ معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً.

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0,05)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(03): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| المتغير | قيمة z | مستوى الدلالة المحسوب |
|--------------------|--------|-----------------------|
| إدارة معرفة الزبون | 0.679 | 0.746 |
| الميزة التنافسية | 1.226 | 0.099 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-2-7 صدق أداة الدراسة وثباتها :

IV-2-7-1 صدق أداة الدراسة (Validity)

ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي:

1. **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين- المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

2. **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,967)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معامل الصدق لمتغير الدراسة كبيرة ومناسبة، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(04): نتائج معامل الصدق والثبات

| معامل الصدق (صدق المحك) | معامل الثبات Alpha de Cronbach | عدد العبارات | المتغير |
|----------------------------|--------------------------------------|--------------|--------------------|
| 0.935 | 0.876 | 17 | إدارة معرفة الزبون |
| 0.970 | 0.941 | 26 | الميزة التنافسية |
| 0.967 | 0.936 | 43 | الاستبانة ككل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

IV-2-7-2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كُثرت الدراسة في ظروف متشابهة

باستخدام الأداة نفسها، ومن خلال الجدول أعلاه فإنّ ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل

الثبات (Cronbach'Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى

0,60 فأكثر)، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي بلغ (0,936)، وهو معامل ثبات

مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضاً، وبهذا نكون قد

بيّنا مدى ثبات أداة الدراسة ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

IV-3-7-2 مصادر جمع البيانات :

استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم توزيعها على

عينة الدراسة ومن ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم

الاجتماعية SPSS.V17، من أجل الوصول إلى قيمة تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، من كتب ومقالات ورسائل جامعية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع

الدراسة، وكل هذا ساعد في التعرف على الأسس والطرق العلمية الصحيحة في كتابة الدراسات، وتم استخدام

ضوابط التوثيق وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

IV-3 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات :

IV-3-1 تحليل محاور الاستبانة :

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (1-5)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "إدارة معرفة الزبون" و"الميزة التنافسية"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 - أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 - أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66 - 5) دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول (05) و(06) تلك النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر إدارة معرفة الزبون بالبنوك محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): الاتجاه العام لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة معرفة الزبون

| الرقم | أبعاد إدارة معرفة الزبون وعبارات الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------------------------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| أولاً: معرفة عن الزبون | | | | | |
| 1 | يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم. | 4.08 | 0.997 | 2 | مرتفع |
| 2 | لدى البنك قاعدة بيان تدقيقية عن الزبائن الحاليين والمحتملين. | 4.06 | 0.866 | 3 | مرتفع |
| 3 | يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن. | 4.29 | 0.755 | 1 | مرتفع |
| 4 | لدى البنك فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن. | 3.76 | 0.935 | 5 | مرتفع |
| 5 | يضع البنك سياساته وخططه بما يتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن. | 3.79 | 0.960 | 4 | مرتفع |
| 6 | يشجع البنك موظفيه على تبادل المعارف المتعلقة بالزبائن وتشاركتها. | 3.65 | 0.977 | 6 | مرتفع |
| ثانياً: معرفة للزبون | | | | | |
| 7 | يطلع البنك زبائنه مسبقاً على الخدمات التي يرغب في تقديمها. | 3.23 | 1.509 | 6 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|---|----|
| مرتفع | 3 | 1.525 | 3.34 | يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم المالية والارباح المحققة. | 8 |
| مرتفع | 5 | 1.466 | 3.31 | يضع البنك خبراته و تجاربها السابقة تحت تصرف الزبائن. | 9 |
| مرتفع | 1 | 0.960 | 4.21 | يحرص البنك ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة واستفسارات الزبائن بالشكل المناسب. | 10 |
| مرتفع | 4 | 1.502 | 3.33 | تتعاون ادارة البنك مع الزبائن في حل وتذليل المشاكل التي تعترضهم. | 11 |
| مرتفع | 2 | 1.407 | 3.39 | يتوافر لدى البنك دليلا إرشادي خاص بالزبائن والزوار يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماته. | 12 |
| مرتفع | 1 | 0.745 | 3.98 | ثالثا: معرفة من الزبون | |
| مرتفع | 2 | 0.995 | 4.16 | يتمتع الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشبايك بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن. | 13 |
| مرتفع | 3 | 0.903 | 4.15 | يأخذ البنك بعين الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها. | 14 |
| مرتفع | 1 | 0.881 | 4.24 | يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن. | 15 |
| مرتفع | 4 | 1.086 | 3.97 | لدى موظفي البنك الخبرات والمهارات اللازمة لرصد المعارف من الزبائن. | 16 |
| مرتفع | 5 | 1.551 | 3.39 | يسمح لجميع الموظفين بالاطلاع على قاعدة البيانات المتعلقة بالزبائن باستمرار من اجل اقامة علاقات متينة وطويلة الأمد معهم. | 17 |
| مرتفع | - | 0.696 | 3.78 | إدارة معرفة الزبون ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن بعد:

1. معرفة من الزبون: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.98) بانحراف معياري (0.745)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39 – 4.24) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.881 – 1.551)، وهذا يدل على أن الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشبايك يتمتعون بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن، حيث يأخذ

البنك بعين الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها و يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن أي ان البنوك تمتلك معرفة للزبون.

2. معرفة عن زبون: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.93) بانحراف معياري (0.650)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.65 – 4.29) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.755 – 0.977)، وتبين هذه النتيجة بأن يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم و لديه فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن أي يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن ومن فان البنك يستخدم معرفة عن الزبون.

3. معرفة للزبون: : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي المالية والارباح المحققة , أيضا يضع خبراته و تجاربها السابقة تحت تصرف الزبائن. و منه فان البنوك تحرص على استخدام معرفة عن الزبون للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (1.183)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23 – 4.21) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.960 – 1.525)، من هنا يتضح أن البنك يحرص ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة واستفسارات الزبائن بالشكل المناسب و يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم .

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات إدارة معرفة الزبون ككل (3.78) بانحراف معياري (0.696).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية

| الرقم | أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-----------------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| أولاً: التكلفة | | | | | |
| 1 | يراعي البنك قدرة الزبائن واسعار المنافسين عند تسعير الخدمات. | 3.76 | 1.082 | 5 | مرتفع |
| 2 | الاستخدام الأفضل للموارد من قبل موظفي البنك يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل الخدمات للزبائن. | 4.11 | 1.088 | 4 | مرتفع |
| 3 | يهتم البنك بالبحث والتطوير لتقليل تكاليف العمل.. | 4.26 | 0.848 | 2 | مرتفع |
| 4 | يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير المتخصصة في تقليل التكاليف. | 4.35 | 0.749 | 1 | مرتفع |
| 5 | اسعار الخدمات التي يقدمها البنك منخفضة نسبياً. | 4.18 | 0.915 | 3 | مرتفع |
| ثانياً: الجودة | | | | | |
| 6 | يسعى البنك الى التحسين المستمر لخدماته. | 4.44 | 0.861 | 2 | مرتفع |
| 7 | يستخدم البنك احدث الوسائل من اجل الارتقاء بجودة الخدمات. | 4.45 | 0.670 | 1 | مرتفع |
| 8 | تتميز خدمات البنك بمزايا يفضلها الزبون على تلك التي تقدمها البنوك المنافسة. | 4.31 | 0.759 | 5 | مرتفع |
| 9 | تتميز خدمات البنك بالجودة العالية. | 4.42 | 0.801 | 3 | مرتفع |
| 10 | التقييم المستمر لأداء الموظفين والعمل على تطويره يساعد البنك على تقديم أفضل الخدمات للزبائن. | 4.39 | 0.754 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|---|----|
| مرتفع | 6 | 0.895 | 4.23 | تسعى إدارة البنك في تبني مبدأ التحسين المستمر في البحث عن أفضل الطرائق لخدمة الزبائن. | 11 |
| مرتفع | 4 | 0.556 | 3.87 | ثالثا: المرونة | |
| مرتفع | 2 | 0.943 | 4.11 | يستخدم البنك نتائج تقييم الأداء للتعرف على مدى قدرة الموظفين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم خدمات متنوعة تلي حاجات ورغبات الزبائن. | 12 |
| مرتفع | 1 | 0.851 | 4.11 | التقييم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع الموظفين للإبداع الذي يتناهى البنك عند التخطيط لتقديم خدمات جديدة. | 13 |
| مرتفع | 4 | 0.851 | 3.89 | يقوم البنك بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقييم الأداء تزيد بما قدرات وقابليات الموظفين على التعديل السريع في حجم الخدمات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن. | 14 |
| مرتفع | 5 | 0.969 | 3.44 | يواجه البنك صعوبة في تغيير العمليات المحددة لأقسامه المختلفة بسبب ضعف الموارد. | 15 |
| مرتفع | 3 | 1.054 | 3.94 | تمتلك الإدارة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن. | 16 |
| مرتفع | 5 | 0.635 | 3.77 | رابعا: الابداع | |
| مرتفع | 2 | 0.983 | 3.98 | يستقطب البنك الافراد ذوي الكفاءة والمهارة | 17 |
| مرتفع | 3 | 0.872 | 3.73 | يكافئ البنك الموظفين المبدعين. | 18 |
| مرتفع | 1 | 1.000 | 4.02 | يدعم البنك موظفيه في الحصول واكتساب معارف جديدة من خلال تكريس ثقافة التعلم مدى الحياة. | 19 |
| مرتفع | 4 | 0.954 | 3.48 | تخصص ادارة البنك جوائز تشجيعية للموظفين اصحاب الأفكار الجديدة. | 20 |
| مرتفع | 3 | 0.751 | 4.13 | خامسا: التسليم | |
| مرتفع | 6 | 1.022 | 3.85 | يتميز المصرف بالقدرة على إنجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة مع البنوك الأخرى. | 21 |
| مرتفع | 2 | 0.956 | 4.15 | يستخدم البنك أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل خدمة بأسرع وقت. | 22 |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|--|----|
| مرتفع | 4 | 0.889 | 4.11 | يلتزم البنك المواعيد عند تقديمه لخدماته. | 23 |
| مرتفع | 5 | 1.024 | 4.00 | يجتهد البنك في التقليل من الاجراءات اللازمة لتقديم خدماته. | 24 |
| مرتفع | 3 | 0.870 | 4.11 | يلبي البنك حاجيات زبائنه كما هو متوقع من الزبائن. | 25 |
| مرتفع | 1 | 1.004 | 4.32 | يقدم البنك تشكيلة واسعة من الخدمات المقابلة لاحتياجات الزبائن. | 26 |
| مرتفع | - | 0.583 | 4.08 | الميزة التنافسية ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 18)

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن بعد:

1. الجودة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1828) بانحراف معياري (0.72974)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.76 - 4.35) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.749 - 1.088)، وهذا يدل بأن البنوك محل الدراسة تهتم بجودتها كونها أداة للتمييز بين البنوك الراجعة.

2. الكلفة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3172) بانحراف معياري (0.6866)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.23 - 4.45) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.670 - 0.895)، ومن هنا يتضح بأن البنوك محل الدراسة تعمل على تعديل كلفتها من خلال الأداء الجيد لأنشطتها التسويقية، تحرص أيضا على تعظيم أرباحها لزيادة قدرتها التنافسية.

3. التسليم: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1387) بانحراف معياري (0.75147)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة " ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.85 - 4.32) بانحرافات معيارية محصورة

ما بين (0.870 – 1.024)، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تعمل على تسليم مبيعاتها في السوق في الوقت المحدد، ويزداد حجم مبيعات البنوك بسهولة تسليم الخدمات المقدمة للزبائن.

4. المبرونة: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8710) بانحراف معياري (0.55645)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.44 – 4.11) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.851 – 1.054)، و من هنا يتضح بأن البنوك محل الدراسة تهتم بمبرونة تسويق حاجات ورغبات الزبون باستمرار، وتجتهد لتقديم العديد من التسهيلات والعروض لإرضاء زبائنهم.

5. الابداع: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7702) بانحراف معياري (0.63585)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.48 – 4.02) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.872 – 1.000)، وهذا يدل بأن البنوك محل الدراسة تهتم بالابداع التسويقية، تعمل على إحداث التغييرات الملائمة للحفاظ على ربحية و استمرار البنك.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الميزة التنافسية لدى البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات الميزة التسويقية ككل (4.08) بانحراف معياري (0.583).

IV-3-2 اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : " لا توجد علاقة معنوية بين إدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05"

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (I) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| معامل الارتباط | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية المحسوب | مستوى المعنوية المعتمد |
|----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| 0.568 | 5.352 | 0.000 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين إدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية بلغت قوتها (0.568) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (5.352) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: "وجود علاقة معنوية بين إدارة معرفة الزبون كمجموعة و الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05".

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1} : " لا توجد علاقة معنوية بين معرفة عن الزبون والميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (I) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| معامل الارتباط | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية المحسوب | مستوى المعنوية المعتمد |
|----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| 0.818 | 11.008 | 0.000 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين معرفة عن الزبون و الميزة التنافسية بلغت قوتها (0.818) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (11.008) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى

المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: " وجود علاقة معنوية بين معرفة عن الزبون و الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{0-2} : " لا توجد علاقة معنوية بين معرفة للزبون و الميزة التنافسية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (I) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| معامل الارتباط | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية المحسوب | مستوى المعنوية المعتمد |
|----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| 0.213 | 1.687 | 0.097 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول بلغت قوتها (0.213) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (1.687) بمستوى معنوية (0.097) وهو أكثر من المستوى المعتمد، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية أي عدم وجود علاقة معنوية موجبة بين معرفة للزبون و الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-3} : " لا توجد علاقة معنوية بين معرفة من الزبون و الميزة التنافسية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم توزيع ستيودنت (t) وهذا للتأكد من معنوية معامل الارتباط (I) حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| معامل الارتباط | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية المحسوب | مستوى المعنوية المعتمد |
|----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| 0.546 | 5.052 | 0.000 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين معرفة من الزيتون و الميزة التنافسية بلغت قوتها (0.546) وهذا لأن قيمة T المحسوبة كانت (5.052) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: " وجود علاقة معنوية بين معرفة من الزيتون و الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : " لا يوجد دور معنوي لإدارة معرفة الزيتون في تحقيق الميزة تنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية F | معامل الانحدار | معامل التحديد | مستوى المعنوية المعتمد |
|-----------------|------------------|----------------|---------------|------------------------|
| 28.641 | 0.000 | (b_1) | (R^2) | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي لإدارة معرفة الزيتون في تحقيق الميزة تنافسي للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (28.641) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد

(0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (32.3%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة معرفة الزبون وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلها التي تنص على:

" وجود دور معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ."

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1} : " لا يوجد دور معنوي للمعرفة عن الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل دراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| مستوى المعنوية المعتمد | معامل التحديد (R^2) | معامل الانحدار (b_1) | مستوى المعنوية F | قيمة F المحسوبة |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|-----------------|
| 0.05 | 0.669 | 0.733 | 0.000 | 121.177 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي للمعرفة عن الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (121.177) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (66.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في معرفة عن الزبون وذلك وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على:

" وجود دور معنوي للمعرفة عن الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 ."

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✓ H_{0-2} : " لا يوجد دور معنوي لمعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل دراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ."

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم(13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| مستوى المعنوية المعتمد | معامل التحديد (R^2) | معامل الانحدار (b_1) | مستوى المعنوية F | قيمة F المحسوبة |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|-----------------|
| 0.05 | 0.045 | 0.105 | 0.097 | 2.846 |

المصدر: من إعداد الطالبان الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول لا يوجد دور معنوي لمعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (2.846) بمستوى معنوية (0.097) وهو أكثر من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (4.5%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في معرفة للزبون وذلك وفقا لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نرفض بدياتها .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-3} : " لا يوجد دور معنوي لمعرفة من الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل دراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05"

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث كانت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية F | معامل الانحدار | معامل التحديد | مستوى المعنوية المعتمد |
|-----------------|------------------|----------------|---------------|------------------------|
| | | (b_1) | (R^2) | |
| 25.525 | 0.000 | 0.427 | 0.546 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

يتضح من خلال هذا الجدول وجود دور معنوي للمعرفة من الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، وهذا لأن قيمة F المحسوبة بلغت (25.525) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك نجد (54.6%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في المعرفة من الزبون وذلك وفقا لما تشير إليه قيمة معامل التحديد (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها التي تنص على:

" وجود دور معنوي للمعرفة من الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 "

خلاصة:

تضمن هذا الفصل التعريف بالبنوك محل الدراسة لتتطرق بعدها إلى إجراء دراسة ميدانية لمعرفة دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك في عينة من البنوك بولاية بسكرة وهي: (بنك الخارجي الجزائري (BEA) ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADAR) ، بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) ، بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط (CNEB) ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث وزعت الاستبانة على عينة تقدر بـ: 93 موظفا من موظفي البنوك محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية"، وهدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية بحثنا هذا، وبعد تحليل محاور الاستبانة باستخدام أساليب إحصائية عديدة، تبين لنا أنه يوجد دور ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة وهذا ما نجده معبرا عنه في الجداول الإحصائية ، حيث بلغ معامل الارتباط لإدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية بالبنوك (0.568)، وعند بحث دور أبعاد إدارة معرفة الزبون كمجموعة في كل أبعاد الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، وجدنا أن هناك دور معنوي لإدارة معرفة الزبون في الميزة التنافسية وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية من المواضيع الحديثة حيث تلعب أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات، لذا تم التطرق في هذه الدراسة الموضوع إدارة معرفة الزبون وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة إسقاط ذلك على البنوك المصرفية محل الدراسة: (بنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADAR)، بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بالإضافة إلى الصندوق الوطني لتوفير الاحتياط (CNEB).

حيث أن المنظمات تهتم بالزبون وتولييه أهمية لما يحققه من قيمة تساهم في خلق ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل من إدارة معرفة الزبون من أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف المنظمة والتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، باعتبار المعرفة صفة من صفات الاقتصاد العالمي الجديد التي تحقق من خلالها المنظمات التفوق التنافسي.

فإدارة معرفة الزبون تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها، والرفع من كفاءتها وفعاليتها بما يساهم في الإبداع والابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات والممارسات.

يمكن القول أن المنظمات تحقق الميزة التنافسية من خلال إدارة معرفة الزبون وذلك بالمعرفة الجيدة للزبون باعتباره مرتكزا أساسيا تسعى لتحقيقه في ظل التغيرات الحاصلة.

ومن خلال تعمقنا أكثر في بحثنا هذا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مقسمة إلى نتائج نظرية، ونتائج تطبيقية، إضافة إلى كل من الاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- تعتبر إدارة معرفة الزبون عامل مهم تتميز به المنظمة عن المنظمات الأخرى لما تحققه من زيادة قدرتها التنافسية.
- تساعد إدارة معرفة الزبون في خلق القيمة وتعظيمها وذلك بإشباع حاجات ورغبات الزبون من خلال المنتجات والخدمات المقدمة له.
- تعتبر إدارة معرفة الزبون وسيلة من وسائل تحسين العلاقة مع الزبون.
- إن إدارة معرفة الزبون تعتمد على معلومات ذات كفاءة وجودة عالية تساعد في تحقيق ميزة تنافسية.
- المعرفة الجيدة للزبون تساعد على زيادة ولاء الزبون ورضاه.
- تعتبر الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في تطبيق إدارة معرفة الزبون عنصر مؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحتوي المنظمة على معلومات عن زبائنها تستند إليها في إدارتها لمعرفة الزبون.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- أوضحت الدراسة أن لإدارة معرفة الزبون دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- أن مستوى إدارة معرفة الزبون بالبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- أن مستوى الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- تتواجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.568).
- وجود علاقة معنوية بين معرفة عن الزبون والميزة التنافسية حيث بلغت قوتها (0.818).
- لا توجد علاقة معنوية بين معرفة للزبون والميزة التنافسية حيث بلغت قوتها (0.213).
- وجود علاقة معنوية بين معرفة من الزبون والميزة التنافسية حيث بلغت قوتها (0.546).
- وجود دور معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة للبنوك محل الدراسة، نجد (32.3%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة سببها التغيرات الحاصلة في إدارة معرفة الزبون

- وجود دور معنوي لمعرفة عن الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، نجد (66.9%) من التغييرات الحاصلة في الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة سببها التغييرات الحاصلة في معرفة عن الزبون
- لا يوجد دور معنوي لمعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل دراسة، نجد (4.5%) من التغييرات الحاصلة في الميزة التنافسية محل الدراسة سببها التغييرات الحاصلة في معرفة للزبون.
- وجود دور معنوي للمعرفة من الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، ونجد (54.6%) من التغييرات الحاصلة في الميزة التنافسية محل الدراسة سببها التغييرات الحاصلة في المعرفة من الزبون.

ثالثا: الاقتراحات

- انطلاقا من النتائج التي تم الوصول إليها يمكن طرح الاقتراحات التالية::
- العمل على إرضاء الزبون لأنه وسيلة لبقاء المنظمة واستمراريتها وربحيتها.
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من طرف المنظمة.
- المعرفة الجيدة للزبون تساعد على إشباع حاجاته وتلبية رغباته والاهتمام به يساعد على جذبه.
- العمل على الاهتمام بتوظيف واستقطاب موارد بشرية مؤهلة لضمان جودة العمليات الإنتاجية والخدمية.
- السعي لتنظيم دورات تدريبية للموظفين لاكتساب خبرات ومعارف وذلك لتكوين كفاءات.
- تحسيس الزبون بأن له مكانة وقيمة في المنظمة من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية.
- العمل على تمكين وتدريب العاملين فيما يخص إدارة معرفة الزبون والتأكد من فهمهم لها واستيعابهم وذلك لضمان تطبيقها لتحقيق التميز في أداء المنظمة.
- العمل على إدخال تكنولوجيا متطورة تساعد في تسهيل العمليات وانجازها بكفاءة وفعالية.

رابعا: آفاق الدراسة

- دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التسويقي.
- دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق التميز المؤسسي .
- واقع إدارة علاقات الزبائن بالبنوك الجزائرية .

قائمة المراجع

أولا. المجالات:

- 1- عز الدين علي، و سارة د. موساوي. (2022). دور إدارة العلاقات مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (2)6
- 2- رجي مصطفى عليان. بلا تاريخ. (اقتصاد المعرفة). عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- ناظم جواد كاظم. (2020). سوسيلوجيا المعرفة عند اميل دركهايم. مجلة العلوم الإنسانية، (3)37
- 4- حجوبة حميد، و د. دواح بلقاسم. بلا تاريخ. (إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات) دراسة نظرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسة اقتصادية.
- 5- أياد سليمان عبود الناصر، و اليخني أ.د فضل الله محمد. (2023). إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية في الهيئة العامة للكمارك العراقية. (مجلة اقتصاديات الأعمال، (2)5، الصفحات. 273-287
- 6- سناء جواد كاظم، و ترف فاطمة توفيق جابر. (2021). دور إدارة معرفة الزبون في تطوير القابليات المعرفية) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين ووكلاء شركة أسياسيل للاتصالات في الفرات الأوسط، مجلة الدراسات المستدامة، (4)3 كلية التجارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.
- 7- علي حسون الطائي. بلا تاريخ. (إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية) العلاقة والأثر. كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد.
- 8- علي عبد الستار الحافظ، و إبراهيم عبد الخالق إبراهيم السليماوي. (2018). دور إدارة معرفة الزبون في تعزيز بعض الاستراتيجيات التصنيع الفعال) دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. (مجلة كلية القلم الجامعة. (4)
- 9- بشار ذاكر صالح القوطجي. (2021). التكامل بين إدارة معرفة الزبون وثقة الزبون واسهامه في تعزيز التميز التسويقي) دراسة استطلاعية في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في محافظة نينوى. (مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (1)13 كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الموصل.

ثانيا. كتب:

- 1-porter. (1985). *competitive Advantage, the free press*. New York.
- 2- عز الدين علي سويسي، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*, الإصدار 1 عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 3- هاشم فوزي العبادي، و العارضي جليل كاظم. (2012). *نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي*, الإصدار 1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- شارل هيل جونز. بلا تاريخ. (الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني. الرياض: دار المريخ.
- 5- عامر عبد الرؤوف، و عبد السعيدة. (2023). *إدارة المعرفة، مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية*, الإصدار 1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- بسام عبد الهادي عفونة. بلا تاريخ. (التعليم المبني على اقتصاد المعرفة .) عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 7- ربما علي حلاق. (2013-2014). *دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق*, رسالة ماجستير لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية
- 8- بن حمو نجاة. (2017) *أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال - دراسة لواقع مؤسسة كوندور بمعرفة الزبون وأثرها على تميزها*. (مجلة الاقتصاد الجديد، 16)
- 9- بولودان نجاح. بلا تاريخ. (تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية .) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة. 2
- 10- صلاح الدين الكبيسي، و أ.د سعد زناد الحياوي. (2005). *إدارة المعرفة . كلية الإدارة والاقتصاد*, بغداد: جامعة بغداد.
- 11- هاشم فوزي العبادي، و العارضي جليل كاظم. (2012). (نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي) الإصدار 1, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

12-رزوقي,نعيمة حسن , (2004) , رؤية المستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة , محلة مكتبة فهد الوطنية ,الرياض ,المجلد (9) , العدد (2) , السعودية .

13- البيلاوي , حسن و حسين , سلامة , (2007) , اجارة المعرفة في التعليم , ط1 , دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع , اربد ,الاردن

ثالثا. اطروحات الدكتوراة و رسائل الماجستير:

1-الأمين حلموس .(2016-2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية ,أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، بسكرة :جامعة محمد خيضر.

2-ياسمين قوطاس، و سمية هنزيل .(2017-2018). دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة) -دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بولاية جيجل ,مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل : جامعة محمد الصديق بن يحي.

3-سلوي محمد الشرفا .(2008). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة ,رسالة ماجستير (إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال) . كلية التجارة -قسم إدارة أعمال، غزة :الجامعة الإسلامية.

4-ربما علي حلاق .(2013-2014). (دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق) رسالة ماجستير لنيل درجة المجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية.

رابعا. الرسائل الجامعية :

1- بلخضر مسعودة .(2019-2020). محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة :جامعة باجي مختار.

2-هامل رميسة .(2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية)-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي(ن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية -علوم التسيير، أم البواقي :جامعة العربي بن مهدي.

- 3- أحمد علي .(2012). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة .مجلة جامعة دمشق، (1)28
- 4- أسماء زدوري .(2016-2015). إدارة المعرفة .كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، قالمة :جامعة 8 ماي
- 5- ياسمين قوطاس، و سمية هنزيل .(2018-2017). دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة -دراسة مجموعة من وكالات التأمين بولاية جيجل (مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية) .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل :جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- 6- جصاص عقبة، و حميدوش نجم الدين .(2011). أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة :جامعة منتوري.
- 7- درابلة سليمة، و عربة حسناء .(2020-2019). دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري -مطاحن مرمورة -قالمة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة :جامعة 8 ماي 1945.
- 8- صلاح الدين الكبيسي .(2005). إدارة المعرفة .مصر :منشورات للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكّمين لاستبانة الدراسات

| الجامعة | الرتبة | أسماء المحكّمين | الرقم |
|--|--------|-----------------|-------|
| كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- | أستاذ | محمد قريشي | 01 |
| كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- | أستاذ | عادل بوجمان | 02 |
| كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- | أستاذ | سبتي لطيفة | 03 |

الملحق رقم 02: استبانة الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيانته البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة.
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا
للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص تسويق مصرفي بعنوان: " دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق
الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية : دراسة ميدانية بمجموعة من بنوك على مستوى ولاية بسكرة " .
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية بالمؤسسة
محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نُحِب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية
ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

نحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

الطالبتان:

أ.د/ محمد قريشي

مناني ريان

سلطاني مريم اريج الياسمين

السنة الجامعية: 2023/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بالبنوك محل
الدراسة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X)
في المربع المناسب لاختيارك.

الملاحق

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-مجال الوظيفة الحالية:

4-المؤهل العلمي : تقني سامي ليسانس

مهندس ماستر دراسات عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: إدارة معرفة الزبون : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر إدارة معرفة الزبون بالبنوك محل الدراسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | أبعاد إدارة معرفة الزبون وعبارات الدراسة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: معرفة عن الزبون | | | | | | |
| 1 | يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم. | | | | | |
| 2 | لدى البنك قاعدة بيان تدقيقية عن الزبائن الحاليين والمحتملين. | | | | | |
| 3 | يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن. | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 4 | لدى البنك فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن. |
| | | | | | 5 | يضع البنك سياساته وخططه بما يتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن. |
| | | | | | 6 | يشجع البنك موظفيه على تبادل المعارف المتعلقة بالزبائن وتشاركها. |
| ثانيا: معرفة للزبون | | | | | | |
| | | | | | 7 | يطلع البنك زبائنه مسبقا على الخدمات التي يرغب في تقديمها. |
| | | | | | 8 | يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم المالية والارباح المحققة. |
| | | | | | 9 | يضع البنك خبراته و تجاربها السابقة تحت تصرف الزبائن. |
| | | | | | 10 | يجرص البنك ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة واستفسارات الزبائن بالشكل المناسب. |
| | | | | | 11 | تتعاون ادارة البنك مع الزبائن في حل وتذليل المشاكل التي تعترضهم. |
| | | | | | 12 | يتوافر لدى البنك دليلا إرشادي خاص بالزبائن والزوار يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماته. |
| ثالثا: معرفة من الزبون | | | | | | |
| | | | | | 13 | يتمتع الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشبائيك بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن. |
| | | | | | 14 | يأخذ البنك بعين الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها. |
| | | | | | 15 | يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن. |
| | | | | | 16 | لدى موظفي البنك الخبرات والمهارات اللازمة لرصد المعارف من الزبائن. |
| | | | | | 17 | يسمح لجميع الموظفين بالاطلاع على قاعدة البيانات المتعلقة بالزبائن باستمرار من اجل اقامة علاقات متينة وطويلة الأمد معهم. |

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: التكلفة | | | | | | |
| 1 | يراعي البنك قدرة الزبائن واسعار المنافسين عند تسعير الخدمات. | | | | | |
| 2 | الاستخدام الأفضل للموارد من قبل موظفي البنك يقلل من معدلات الهدر والضياع ويضمن أفضل الخدمات للزبائن. | | | | | |
| 3 | يهتم البنك بالبحث والتطوير لتقليل تكاليف العمل.. | | | | | |
| 4 | يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير المتخصصة في تقليل التكاليف. | | | | | |
| 5 | اسعار الخدمات التي يقدمها البنك منخفضة نسبياً. | | | | | |
| ثانياً: الجودة | | | | | | |
| 6 | يسعى البنك الى التحسين المستمر لخدماته. | | | | | |
| 7 | يستخدم البنك احدث الوسائل من اجل الارتقاء بجودة الخدمات. | | | | | |
| 8 | تميز خدمات البنك بمزايا يفضلها الزبون على تلك التي تقدمها البنوك المنافسة. | | | | | |
| 9 | تميز خدمات البنك بالجودة العالية. | | | | | |
| 10 | التقييم المستمر لأداء الموظفين والعمل على تطويره يساعد البنك على تقديم أفضل الخدمات للزبائن. | | | | | |
| 11 | تسعى إدارة البنك في تبني مبدأ التحسين المستمر في البحث عن أفضل الطرائق لخدمة الزبائن. | | | | | |
| ثالثاً: المرونة | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يستخدم البنك نتائج تقييم الأداء للتعرف على مدى قدرة الموظفين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن. | 12 |
| | | | | | التقويم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع الموظفين للإبداع الذي يتبناه البنك عند التخطيط لتقديم خدمات جديدة. | 13 |
| | | | | | يقوم البنك بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقويم الأداء تزيد بها قدرات وقابليات الموظفين على التعديل السريع في حجم الخدمات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن. | 14 |
| | | | | | يواجه البنك صعوبة في تغيير العمليات المحددة لأقسامه المختلفة بسبب ضعف الموارد. | 15 |
| | | | | | تمتلك الإدارة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن. | 16 |
| رابعا: الابداع | | | | | | |
| | | | | | يستقطب البنك الافراد ذوي الكفاءة والمهارة | 17 |
| | | | | | يكافئ البنك الموظفين المبدعين. | 18 |
| | | | | | يدعم البنك موظفيه في الحصول واكتساب معارف جديدة من خلال تكريس ثقافة التعلم مدى الحياة. | 19 |
| | | | | | تخصص ادارة البنك جوائز تشجيعية للموظفين اصحاب الأفكار الجديدة. | 20 |
| خامسا: التسليم | | | | | | |
| | | | | | يتميز المصرف بالقدرة على انجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة مع البنوك الأخرى. | 21 |
| | | | | | يستخدم البنك أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل خدمة بأسرع وقت. | 22 |
| | | | | | يلتزم البنك المواعيد عند تقديمه لخدماته. | 23 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يجتهد البنك في التقليل من الاجراءات اللازمة لتقديم خدماته. | 24 |
| | | | | | يلبي البنك حاجيات زبائنه كما هو متوقع من الزبائن. | 25 |
| | | | | | يقدم البنك تشكيلة واسعة من الخدمات المقابلة احتياجات الزبائن. | 26 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): تقرير تريض بنك "CNEP"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
 Faculté des Sciences Economiques
 Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
 عمادة الكلية

الرقم: 00118/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP

ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- ريان مناني
- 2- مريم أريج الياسمين سلطاني
- 3- /

المسجلون بـ قسم العلوم التجارية
 بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

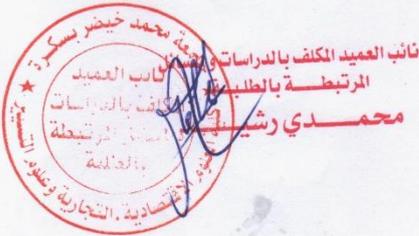
"" دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 14-02-2024

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (05): تقرير تربص بنك "BEA"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

عمادة الكلية

الرقم: 00115/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: البنك الخارجي الجزائري BEA

ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1. ريان مناني
2. مريم أريج الياسمين سلطاني
3. /

المسجلون ب: قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-14

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

Banque Extérieure d'Algérie
Agence de Biskra

الملحق رقم (06): تقرير تربص بنك "CPA"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00242 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 مناني ريان
- 2 سلطاني مريم أريج الياسمين
- 3 /

المسجلون ب: قسم العلوم التجارية

بالسنة: ثمانية ماسترتسويق مصرفي

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-03

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



الملحق رقم (07): اذن بالطباعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 20/04/2022

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم
العلوم الاقتصادية والتجارية

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: مرسي محمد

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالب (ة): ريان ماضي + مريم أربع إليامين سلطاني

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: تسيير مصري

بعنوان: دور ادارة معرفة الزبون في كفاءة منزهة كمال

للبنوك الجزائرية / دراسة حالة مجموعة ما لبول على مستوى

ولاية بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف



الملحق رقم (08): تصريح شرفي

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعضي أدناه:

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20.84.95507... الصادرة بتاريخ: 18.10.2018

المسجل بكلية: العلوم التجارية... قسم: دسوق مصرفي

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الإدارة معززة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية

البنوك الجزائرية / دراسة حالة مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/30

امضاء المعني بالأمر

