



الموضوع

دور إدارة معرفة الزيون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة
دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين
- باتنة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف: إعداد الطلبة:

اقطي جوهرة <

لخداري حورية <

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GSO/2013
تاريخ الإيداع

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله وملائكته وأهل سماواته وأرضه
وحتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر ليطلون على معلم الناس
للخير".

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر
الأستاذة الكريمة "أقطي جومرة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها
القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام البحث.

دون أن ننسى أساتذة معهد علوم التسيير وكذا كل من ساعدنا في
التربص بالمؤسسة الوطنية للتأمينات لولاية باتنة وجميع أساتذتنا في جميع
الأطوار الذين كانوا السبب فيما نحن عليه اليوم بعد الله عز وجل.

حورية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة معرفة الزبون بأبعادها (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون) في تحسين الأداء التنافسي بأبعاده (تمييز الخدمات ، قوة المنافسة، إدراك المحيط) و تم التطبيق على وكالات التأمين بولاية باتنة، وتم توزيع واسترجاع (98) استبانة. و لتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS. و توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

✓ وجود علاقة إيجابية بين إدارة معرفة الزبون و أبعادها و الأداء التنافسي.
كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات و التوجيهات لبحوث مستقبلية.

➤ الكلمات المفتاحية:

- إدارة معرفة الزبون، التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون ، التوجه نحو المعرفة للزبون.
- الأداء التنافسي، تمييز الخدمات، قوة المنافسة، إدراك المحيط
- وكالات التأمين بولاية باتنة.

Abstract :

This study aimed to investigated the role of the Customer Knowledge Management and arier dimensions (The Knowledge oriented from the customer, the knowledge oriented about the customer, the knowledge oriented for the customer) on the Competitive performance and arier dimentions (services diffrentration, competition power,the environment awred) . The application has been done on Insurance Agencies in Batna. (98) questionnaire were distributed and combined. To analyse data SPSS program was used.

The results assure that there are a positive relationship between customer knowledge management with thier dimentions and competitive performance.

The study are also proposed recommendations and directions for future researchs.

➤ Keywords :

- Customer knowledge management, The Knowledge oriented from the customer, the knowledge oriented about the customer, the knowledge oriented for the customer.
- Competitive performnce, services diffrentration, competition power,the environment awred .
- Insurances agencies batna.

خطة الدراسة

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: إدارة معرفة الزبون.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: ماهية إدارة معرفة الزبون.

المطلب الرابع: إدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

المبحث الثاني: الأداء التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الأداء

المطلب الثاني: قياس الأداء ومعايير تقييمه.

المطلب الثالث: التنافسية.

المطلب الرابع: الأداء التنافسي

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي

المطلب الأول: نتائج تبني إدارة معرفة الزبون على المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين لولاية باتنة

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي لوكالات التأمين لولاية باتنة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير النتائج.

المطلب الثاني: التوصيات

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية.

خلاصة الفصل.

خاتمة.

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	36
2	نموذج الدراسة	94
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات SAA	100
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	113
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	114
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	115
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	116

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	عمليات إدارة المعرفة	27
2	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي و الزبون الخارجي	32
3	أنماط الزبون	33
4	أنماط إدارة معرفة الزبون	41
5	مقارنة بين KM , CRM, CKM	51
6	عينة الدراسة	101
7	معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون.	104
8	معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون.	104
9	معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة للزبون.	105
10	معامل الثبات لفقرات بعد إدارة معرفة الزبون.	105
11	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء التنافسي.	105
12	الصدق البنائي لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون	106

قائمة الأشكال و الجداول

107	الصدق البنائي لبعء التوجه نحو المعرفة حول الزبون	13
109	الصدق البنائي لبعء التوجه نحو المعرفة للزبون.	14
110	الصدق البنائي لبعء الأداء التنافسي.	15
113	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	16
114	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	17
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	18
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	19
117	المتوسط الحسابي و معاملي الالتواء لإجابات المستقصين	20
120	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) و المتغير التابع (الأداء التنافسي)	21
122	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير الجنس	22
123	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير العمر	23
124	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	24
125	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة العملية.	25

فهرس المـحـتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	دعاء
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
	قائمة الأشكال و الجداول
أ	مقدمة عامة
ب	إشكالية الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	منهج الدراسة
د	حدود الدراسة
د	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
18	تمهيد
19	المبحث الأول: إدارة معرفة الزبون
19	المطلب الأول: ماهية المعرفة
26	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
32	المطلب الثالث: ماهية إدارة معرفة الزبون
46	المطلب الرابع: إدارة معرفة الزبون في المؤسسة
54	المبحث الثاني: الأداء التنافسي
54	المطلب الأول: ماهية الأداء
62	المطلب الثاني: قياس الأداء و معايير تقييمه
70	المطلب الثالث: التنافسية
75	المطلب الرابع: الأداء التنافسي
78	المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي
78	المطلب الأول: نتائج تبني إدارة معرفة الزبون على المؤسسة
84	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي

فهرس المـحتويات

88	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي
95	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين لولاية باتنة
97	تمهيد
98	المبحث الأول: منهجية الدراسة
98	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
101	المطلب الثاني : أسلوب الدراسة
104	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
113	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
113	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
117	المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي لوكالات التأمين
119	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
126	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
126	المطلب الأول: تفسير النتائج
128	المطلب الثاني : التوصيات
128	المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية
130	خلاصة الفصل
131	خاتمة عامة
133	قائمة المراجع
140	الملاحق

مقدمة عامة

تعيش المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية و التكنولوجيا المتسارعة و التأثير الواضح لتحديات العولمة و انفتاح السوق...الخ، مما جعل المؤسسات في أعلى درجات التنافس من أجل البقاء و الاستمرارية و هذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء. ويعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية و كمتغير تنافسي مهم إذ يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق النمو و البقاء، إذ أن نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي أصبح متمركز على المعرفة من الزبون حيث أن معرفة رغباته و احتياجاته يساهم في تحسين الخدمات و المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة و هذا ما يساعد في تحسين أدائها التنافسي و ضمان مكانة قوية في السوق.

كانت المعرفة تمثل المرتكز الحضاري للأمم و الشعوب عبر التاريخ البشري، و تداخلها في جميع مجالات الحياة، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات. و احتلت المعرفة مجالا رحبا و أساسيا في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة، فقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع للاستفادة من التطور المعرفي و تسخيرها للفكر الإداري المعاصر.

و مع ظهور المدخل الجديد القائم على الزبون ، و المتمثل في إدارة معرفة الزبون كان لزاما على المؤسسة الأخذ به إذ يعتبر الزبون مركز الاهتمام و المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة. كما تمثل إدارة معرفة الزبون مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنهم من استلام المنتجات أو الخدمة التي تمكنهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات. فاهتمت المؤسسات بموضوع إدارة معرفة الزبون بوصفها قضية إستراتيجية بعدما أصبحت المعرفة التنظيمية بعامة و معرفة الزبون بخاصة موردا إستراتيجيا و مصدرا حيويا لتحقيق التفوق التنافسي.

مقدمة عامة

1- إشكالية الدراسة:

لعقود طويلة كانت المؤسسات تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا كان صوت الآلة و نوع المواد و أجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات. في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع و إذا سمع فلا أهمية له حسب قواعد اللعبة التي عبر عنها هنري فولد في العشرينات من القرن الماضي حيث قال: من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته و لكنه في الأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود. و لكن مع زيادة حدة المنافسة التي تزخر بالداخلين الجدد الذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لابد من الانتقال إلى المدخل الجديد القائم على القيمة. و في هذا المدخل فإن الزبون أصبح هو مركز الاهتمام و أن ما يدفعه الزبون للحصول على السلعة(و ليس ما تدفعه المؤسسة لإنتاج سلعة) هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة.

مما سبق تبرز إشكالية هذا الموضوع كالتالي :

ما دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

لمعالجة هذه الإشكالية و بغية التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل التوجه نحو المعرفة من الزبون تساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل التوجه نحو المعرفة حول الزبون تساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ؟
- هل التوجه نحو المعرفة للزبون تساهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

2- أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية العلمية و التطبيقية لإدارة معرفة الزبون و مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنافسي حيث تتحدد الأهمية في الآتي:

➤ الاهتمام المتزايد بأهمية الأداء التنافسي على المستوى المحلي، الدولي، الإقليمي.

- تقديم معلومات تساعد المسؤولين الإداريين على تطوير خدماتهم بما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامهم تجاه الزبائن.
- يشكل موضوع CKM أهمية كونه من الموضوعات الجديدة نسبيا.

3- أهداف الدراسة:

- تقييم واقع التوجه نحو إدارة معرفة الزبون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحديد مدى مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
- توضيح مساهمات النظريات السابقة لأوجه العلاقة المختلفة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي.

4- منهجية الدراسة:

النموذج المتبع في هذه الدراسة هو النموذج الوضعي *Le paradigme positiviste* ، حيث يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية ، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص. أي أنه يصوغ إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام ثم يضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة. وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات فإن الباحث يتبع المنهج الكمي في جمع البيانات وذلك باستخدام الأداة الأكثر شيوعا في المنهج الكمي والمتمثلة في الاستبيان. كما تم الاعتماد على المنهج الكيفي حيث تم الاستعانة بنتائج المقابلات بغرض تفسير نتائج الدراسة الكمية.

أما فيما يخص خطة الدراسة فتمثلت في فصلين ، الفصل الأول عبارة عن الفصل النظري فقسم إلى ثلاث مباحث فتناولنا في المبحث الأول المتغير المستقل و المتمثل في إدارة معرفة الزبون أما الثاني فتكلمنا

مقدمة عامة

فيه حول المتغير التابع و هو الأداء التنافسي، أما المبحث الثالث فيتمثل في العلاقة بينهما. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الفصل التطبيقي الذي يتم فيه دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمينات لوكالة باتنة.

5- حدود الدراسة:

➤ الحدود الزمنية للبحث: إن المدة التي خصصت لعملية توزيع الإستبانة و جمعها و إجراء العديد من المقابلات مع مدراء الوكالات و العاملين بها بهدف جمع المعلومات اللازمة حددت من 2013/03/23 إلى 2013/04/30. وعليه فإن أي تغيرات تؤثر على الوكالات بعد هذا التاريخ لا تؤخذ بعين الاعتبار.

➤ الحدود المكانية للبحث: لقد تم اختيار مجموعة من وكالات التأمينات لولاية باتنة مجالاً للبحث و الدراسة العملية ومن بين هذه الوكالات المبحوثة: (SAA ,ALIANCE , MATEEC , سلامة للتأمينات، CAAT, CAAR, CIAR, TRUST, CASH). وهو ما قد يخلق تحفظ في تعميم نتائج الدراسة.

➤ الحدود البشرية للبحث: بما أن البحث اعتمد على الإستبانة و إجراء مقابلات فإن العينة كانت كمايلي: أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام، الموظفين).

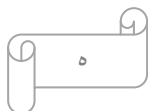
6- التعريف الإجرائي لمتغيرات للدراسة:

❖ إدارة معرفة الزبون: تهدف إلى زيادة قابلية الإدارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة إلى تطوير و تنمية مهارات و قدرات إدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية بالإضافة إلى زيادة تعرف المنظمة على محيطها الخارجي و التكيف معها.

➤ التوجه نحو المعرفة من الزبون: هو تجميع آراء الزبائن حول الخدمات المقدمة من طرف الزبائن و محاولة العاملين تطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات و رغبات الزبون.

مقدمة عامة

- التوجه نحو المعرفة حول الزبون : هو احتفاظ المؤسسة بكل المعلومات و المعرفة المتعلقة بالزبون و كذا الاهتمام بالشكاوى المقدمة من طرفهم بجدية.
- التوجه نحو المعرفة للزبون: و هو تقديم التوضيحات اللازمة للزبون حول المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- ❖ الأداء التنافسي: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها و إمكانياتها المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو.
- تميز الخدمات: تقديم خدمات أعلى جودة من خدمات المنافسين و تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن.
- إدراك المحيط: تقوم المؤسسة بتحديد كل من الفرص و التهديدات و ذلك باستخدام التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف لديها من خلال التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي بالإضافة إلى إعداد خطط بديلة.
- قوة المنافسة: تعتمد المؤسسة على كل معرفة جديدة حتى تكون ذات قدرة تنافسية عالية كما تقوم بتطوير خدماتها باستمرار.



تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى مجموعة من الرهانات و التي يتمثل مصدرها أساسا في القوى التنافسية وانفتاح الأسواق، وفي ظل هذه التغيرات و التطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقف على مدى قدرتها في التحكم في تقلبات المحيط، و على استخدام طرق جديدة لغرض تحسين أدائها ويعتبر مدخل إدارة معرفة الزبون من الطرق الجديدة لنجاح المؤسسة.

حيث أصبح تبادل المعلومات بين المؤسسة و الزبون و الذي يعرف بإدارة معرفة الزبون ، السلاح الأقوى بيد المؤسسة لمواجهة المنافسين و الوصول إلى ميزة تنافسية.

و تهدف إدارة معرفة الزبون إلى زيادة قابلية الإدارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة إلى تطوير و تنمية مهارات وقدرات إدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية بالإضافة إلى زيادة تعرف المؤسسة على محيطها الخارجي و التكيف معه.

ويعتبر موضوع الأداء التنافسي من المواضيع الهامة في الوقت الحالي إذ يعتبر قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو.

ومن خلال هذا الفصل نقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي من خلال المباحث التالية:

☞ المبحث الأول: إدارة معرفة الزبون.

☞ المبحث الثاني: الأداء التنافسي.

☞ المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي.

المبحث الأول: إدارة معرفة الزبون

أصبحت المعرفة اليوم من المكونات و العناصر الأساسية لقيام منظمات الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر و لغرض مواكبة هذا الفكر فإن المؤسسات ملزمة اليوم بالأخذ بمفاهيمه و آلياته فاهتمت المؤسسات بموضوع إدارة معرفة الزبون بوصفها قضية إستراتيجية، بعدما أصبحت المعرفة التنظيمية بعامة و معرفة الزبون بخاصة موردا إستراتيجيا و مصدرا حيويا لتحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

كانت المعرفة تمثل المرتكز الحضاري للأمم و الشعوب عبر التاريخ البشري، و تداخلها في جميع مجالات الحياة، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات. احتلت المعرفة مجالا أساسيا في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة، فقد اهتم العديد من الكتاب و الباحثين في مجال العلوم الإدارية بهذا الموضوع.

أولاً: مفهوم المعرفة

ماذا نعني بالمعرفة؟ و من اجل الإجابة على ذلك نقول أنه قدمت تعريفات كثيرة للمعرفة و يمكن إجمالها في مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة و تكنولوجيا المعلومات: حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة و محاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا يميلون إلى تعريف المعرفة:¹

- الخبرة التي يمكن توصيلها و تقاسمها، أو المعلومات في النشاط .

¹- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2، 2008، ص 25.

- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة ، محللة، و مطبقة.
- و دعاة هذه الرؤية يرون أن معرفة المؤسسة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة (Knowledge Base) التي هي مجموعة الوقائع و العلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير.
- المجموعة الثانية: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد: هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها و تعلمها و لكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:¹
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد .
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.
- و لا بد من التأكيد على أن المجموعتين من التعاريف تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة. الأول يتمثل في مدخل الترميز (Codification) القائم على القياسية و معالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتمثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقا، و الثاني مدخل الشخصنة (Personalization) الذي يقوم على الأفراد و معرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى.

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26.

*كذلك قد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. إضافة إلى أن (المعرفة مزيج من الخبرة و القيم والمعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و هي متضمنة في الم ؤسسة والمجتمع ليس في الوثائق و مستودعات

المعرفة فحسب، و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف).¹

*كما تم تعريف المعرفة Knowledge : على أنها حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة، و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته. و من خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل و تحديد بدائل لها و الوصول إلى حلول جيدة. و لأن المعرفة تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت و تشكل جزءا من شخصيته، فإنه يمكن صياغتها و فقدانها مع موت الإنسان. لذلك اهتمت المؤسسات الحديثة باستخلاص المعرفة من مصادرها، ترميزها، توصيفها و تحديد العلاقات بين مكوناتها، و تخزينها و توفير آليات لاسترجاعها و الاستفادة منها، و جعلها متاحة للمستفيد النهائي، و تميمتها، و زيادتها بالاستفادة من المعارف الجديدة الناشئة من العلم الجديد و التجربة.²

خصائص المعرفة:

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها مايلي:

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 18.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 10 .

- 1- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج¹.
- 2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم و يقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة و تنسخ معرفة قائمة و تحل محلها.²
- 3- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، و بالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، و من ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.³
- 4- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق و لا زالت لغاية الآن، و لكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة و هو ما يسمى بقواعد المعرفة.⁴
- 5- إمكانية تصنيف المعرفة: و ذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية... الخ.⁵

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 29.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 24.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 29.

⁴ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 25.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص 32.

6- المعرفة المتجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة و منظورة، فالكثير من

المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها

كإمكانات ذهنية و هي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية

يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام. إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة فبعد سنوات من

الخبرة و الممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفعالية و لكن القليل منها هو المدون.¹

7- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بالعكس فهي تتطور و تولد بالاستخدام و عكس ذلك تموت.²

8- إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العملية و تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا

توافرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.³

أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، و إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، و في

المعرفة ذاتها المخزنة في رأس مالها الفكري ثانيا، و يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:⁴

1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلية

تكون أكثر مرونة .

2- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، و حفزت الإبداع و الابتكار

المتواصل لأفرادها و جماعتها.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 25.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 94.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 94.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 20.

- 3- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

ثانياً: مصادر المعرفة:

عرف (Saffady, 2000: 4-5) مصدر المعرفة بأنه المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. و قديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة.¹ و لابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة و التي تقسم إلى مصدرين رئيسيين حسب رأي Marquacdt (Cullen, 2005) هما:

- 1- المصادر الخارجية: و هي تلك المصادر التي تظهر في محيط المؤسسة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، و من أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، الانترانيت، و القطاع الذي تعمل فيه

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 45.

المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.¹

2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد الم مؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة و المصادر الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، و التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.²

ثالثا: أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ، و في المقدمة يرد التصنيف الأقدم و الأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني (M.Polany) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة و الضمنية حيث أشار بولاني في وصف المعرفة الضمنية بالقول :إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين. و إننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله.³

بينما توصف المعرفة الصريحة على أنها المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية/ الصلبة، المعبر عنها كميًا، و قابلة للنقل.⁴

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة ، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات و هي:⁵

¹ - المرجع نفسه ، ص 45.

² - المرجع نفسه ، ص 46.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 42.

⁴ - المرجع نفسه ، ص 42.

⁵ - المرجع نفسه ، ص ص 43 - 44.

أولاً : المعرفة الجوهرية: (Core Knowledge) و هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة و الذي يكون مطلوباً في الصناعة حسب قواعد اللعبة. و هذا النوع من المعرفة لا يضمن لل مؤسسة قابلية بقاء المنافسة (Competitive Viability) طويلة الأمد ، و مع ذلك فإن المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

ثانياً: المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) : و هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية. فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية : (Innovation Knowledge) : و هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة و مصادر قدراتها) يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يرى كل من (العتيبي، : 2003) و (الزامل، 2002: 1_2)، أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها ، و العمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات و معلومات و خبرات و اتجاهات و قدرات)

إلى منتجات (سلع و خدمات) و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل المشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.¹

و يعرف (Wiig, 2002: 1) إدارة المعرفة على أنها تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية و تتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة و لرأس المال الفكري، و استغلالها و استثمارها و نشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة.²

أهداف إدارة المعرفة:

يمكن إيجاز أهم أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:³

- جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول و المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق محيط تنظيمي يشجع الفرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) ، و تعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط و إدارة و تطوير العاملين و إدارة الزبائن و تقييم الإنتاج.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 55.

² - المرجع نفسه، ص 55.

³ - راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية) (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 516.

يتباين المختصون في تحديد أنشطة و عمليات إدارة المعرفة. و يحدد توربان و زملاؤه (Turban et al) هذه العمليات بالاتي: إنشاء المعرفة الجديدة ، الاستحواذ عليها(بتحديدها كمعرفة ذات قيمة و بطريقة ملائمة)، التفتيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد) ، حفظها (بصيغة ملائمة و فعالة) ، الإدارة العملية لها (تقييمها،مراجعتها،و توضيح صلتها و دقتها)، و أخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة و في أي وقت و مكان).¹

أما ديفيد سكام فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات هي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع و الحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، و أخيرا تقييم المعرفة. و الجدول رقم (1) يقدم نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية المكونة لها.²

الجدول رقم (1): - عمليات إدارة المعرفة -

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير الدراية الفنية.
	2-الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للؤسسة.
	3- تفتيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة. - خزنها في مستودع يهل الوصول إليه.
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة و دقيقة.
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت و مكان.

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص96.

²- المرجع نفسه، ص 96.

<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على المعرفة من مصادر داخلية و خارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة. - أنظمة الذكاء الصناعي. 	1- الحصول على المعرفة و ترميزها	لاودون و لاودون Laudon & Laudon
<ul style="list-style-type: none"> - التوصل إلى المعرفة الجديدة. - أنظمة العمل المعرفي. 	2- إنشاء المعرفة	
<ul style="list-style-type: none"> - جعل المعرفة متاحة للمشاركة. - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي و الشبكة الداخلية) 	3- تقاسم المعرفة	
<ul style="list-style-type: none"> - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن و النشر - أنظمة المكتب. 	5- توزيع و نشر المعرفة	
<ul style="list-style-type: none"> - أساليب الإبداع. - المحاكاة. - الحوار المهيكل. 	1- الإنشاء	ديفيد سكايرم
<ul style="list-style-type: none"> - التدقيق المعرفي. - تحلل المحتوى. - تنقيب النصوص و تحليل المفاهيم - تحديد الخبرة. 	2- التحديد	
<ul style="list-style-type: none"> - طلب المعرفة. - الاستقصاء و الاسترجاع. 	3- الجمع	
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة أدلة المعرفة. - خريطة المعرفة. 	4- التنظيم	
<ul style="list-style-type: none"> - الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل 	5 - التقاسم	
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعات مابعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم 	6- التعلم	
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة دعم القرار 	7- التطبيق	

- إدارة التشغيل		
- إدارة الأصول الفكرية	8- الاستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	9- الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة	10- التقييم	
- معايرة إدارة المعرفة		
- محاسبة رأس المال الفكري		
- روتينيات و عقود المؤسسة	1- تحديد المعرفة	مارك دودسون
- ذات صلة بأعمال المؤسسة		
- التوصل للمعرفة و توثيقها	2- اكتساب المعرفة	
- جعلها متاحة للجميع		
- معرفة جديدة/البحث و التطوير	3- توليد المعرفة	
- معرفة جديدة/ الزبون		
- حقوق ملكية المعرفة	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- قابلية استغلالها		
- داخل/ خارج المؤسسة (معرفة صريحة)	5- نشر المعرفة (صريحة / ضمنية)	
- داخل المؤسسة / ضمنية (الممارسات و المنافسة)		
- تحويل المعرفة إلى قيمة	6- تجسيد المعرفة	
- التدريب		
- ثقافة المؤسسة		
- الوعي بأصول المعرفة	7- تحقيق المعرفة	
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة و الزبائن		
- تحقيق أهداف محددة	8- استغلال و تطبيق المعرفة	
- استخدام المعرفة في الحوار		

المصدر: د. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 97 - 98 .

ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها و افتراضاتها الأساسية. و نعرض فيما يأتي ثلاثة من هذه النماذج:

1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:

و نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية

(Core Capability) و إن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في 4 أشكال:¹

1- المعرفة قد تكون في شكل مادي: هذه يمكن أن تكون مثلا في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع،

و هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها لأنها ملموسة.

2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: و هذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل

الأشياء الأكثر فاعلية.

3- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى

المؤسسة تطور ضمنه من خلال التجربة أو الخبرة.

4- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) (Little values) للعمل مع

معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

2- نموذج موئل إدارة المعرفة:

و هذا النموذج قدمه وينوسكاي (D.E.Winosky) يقوم على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية و لا نهاية،

لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. و في هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات

متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، و هذه المكونات هي:²

1-2: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم و يتابع الآن): و تتمثل بكل البيانات و المعلومات المتداولة من

خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة. إنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم و تنشئ إمكانات

موئل إدارة المعرفة.

¹- نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص ص 117 - 118.

²- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 226.

2-2: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): و هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفصيلات في إدارة المعرفة.

2-3: أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الرئيسي؟) : و هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات المؤسسة.

2-4: معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): و هذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن و كذلك مع التكنولوجيات و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

3- نموذج Wiig :

و يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:¹

4-1- بناء المعرفة.

4-2- الاحتفاظ بالمعرفة.

4-3- تجميع المعرفة.

4-4- استخدام المعرفة.

و في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 123 - 124.

المياه، إلى شبكات الخبرة، و إلى فرق العمل و على نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، و ذلك اعتمادا على الموقف. و يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد.

المطلب الثالث : ماهية إدارة معرفة الزبون

أولاً: مفهوم الزبون و أنماطه:

مفهوم الزبون:

وميز كل من (Kotler, 1999, 29) (الدراكة والشلبي: 2002)، (القزاز المالك، 2001: 63)، (نجم ، 2004: 298) بين نوعين من الزبائن هما:¹

1- الزبائن الداخليين: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لانجاز الأعمال.

2- الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها .

إذ أن توسيع فكرة الزبون بوصفه احد موجودات الم مؤسسة (الزبون الداخلي) و(الزبون الخارجي) ، تعد فكرة منطقية، فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج الم مؤسسة و آخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل المؤسسة و الجدول (2) يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي و الخارجي :

الجدول: (2) - أوجه التشابه بين الزبون الداخلي و الزبون الخارجي-

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
- الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
- التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 73.

الاستلام بالموعد	الاستلام بالتوقيت الملائم و بالموصفات المنفق عليها	- الاهتمام
من وقت الانتظار أو تأخر التسليم	من التأخير أو عدم الملائمة	- الشكوى
رضا و ولاء الزبون	رضا العامل	- النتائج

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 74.

أنماط الزبون (customer types) :

يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط من الزبائن وفق صفاتهم الشخصية و طرق التعامل معهم، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:¹

الجدول (3) - أنماط الزبون-

طرق تعامله	صفاته الشخصية	نمط الزبون
<ul style="list-style-type: none"> - الصبر و محاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار - مسابرتة للوصول إلى ما يحقق رغباته. أن لايجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه. - يعمق الادراك لديه بأهمية وقته. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف الزبون هنا بالخجل و المزاجية - كثرة الأسئلة و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة - البطء في اتخاذ القرارات - إعطاء الردود للأسئلة المطروحة 	<p>زبون سلبي</p> <p>Passive Customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الأساس الذي يبني عليه شكله و عدم الثقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك و عدم الثقة. 	

¹- أميرة هاتف جداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية) ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة أعمال ، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 39.

<p>- عدم محاولته فيما يدعي و يقول. - تكيف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه و عدم ثقته.</p>	<p>- الهيمنة التهكمية التي تتطوي على سخرية ما يقوله الغير له. - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.</p>	<p>الزبون المشكك Skeptical Customer</p>
<p>- محاولة إنهاء معاملته بسرعة. - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة و أنه صاحب الرأي القيم. - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل و التركيز على الهدف الأساسي</p>	<p>- يبالغ في إدراكه لذاته و هذا ما يولد لديه اتجاهات و نزعات التميز و السيطرة. - الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالنقطة. - يثار بسهولة و لا يسأل كثيرا و ذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء</p>	<p>الزبون المغرور المندفع Egotistical Customer</p>
<p>- إشعاره بأنه فرص الاختيار أمامه محددة. - إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. - إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</p>	<p>- يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. - يبدو مترددا في حديثه و غير مستقر في رأيه. - لا يتم إجابته بنعم أو لا و إنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.</p>	<p>الزبون المتردد Indecisive Customer</p>
<p>- الأدب و التحلي بالصبر في التعامل معه. - استيعاب ثورة غضبه و التعرف على مشاكله و محاولة الوصول إلى الأسباب الغضب .</p>	<p>- تميزه بالغضب و إمكانية إثارته بسرعة. - يستمتع بالإساءة للآخرين و إلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضائه فأرؤه دائما متشددة و فيها نوع من التهجم.</p>	<p>الزبون الغضبان Angry Customer</p>

<p>- أن يتم تتبع حركاته و محل اهتمامه دون إشعاره بذلك.</p> <p>- تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل.</p>	<p>- يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء و تفحصها.</p> <p>- لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالسوق.</p> <p>- لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة و إذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمله.</p>	<p>الزبون المشاهد Just Booking Customer</p>
<p>- تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء.</p> <p>- الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>	<p>- يتصف بالتفاخر الدائم و قدراته على اتخاذ قرارات سريعة.</p> <p>- تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي.</p> <p>- يكره المعلومات التفصيلية و الشرح المستفيض عن الخدمة و ما يعد ذلك مضيعة الوقت.</p>	<p>الزبون النزوي Snapjudgement Customer</p>
<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة و عدم مناقشته بغير علم.</p> <p>- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>	<p>- يتسم بالهدوء و قلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم.</p> <p>- يمتاز بالانزان و عدم السرعة في اتخاذ القرار.</p> <p>- يعتمد على البحث و التقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>الزبون المفكر الصامت Silent Thinker Customer</p>
<p>- محاولة مسايرته فيما يقول و الثناء على ذلك.</p> <p>- إظهار التقدير و الاحترام لمعارفه.</p>	<p>- متصف بأنه ايجابي النزعة و نشيط.</p> <p>- يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين.</p>	<p>الزبون العنبد</p>

<p>- إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>	<p>- محافظ يقاوم التغيير و ذو عقلية مغلقة.</p>	<p>Dogmatic Customer</p>
<p>- معاملته بحرص و حذر. - الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. - التعبير عن الامتنان و التقدير و الاقتراحات التي يقدمها.</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. - يتصف بالفكاهة و الدعابة. - لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.</p>	<p>الزبون الثرثار Talkative Customer</p>

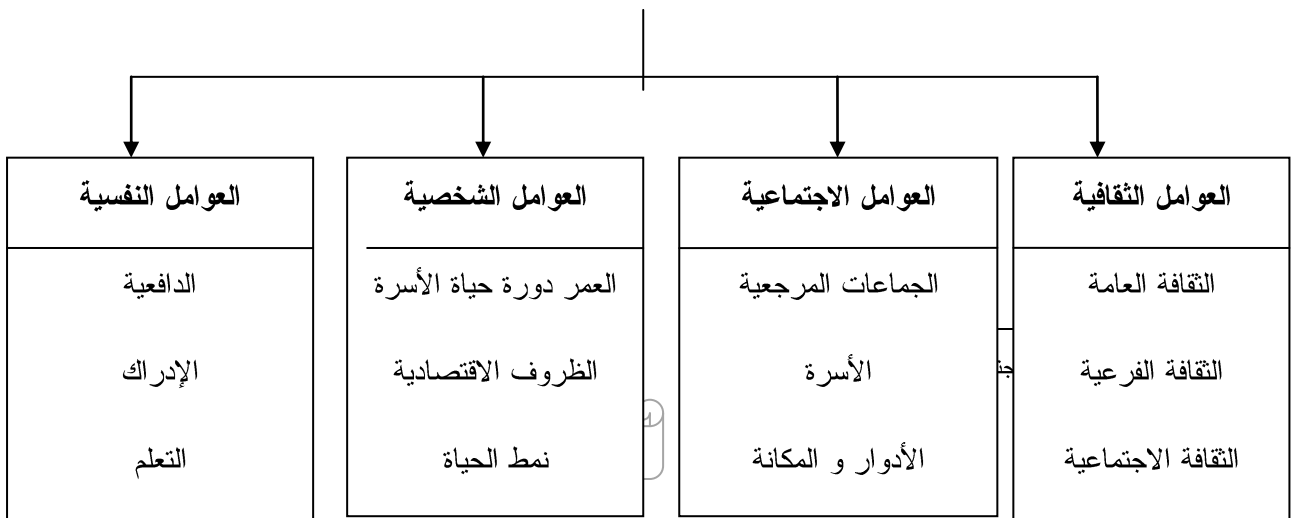
المصدر: أميرة هاتف جداوي الجنابي، مرجع سابق، ص 39.

و تجدر الإشارة إلى أن معرفة هذه الأنماط و إدراكها من قبل المؤسسة قد يسهل من مهمتها في معرفة و فهم زبائنها ودراسة حاجاتهم و توقعاتهم وصولاً إلى تلبية تلك الاحتياجات و التوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة اللذين يطلبهما الزبون المستهدف.

العوامل المؤثرة في الزبون:

تجدر الإشارة إلى أن تنوع أنماط الزبون المشار إليه هو نتاج عدة عوامل لها أثر كبير في السلوك الشرائي للزبون ولكي تتمكن المؤسسات من إخضاع الزبون لصالحها ، عليها أن تدرك العوامل المؤثرة في سلوكه الشرائي و يظهر الشكل (1) تلك العوامل ¹.

الشكل (1):العوامل المؤثرة في سلوك الزبون



المصدر: أميرة هاتف جداوي الجنابي، مرجع سابق، ص 40.

و هنا سيتم شرح تلك العوامل و هي كالتالي:¹

أولا : العوامل الثقافية : تعتبر الثقافة من أكثر العوامل المؤثرة على سلوك الزبون و هي من المحددات الرئيسية لرغبات و سلوك الزبون كما تعتبر هذه العوامل من العوامل التي تقيد السلوك الشرائي للمنتجات و الخدمات و سلوك التعامل مع المتاجر .

ثانيا: العوامل الاجتماعية : يتأثر سلوكك الزبون بالعوامل الاجتماعية مثل الأسرة و المكانة الاجتماعية فالأسرة تشير إلى المجموعة الأولى التي يتصل بها الفرد و بشكل مستمر أيضا ، مما يعني أن الزبون سيؤثر و يتأثر بالعائلة المحيطة به في قرارات الشراء المتخذة. أما المكانة فتشير إلى موقع الفرد في المجتمع فكل دور يحمل مكانة تعكس الاحترام و التقدير فغالبا نجد أن الناس يختارون المنتجات التي تتفق مع مكانتهم في المجتمع.

ثالثا: العوامل الشخصية : و هي العوامل المرتبطة بالشخص ذاته و من بين هذه العوامل: العمر، المنصب، نمط الحياة، الشخصية (الخصائص النفسية)، حيث أن لها تأثير على نوعية السلع و الخدمات التي يقوم بشرائها.

رابعا : العوامل النفسية: و هنا خيارات الزبون في الشراء تتأثر بأربعة عوامل نفسية هي:

¹ - أميرة هاتف جداوي الجنابي، مرجع سابق ، ص ص 40-41.

- التحفيز: إذ يشير إلى رغبات أو احتياجات غير محققة و يحاول الفرد العمل على تحفيزها.
- الإدراك: هو العملية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للأشياء الموجودة في عالمه المحيط به.
- المعتقدات و الاتجاهات: المعتقد هو توضيح الفكرة التي يحملها الفرد عن شيء ما ، أما الاتجاه فيشير إلى الموقف أو التقييم الثابت لدى الزبون و الذي يكون إيجابا أو سلبا نحو منتج أو خدمة معينة.
- التعلم: هو التغيرات الحاصلة في سلوك الفرد و الناجمة عن الخبرات السابقة المتراكمة لديه.

ثانيا: مفهوم إدارة معرفة الزبون :

مفهوم إدارة معرفة الزبون:

لقد تباينت آراء الباحثين و الكتاب في تعريف إدارة معرفة الزبون وفقا لاتجاهاتهم و اهتماماتهم الفكرية و يمكن حصرها في 4 مداخل و اتجاهات فكرية :¹

1-مدخل العمليات:

عرفها (Gebert & Others,2002) بأنها مجموعة عمليات تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنها من

استلام المنتجات أو الخدمة التي تمكنهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات.

و عرفها (Gibbbant,2003) بأنها عمليات تكامل بين التكنولوجيا المساندة المؤسسة لفهم زبائنها بالإضافة

إلى خدمتهم و التعلم منهم.

¹ - علي حمون الطائي، إدارة معرفة الزبون و أبعاد الخدمة الصحية(العلاقة و الأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،مجلة رقم 17، 2008، ص 148-149.

كما عرفها (Desouza & Woz,2004) بكونها عمليات تقنية يجب أن تنفذ بطريقة فعالة و طرق كلفة مختصرة تدعم الأفراد و العمليات و الزبائن و انجاز هذه الأهداف وفقا لمدخل نظمي لاستخلاص و معالجة ونشر المعرفة عن الزبائن.

كما عرفت ضمن هذا المدخل من قبل (Paquette,2005) بأنها عمليات توظفها المؤسسة لإدارة واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة و خلق معرفة جديدة و هذه الأخيرة مفتاح لقابلية المؤسسة على الإبداع و تنعكس على وظيفة البحث و التطوير و زيادة قابليتها على تعميم و تحسين منتجات و خدمات جديدة.

2- مدخل التفاعل:

يركز هذا المدخل على أن إدارة معرفة الزبون عبارة عن تفاعل بين المؤسسة و زبائنها و عرفت على أساس هذا المدخل و عرفت من قبل (Bioch,2000) بأنها تفاعل الزبون مع المؤسسة و ما ينتج من هذا التفاعل على معرفة من و عن ذلك الزبون انه تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المؤسسة و الزبون.

3- مدخل العمل الجماعي:

يؤكد هذا المدخل على التعاون بين الزبون و المؤسسة و بما يقضي إلى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين فقد عرفت من قبل (Daventpont,1989) بأنها عمل جماعي ينتج عنه شكل من المعلومات ذات القيمة و التي تستخدم في صنع القرارات و تحديد النشاطات في المؤسسة وفقا لمتطلبات الزبون و هي الخطوة الأولى التي توفر إدارة أقل لتفاعلات مربحة بين الجانبين و التعلم حول حاجات الزبون من خلال قنوات متعددة.

4- مدخل زيادة المعرفة:

يؤكد هذا المدخل على أن إدارة معرفة الزبون هي جزء من معرفة أشمل هي معرفة المؤسسة ككل و هي إضافة أو نظام فرعي ضمن نظام أشمل حيث تشمل الحصول على نشر و توزيع المعرفة الكامنة لدى الزبائن عن المؤسسة و منتجاتها و خدماتها (Gibbert ;2002). و عرفت بأنها المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن و العاملين في المؤسسة (Paquelle,2005).

أهمية إدارة معرفة الزبون:

يرى (Kok & Vanzyl,2002) أن إدارة معرفة الزبون تسهم في:¹

- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة و هذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل المؤسسات.
- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن و المؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون و التي قد لا تمتلكها المؤسسة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء و مبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.
- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه و إعطائه المعرفة التي ستسرع و تقوي من العلاقة بين الزبون و المؤسسة، و سوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات و حاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون و تحقيق رضاه.

و يرى (Allen ,2000) أن أهمية إدارة معرفة الزبون تتمثل فيمايلي:²

¹- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 94.

²- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 95.

1- تحول إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، بيانات زبائن المؤسسة إلى مصدر للتفوق التنافسي، بحيث يمكن التنقيب عن بيانات الزبائن للكشف عن معرفة القيمة للزبائن بسلوكيات و اختيار العلامة التجارية و الولاء للمنتج و الخدمة.

2- يمكن استخدام هذه المعرفة لتصنيع المنتجات و الخدمات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجات الزبون المنفردة و تفضيلاته.

3- عرض المنتجات و الخدمات الجديدة استجابة لاحتياجات المتغيرة و الجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن و أكثر ربحا.

4- تحول إدارة معرفة الزبون بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن خزنها و الاشتراك بها و تطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة علاقات الزبون ضمن المؤسسة.
أنماط إدارة معرفة الزبون و تطبيقاتها:

إن الزبائن يمكن أن يوفرنا معرفة ممتازة للمؤسسة تساعدنا في تطوير أعمالها الداخلية بما فيها عمليات الإبداع، و بالمقابل توفر المؤسسة للزبائن معرفة منتجاتها و خدماتها مما سيدعم معرفة الزبون لها

و يشير (Gibbert,2002) إلى أن هناك خمس أنماط أساسية لإدارة معرفة الزبون و الجدول رقم (4) يوضح هذه الأنماط.

الجدول رقم (4): يوضح أنماط إدارة معرفة الزبون.

النمط صيغة	الدمج بين الزبون و المنتج	التعلم المشترك على أساس الفريق	الإبداع المشترك	جماعات الابتكار	الملكية الذهنية
التركيز	تطوير مساعدات و أرباح ملموسة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	ابتكار خدمات و منتجات جديدة	تحديد مهام، خبراء المحترفين	مساهمة الزبون الملموسة
الأهداف	خدمات و منتجات متطورة و أرباح ناتجة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغير النظامي	اختراع العائدات المختلطة من الأفكار الجديدة	إحراز/تفسير الخبراء المحترفين	العوائد المختلطة.

العمليات	مؤسسة ما قبل التعاون و ما بعد الإنتاج	فريق عمل لتعزيز، تطوير القضية و برامج نوعية	عرض للأفكار و احتضان الزبون	أفضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي
الأنظمة	تخطيط، أنظمة توفير السيطرة و القرار	أنظمة مشاركة المعرفة، الأنظمة الرقمية زيادة الزبائن كفريق	أنظمة دعم الأفكار	أنظمة الخبراء، أنظمة توفير مجالات العمل المشتركة	أنظمة توفير مجموعة IP
مقاييس الأداء	الفعالية و الكفاءة، قناعة الزبون و النجاح	إنتاجية الأنظمة النوعية و نجاح الزبون	الإنتاج و العمليات الجديدة و نجاح الزبون	السلوك و منهجية القرار و معدل النتائج المرتبطة	قيمة IP الجديدة، تأثير ROT على أنظمة الربح الجديدة
أمثلة على الحالة	Quicken ,Ikea	Amazon, Comxerox, Holicmmett lertoledo	Silicon Graphes Ryder	Microsoft, Sonyebay Holcin	Skandia
كثافة أو قوة التفاعل	منخفضة نسبيا	منخفضة إلى عالية	منخفضة نسبيا	عالية نسبيا	عالية نسبيا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمنية	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Sources : Michael Gibbert ,Five Styles of Customer Knowledge Management & How Smart Companies Put Them into Action,European Management Journal Vol 20,N 5, 2002, p 465.

و فيمايلي شرح لهذه الأنماط :

- الدور الثنائي للزبون (Prosumerism): و نعني أن الزبون يمارس الدورين معا "مستهلك و منتج"، و في هذه الحالة فان المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا، و لقد تم ممارسة هذا النوع من المعرفة من قبل شركات إنتاج السيارات.¹
- التعليم المشترك بالاستناد إلى الفريق (Team based co-learning): يتضمن هذا النوع تفاعل مكثف مع الزبون من أجل معرفته بشكا نظامي و هذا ما يسهل التغيير النظامي.²
- الإبداع المتبادل (Mutual innovation): وجد بعض الباحثين أن معظم الإبداعات جاءت من قبل المستخدمين النهائيين للمنتج، و يعزى سبب ذلك إلى أن لديهم معرفة خاصة حول كيفية استخدام المنتج و مقارنتها مع احتياجاتهم الخاصة لاستخدامه. إن الإبداع المتبادل لايعني البحث عن المتطلبات الإضافية فقط، ولكن إنشاء المعرفة من خلال ممارسات إبداعية قريبة من المؤسسة وزبائنها.³
- جماعات الإبتكار (Communities of creation): تحصل هذه الجماعات عندما تقوم المؤسسة بتنظيم زبائنها بشكل مجموعات يحملون نفس الاهتمام المشترك نفسه و تعمل على تشجيع التفاعل بينهم من أجل توليد معرفة جديدة.⁴
- الملكية الفكرية المشتركة (Joint intellection property): تعد هذه الحالة أكثر تطورا من حالة المشاركة بين المؤسسة و زبائنها، إذ تعد المؤسسة نفسها بمثابة المملوكة من قبل زبائنها، و لديهم حق تطوير الإنتاج. إن هذه الخطوة تعني أن بإمكان الزبون أن يقدم أفكارا لتطوير الإنتاج ويكون شريكا في الأرباح المتحققة عنه.⁵

¹ –Michael Gibbert ,Five Styles of Customer Knowledge Management & How Smart Companies Put Them into Action,European Management Journal Vol 20,N 5, 2002, p 464.

² –ibid , p 464.

³ – ibid , p 465.

⁴ –ibid, p 466.

⁵ – ibid , p 466.

ثالثاً: أبعاد إدارة معرفة الزبون و نماذجها

أبعاد إدارة معرفة الزبون

تتركز الأبعاد المفاهيمية ل CKM في عدد من المحاور المترابطة و المتكاملة التي تستهدف الانسجام بين المنظمة و زبائنها و التي تتمثل في الأبعاد التالية:

❖ المعرفة من الزبون (Knowledge from Customer)

يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمؤسسات للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن و ما على المؤسسات سوى الحصول عليها منهم مثل تجاربهم مع المؤسسة و المؤسسات الأخرى , حاجاتهم , شعورهم تجاه المؤسسة , رأيهم تجاه التحسينات في المؤسسة مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات و منتجات إستراتيجية .

و يمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون عرض التجارب الناجحة و الإخفاقات في العلاقات مع المؤسسة.¹

و توصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون و أخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المؤسسة و تعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفاعلية و يتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات و اللقاءات مع الزبائن و نظام الشكاوي و عاداتهم و معتقداتهم و إيجاد مقاييس ولاء الزبون و رضاه.²

❖ المعرفة حول الزبون (Knowledge About Customer)

و هي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون ، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي و المحتمل و تشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة ، و

¹- علي حيون الطائي، مرجع سابق، ص 150.

²- المرجع نفسه ، ص 150.

التصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته و رغباته.¹

❖ المعرفة للزبون (Knowledge for Customer)

و تشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المؤسسة، أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد الخدمة التي يريد أن يشتريها و كيفية استعمالها بفعالية ، حيث وضعت شركة رايدار للشاحنات في شمال أمريكا ، خطة نهوض في التسعينات بعد هبوط حاد في عملها من خلال التعرف على الزبون ، إذ أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون و تقديم الخدمات له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات الشركة.و الكثير من المؤسسات بدأت تدرك أن الزبون هو المركز المفيد الحقيقي لها عندما بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي و ذلك يجعل الزبون في أعلى الهرم من حيث الأهمية التي يحققها الزبون بالنسبة للمؤسسة .هذا ما يدل على الأهمية التي يتمتع بها الزبون للمؤسسة مما يجعلها توظف كافة طاقاتها لمعرفة و فهم تفضيلاته و حاجاته و تزويده بالمعلومات التي يحتاجها إذ أن المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج إلى معلومات غزيرة .²

نماذج إدارة معرفة الزبون

طرح (Anrabi & Muri 1,2002) نموذجا لإدارة معرفة الزبون يتكون من أربعة مراحل:

1- الإيحاء بالمعرفة (Knowledge Revealing): في هذه المرحلة فان تفاعل رجال البيع مع الزبون معا وجها لوجه يشجع الزبون و من خلال هذا التفاعل يتم جذب الزبون أكثر من إلقاء الأسئلة و يلعب الإصغاء الجيد هنا دورا كبيرا في الحصول على هذه المعلومات و من هذه المعلومات :³

- تفضيلات الزبون حول المنتج و الخدمة لون ،حجم ...إلخ.

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق ص ص 102-103.

² - أميرة هاتف جداوي الجنابي ، مرجع سابق، ص ص 52-53.

³ -علي حرون الطائي، مرجع سابق، ص 153.

- اتجاهات الصناعة في نفس المنتج مقارنة مع المنتجات الأخرى.

- معرفة أسباب الشراء .

- الخصائص الفنية للمنتج.

2- تصنيف المعرفة (Knowledge Sorting): و في هذه المرحلة فان رجال البيع يقومون بصنع خارطة

لحاجات المستخدم و يحدد نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة و إبعاد المعرفة الأخرى و من هذه

المعلومات، معلومات عن المشاكل العامة، الصيانة ، سجلات الجودة ، المنتجات التنافسية ، الخيارات و ذلك

لتساعد في عمليات اتخاذ القرار.¹

3- تحديد هيكل المعرفة (Knowledge Leveling) : و في هذه المرحلة من التعامل فان الزبون يكون

حصل على معلومات عن المنتج و الخدمة و المؤسسة و البائع حصل على خيارات الزبون و حاجاته من

خلال هذا التفاعل فان خيارات الزبون و البائع قد تتغير في النهاية سيحصل البائع على فكرة واضحة و

متكاملة و معدلة عن حاجات الزبون و من المهم للزبون أن يكون قد حصل على معلومات عن المؤسسة مما

يجعله يكون عضوا مقيدا في المؤسسة.²

4- تسجيل المعرفة (Knowledge Registration): وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول

عليها في سجلات المؤسسة و قواعد بياناتها و بهذا فهي تخدم جميع أقسام المؤسسة.³

¹ - علي حبرون الطائي، مرجع سابق، ص 153.

² - المرجع نفسه ، ص 153.

³ - المرجع نفسه، ص 154.

المطلب الرابع: إدارة معرفة الزبون في المؤسسة

أولاً: تطبيق إدارة معرفة الزبون:

أسباب تبني المنظمات لإدارة معرفة الزبون:

أكدت العديد من الدراسات أن هناك العديد من التغيرات الحاصلة في ممارسة أنشطة المؤسسات المختلفة جعلت المؤسسات المعاصرة تتوجه نحو تبني هذا المفهوم و من بين الأسباب المؤدية لذلك:¹

- أنظمة المعلومات و المعرفة: تمكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقاته بالمؤسسة و تكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة و من ثم عدم قدرتها على تحقيق الأداء.
- المنافسة: إذ أن المنافسة الشديدة جعلت المؤسسات تتنافس على أساس منتجاتها و خدماتها على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.
- تزايد أهمية قطاع الخدمات: الخدمات في قسمها الأكبر و الأهم تتطلب التفاعل مع الزبون لهذا فإن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجاً في رضا الزبون.
- إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المحاولة للصفقة الواحدة، أي أنها النقطة الواحدة في العلاقة مع الزبون و هذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة سلسلة متناهية القيمة. و في هذه العلاقات الطويلة الأمد نطرح ما يسمى (مبدأ الشراء الرابع) وهو نقطة التحول التي عندها تبدأ العلاقات و القيمة طويلة الأمد.

¹ - أميرة هاتف جداوي الجنابي، مرجع سابق، ص 67-68.

التحديات التي تواجهها إدارة معرفة الزبون:

يواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانات نجاحه، و يمكن إبراز تلك

التحديات فيمايلي:¹

- التحديات الهيكلية: يتطلب تطبيق CKM بصورة فعالة التحول من التنظيم المرتكز على المنتج إلى

التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى

التسويق.

- التحديات الثقافية: يتطلب تطبيق CKM تغيير في ثقافة المنظمة و تكون فلسفة المؤسسة موجهة نحو

زيادة معرفتنا عن الزبائن و فتح قنوات التفاعل معه إنها عملية تحتاج إلى تغيير في سلوك العاملين و

أن تعكس داخليا (داخل المؤسسة) و تعزز ثقافتها باتجاه الزبون.

- تحديات الكفايات : إن التوجه نحو الزبون و تغيير العمليات الداخلية و العمليات الثقافية يحتاج إلى

كفايات فهم الزبائن و عملية سلوكية تتضمن الغوص في أعماقهم و التفاعل الإيجابي معهم، كما أن

تحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير

المعلومات و تحويلها إلى معرفة يحتاج إلى مهارات أخرى تقنية. و هكذا فإن تطبيق CKM يحتاج

إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمؤسسات قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة

التي تمتلكها.

- تحديات السرية: ينبغي على المؤسسات أن تراعي مشاعر الزبائن و معلوماتهم الخاصة و هذا يحتاج

منها إلى دراسة الجوانب القانونية في طبيعة تعاملها مع زبائنهم. فبعض الزبائن مثلا لا يشعرون

¹ - علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 151.

بالراحة لمعرفة المؤسسة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون و التعامل معه وفقا لخصوصياته أمرا في غاية الأهمية و يحتاج إلى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب و تراعي الاعتبارات أعلاه.

ثانيا: نتائج تطبيق إدارة معرفة الزبون

أولا: تكوين رأس مال زبوني:

و يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الثابتين و ذوي الولاء ، الموردين و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة جراء علاقتها بها.¹

و لرأس المال الزبوني أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:²

- خلق التفوق و التميز عن طريق الإبداع و التطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

- كسب زبائن جدد.

- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن و تعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

- العمل على أن تصبح المؤسسة عضوا أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

ثانيا: ولاء الزبون

اختلفت الأبحاث و الدراسات في وضع مفهوم لسلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة.

¹ - عبيد خديجة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرو مقدمة ضمن درجة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص GRH ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012، ص 17.

² - المرجع نفسه ، ص 18.

يعرف ولاء الزبون على أنه: "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة".¹

بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل متتالي.²

و منه يمكن تحديد و قياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع

مرات نفس العلامة بشكل متتالي و يكون اعتقاد ايجابي اتجاه هذه العلامة.³

أهمية ولاء الزبون:

تكمن أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة فيمايلي:⁴

1- الولاء يخفض في التكاليف التسويقية: إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث و جذب

زبائن جدد.

2- الولاء يقوي تموقع المنتج

3- الولاء يساعد على جذب زبائن جدد

4- الولاء يمنح الوقت و السهولة في الاستجابة للمنافسة

ثالثا: حقوق الملكية:

إن حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية و محاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية

للمؤسسة من قبل المؤسسات الأخرى. و بالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للمؤسسة المحمية قانونا، و من

جانب آخر فإن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية

¹ – Jérôme Bon, Elisabeth Tessier des bordes, « fidélise les clients » la revue française du gestion adetem paris 2002 p53.

² – Christian Michon , « le markateur » , edition pearson , paris , 2003, p 71.

³ – Christian Michon ,op , p 74.

⁴ – حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص 26.

العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون و تفضيله و مواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة ، فإدارة

معرفة الزبون لابد من أن تفي باستخدام هذه الموارد بطريقة تضمن تحقيق ما يأتي:¹

1- المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين.

2- الإصغاء و الحوار الفعال مع الزبون: إدارة معرفة الزبون تجد في الزبون احد مصادرهما المعرفية لابد

أن توجد القنوات الملائمة و المربحة لزبون من أجل التواصل مع الزبون و الاستماع لحاجته و التغييرات

الحاصلة و مقترحاته و حتى مقارناته بين خدمات المؤسسة و خدمات المنافسة.

3- تطوير أدوار المبيعات و المكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم و معرفة من الزبائن و تقديم الحوافز

الإيجابية لأية أفكار و آراء جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة المنظمة بالزبون و تحسين خدماتها و

رعايتها له.

4- تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الحاليين.

5- اكتشاف أو استطلاع عوامل الإخفاق في علاقات المؤسسة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل

الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المرضية للزبون مما يجعل من الإخفاق ليس فقط فرصة للتعلم و إنما أيضا

للتجديد هذه العلاقة و تعزيزها و يمكن الاستفادة في هذا المجال بمجموعة من الوسائل مثل بحوث الزبون،

بيانات خدمات ما بعد البيع، طريقة تحليل شكاوي الزبائن.

رابعا: رضا الزبون :

يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة ايجابية للمؤسسة ، و من الناحية الإدراكية شعور إيجابي

ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثلها و سلوكهم التعاوني و مقارنتها بالتوقعات، أي مدى

تعويض المنتج (سلعة، خدمة، أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، و إذا جمعنا بين الناحية

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 114 - 115.

الشعورية و الإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية ، ناتج عن التجربة و المقارنة مع التفضيلات

الأساسية.¹

و عندما يرضى الزبون عن منتج المؤسسة فانه عادة ما يظهر الرغبة في تكرار شراء نفس المنتج، و الاستعداد لإنفاق أمواله عليه دون إعطاء أهمية كبيرة للسعر ، لكن ثقته فيه عالية، و هو الأمر الذي يدفعه للحديث الإيجابي عنه ، و بالتالي جلب زبائن آخرين إليه، فيصبح بذلك وسيلة إشهار مجانية لصالح منتج

المؤسسة.²

ثالثاً: المقارنة بين إدارة المعرفة ، إدارة معرفة الزبون و إدارة العلاقة مع الزبون:

الجدول رقم (5) يوضح مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون و إدارة العلاقة مع الزبون

الجدول رقم (5): مقارنة بين KM , CRM, CKM

CKM	CRM	KM		
تجربة الزبون، الإبداع، الرضا أو عدم الرضا عن الخدمات و المنتجات	قاعدة بيانات الزبون	الزبون، الفريق ، المؤسسة، شبكة معلومات المؤسسة.	المعرفة التي تبحث عن:	1
توليد و نشر معرفة الزبون ضمن التنظيم و بين التنظيم و زبائنه	خلق قاعدة زبائن ثابتة و وافية و تحسين خدمات الزبائن	خلق المعرفة، المشاركة ، النشر	العمليات	2
لو أننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن	المحافظة أخص من الكسب	لو أننا نعرف ما نعرفه	القاعدة	3
إحراز المعلومات مباشرة من الزبون،	البحث عن المعلومات حول	معلومات موحدة و غير مغلقة للموظفين حول الزبائن و	العقلاني	4

¹ - بنشوري عيسى، الراوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، ورقة ، سنة 2009-2010، ص 368.

² - عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، بسكرة، 2010، ص 61.

إضافة إلى اقتسام المعلومات و توسيعها	الزبون في قاعدة بيانات المؤسسة	إجراءات المبيعات		
الأداء مقابل المنافسين في الاختراع و النمو و المساهمة في نجاح الزبون	الأداء في ضوء رضا الزبون و إخلاصه	الأداء مقابل الميزانية	المقياس	5
التعاون مع الزبائن لخلق قيمة مشتركة	المحافظة على قاعدة زبائن المؤسسة	أهداف فعالة، ادخار الكلفة و الأدلة في إدارة العملة	الأهداف	6
نجاح الزبون ،ابتكار ، التعلم المنظمي.	المحافظة على الزبون	رضا الزبون	المنافع	7
ايجابي و مساهم في عملية خلق القيمة	مأخوذاً أو منشداً للمنتج و الخدمة بواسطة خطط الإخلاص للعمل	تلقي سلبي للمنتج	تلقي الحافز	8
تجربة الزبون من التلقي السيئ للمنتج و الخدمة و الخلق الفعال للقيمة	بناء علاقات مثمرة مع الزبائن	تشجيع الموظفين لمشاطرة المعلومات مع زملائهم.	دور التعاون	9

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 131-132.

رابعاً: الاتجاهات المستقبلية لتطور إدارة معرفة الزبون

طرح (Paquette,2005) بعض الاتجاهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون منها:¹

- زيادة أنماط التعاون بين المؤسسات و زبائنها الأمر الذي يساعد على خلق معرفة جديدة و تصبح هذه

المعرفة هي القائدة لعمليات الإنتاج الإبداعية.

- تشكيل فرق عمل من المؤسسة و الزبائن و يكون لها تأثير من خلال انعكاس نتائج أعمال هذه الفرق على

عمليات المؤسسة الداخلية. و يرى الباحث أن هناك اتجاهات مستقبلية أخرى بها.

¹ - علي حمرون الطائي، مرجع سابق، ص ص 152-153 .

- زيادة استخدام التكنولوجيا في تقوية الاتصالات مع الزبائن ,خاصة الاتصالات الالكترونية التي سيزداد تأثيرها مما يعزز إيجابيا العمليات الداخلية للمؤسسة.
- زيادة قابليات التعلم من الزبائن حيث سيشكل التعلم المنظمي المفتاح لصياغة استراتيجيات جديدة للمؤسسة.
- بروز اتجاهات لدى المنظمات لتحقيق التحالفات الإستراتيجية بين هذه المؤسسات و في مجالات محددة خاصة بالأسواق و الزبائن المتزايدة.
- توسع نمط الزبون من النمط الفردي إلى النمط الجماعي حيث سيشمل الكيانات الجماعية مثل الجمعيات المهنية، جماعات اللوبي حيث ستصبح ذات قيمة و مولدة للمعرفة عن الأسواق.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات في الوقت الحاضر و المعمول بها و ستتحول إلى هياكل داعمة للإبداع و قادرة على احتواء الزبائن ضمنها، و مساعدة لاستتباب المعرفة من خلالها و العمل بالهياكل المعاصرة كفرق العمل العنكبوتية و انعكاس ذلك على الصلاحيات و المسؤوليات و طرق توزيعها بين العاملين.

المبحث الثاني: الأداء التنافسي

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه. و يعتبر الأداء التنافسي العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء و الاستمرارية.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

تعود الأصول الأولى لاستعمال مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير ثم انتقل إلى مجالات أخرى، ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة فهو يشير إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته.

وقبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالأداء، يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل لفظ اللاتينية *performeare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

وذهب البعض إلى تعريفه على أنه: "إنجاز هدف المؤسسة".²

كما يعرف أيضا بأنه: "النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".³

ويشير بعض الباحثين إلى الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد

يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

و يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، و كما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية"⁵، و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل و جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، كما نجده يربط الأداء بالفعالية و الكفاءة.⁶

و مما تقدم يمكن أن نعرف الأداء على أنه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف و بأعلى إنتاجية.

1 - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 86.

2 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 320.

3 - عبد الباري إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

4 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

5 - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002، ص 415.

6 - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

✓ و الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية و المواد نصف المصنعة إلى

مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة.¹

خصائص الأداء:

يمكن تلخيص بعض خصائص الأداء في النقاط التالية:²

➤ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

➤ جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم أهداف المنظمة ككل.

➤ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

➤ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

محددات الأداء:

نظرا لتعدد العوامل التي تحدد مستوى الأداء، فإن بورتر استند إلى ثلاث عوامل أساسية هي:³

➤ الجهد: حيث يعكس الجهد المبذول درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء، فهو الناتج

من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية، و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

➤ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، حيث أن القدرات لا تتقلب على فترة

زمنية قصيرة إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي الجهد لتحديد الأداء.

¹ - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

² - المرجع نفسه، ص ص 72 - 73 .

³ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

➤ إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه.

أما " Vroom " فقد استند على الدافعية و بيئة العمل إضافة إلى القدرة:¹

فالقدره هي التي يستطيع الفرد اكتسابها من خلال التعلم، التدريب، الخبرات، المهارات و المعارف المرتبطة بالعمل.

و الدافعية هي قوة الفرد لأن يتصرف من أجل إشباع حاجة معينة ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر و عدم التوازن الداخلي، مما يتطلب التصرف لإحداث الإشباع و إزالة التوتر و إعادة التوازن الداخلي.

أما بيئة العمل فتعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية للفرد و هو إحساسه بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه و أشبع جميع حاجاته.

و توجد محددات أخرى نذكر منها مايلي:

➤ الوظيفية (متطلبات العمل): و ما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات و أدوات و توقعات

مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.

➤ الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي

تتضمن : مناخ العمل، الإشراف ، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي، نظام

الاتصال ، السلطة ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب و العقاب.

معايير الأداء:

¹ - صلاح الدين محمد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 145.

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، و في الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور لتي تشوب الأداء. و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل و لذلك فقد عرفها " بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع و خدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة
- الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم، لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.
- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال و ليس دخلا،مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام أو يمضي إلى غير رجعة .
- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات و الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام.لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات

¹ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص ص 73 - 75.

المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة و المنشأة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين . و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين، و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل و لضمان اتفائه و عدم مخالفته للنظم و التعليمات و اللوائح و القوانين.

و أشار "بيتر دراكر" إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، و إنما أيضا الاختيار الجيد لتلك الأهداف، فالحكم على أداء العامل يتم في ضوء عدة معايير منها : الكفاءة، الفعالية، الملاءمة.

➤ الكفاءة: و هي التي تجمع بين المعارف و المهارات ، و الخبرات المتراكمة للعاملين للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.

➤ الفعالية: و هي القدرة على تحقيق المؤسسة من خلال حن أداء الأنشطة المناسبة دون أن يتعارض مع الأهداف الفردية.¹

➤ الملاءمة: و هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بالنظر إلى الرضا المتوقع أي الفائدة المحققة.²

ثانيا: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. و بما أن الأداء من حيث المفهوم

¹ - عبد الفتاح بوخمم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، عدد 18، ديسمبر، 2002، ص 129.

² - علي غريب و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 129.

يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في

تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر و الطبيعة.

2-1- حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

➤ الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر،

و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.

➤ الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، و

أداء وظيفة التسويق.

2-2- حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :²

➤ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

➤ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل

بين الأجال و تحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

² عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية(حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

2-3- حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى :¹

➤ الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ، و يتضمن:

- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على

أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

- الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

- الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

➤ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات و التغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط،

و يتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات و القدرة على استيعابها.

2-4- حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (اقتصادية، اجتماعية،

تقنية،...الخ) فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى :²

➤ الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي

تعمل فيه المؤسسة، و يتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

➤ الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ

قرارات رشيدة تساهم في رفع كفاءة و فعالية استخدام الأموال العامة و تخصصها على نحو يكفل

إشباع حاجات المجتمع.

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000، 2002، ص ص 9- 10.

و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

ثالثا: أبعاد الأداء:

يعتمد البعض على الجانب التنظيمي و الاجتماعي للأداء و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، فتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:

1- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

2- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009، 2010، ص 219.

التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).¹

المطلب الثاني: قياس الأداء و معايير تقييمه

أولاً: طرق قياس الأداء:

هناك عدة طرق و أساليب تستخدم في عملية قياس الأداء نذكر منها مايلي:

➤ طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب

كفاءة كل منهم، و أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم

بترتيب مرؤوسيه عند الإشراف و المتابعة الفعلية لأعمالهم، و من أهم عيوبها هي أن تقييم الموظف

يتم بشكل عام و قد يكون هناك تحيز.²

➤ طريقة الملاحظة المباشرة: و تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصياً ليطلع بنفسه على سير

العمل و سلوك العاملين، و يعتقد الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي

للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في العمل إلا أن الملاحظة المباشرة عيوب تتمثل في:³

- قيام الرئيس بالوقوف شخصياً على العاملين للتعرف على سير عملهم و سلوكهم ذلك فيه مضيعة

لوقته و قد يفسر من قبل المرؤوسين بأن الرئيس لا يثق بهم.

- من الصعوبة أن يتمكن الرئيس من الإطلاع على كافة العاملين و أعمالهم، و بذلك فقد تقتصر

الملاحظة المباشرة على القليل من العمل و العاملين.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق ، ص 219.

² - فهد سعد فاهد السبيعي ، مرجع سابق، ص 50.

³ - المرجع نفسه ، ص 50.

- قيام المدير بنفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.

➤ طريقة الإدارة بالأهداف: و تتم هذه الطريقة على فكرة إشراك المرعوس في تحديد الأهداف التي يجب أن إنجازها في عمله، و يتم ذلك بالتشاور مع رئيسه و من ثم يتم محاسبته و تقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف، و من أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، و تنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه و تعيين طرق تحليلها، و من عيوبها أنها تقيس أداء الوظيفة الحالية فقط.¹

➤ طريقة الاختيار الإجباري: و تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الايجابية و السلبية لأداء و سلوكيات الموظف و يقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف، و سميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه و يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة.²

➤ طريقة الأحداث الجوهرية: و في هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث و الملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، و يستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) و يسترشد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه مثل القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة، و المبادرة باتخاذ القرار، التعاون مع الرؤساء و الزملاء، و من أهم عيوب هذه الطريقة شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس و هذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية.³

¹- فهد سعد فاهد السبيعي ، مرجع سابق، ص52.

²- المرجع نفسه ، ص 52.

³- المرجع نفسه ، ص 51.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء، حيث أن هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية و هي كالتالي:

1- معايير مالية:

وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقاً من قبل المؤسسة، وإن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المؤسسة الرسمية و التي تحققت على أرض الواقع و من المعايير المالية ما يلي:¹

- معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.

- حجم المبيعات.

- الحصة السوقية مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.

- الأرباح المحققة في المؤسسة.

- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمؤسسة.

- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة.

2- معايير غير مالية:

و هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء، وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحاً أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 292.

فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء، إن هذه المعايير غير الملموسة ولكنها تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية مع إبرازها وبيانها، وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت المؤسسة ومن المعايير غير المالية مايلي:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.

- تقييم الأداء من حيث نسبة العاملين الماهرين في المؤسسة.
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- تقييم الأداء من حيث قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي.
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات وسرعة الوقت المستغرق في تقديمها

وبالتالي على التطوير المستمر.¹

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة

¹ - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 453.

تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف **Kukoleca** العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.¹

أما **R.A.Thietart** فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.²

❖ العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.³

1- **التحفيز:** ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف ". يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف

¹ - عادل عشي، مرجع سابق، ص 10.

² - عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص ص 91-94.

³ - عادل عشي، مرجع سابق، ص 11.

العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.¹

2- المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:²

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.

- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين

الوضعية الأولى.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده

المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

إن الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء

المؤسسة.

3- التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي

للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:³

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

❖ العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

¹- المرجع نفسه ، ص 11.

²- منتدى (<http://www.e-rh.org>)

³- عادل عشي، مرجع سابق، ص 12.

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.¹

1- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... الخ، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.²

2- **عوامل اجتماعية:** تمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات. و بذلك يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإطلاق منتج جديد واستهداف حصة من السوق.³

3- **عوامل تكنولوجية:** تمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... الخ

1 - عادل عشي، مرجع سابق، ص 10.

2- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008، ص 42.

3- المرجع نفسه، ص 43.

و يعد دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.¹

4- عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار

السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... الخ.²

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من

المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

و هناك عوامل أخرى من وجهة نظر عدة باحثين تتمثل في التالي:

❖ يرى Jean Pierre Mercier أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:³

- الإستراتيجية،

- الرؤية ، القيم، الرسالة،

-الموارد البشرية،

-هيكلية المؤسسة،

- العمليات والأنظمة،

- الموازنة.

❖ أما Tom Peters, Robert Waterman فيركب ثمانية عوامل للأداء:⁴

- التميز في العمل،

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 58-59.

² - وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط -سولغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة ، 2009-2010، ص55.

³ - Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montreal, 2003,p7.

⁴ -Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999, p8.

- الإستماع للزبون،
- تشجيع الاستقلالية والإبداع،
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد،
- القيم الجماعية،
- الاحتفاظ بهيكل بسيطة،
- المزج بين الليونة والصرامة،
- الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.

❖ وبالنسبة ل Paul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي ¹:

- القيم (الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله.
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.
- عامل المهن (المردودية).

المطلب الثالث: التنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى التقدم و التفوق على منافسيها من خلال تفعيل قدراتها التنافسية ، و نعني بالتنافسية : ' القدرة على إنتاج سلع و خدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب، و تقديمها إلى السوق في الوقت المناسب حيث تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين¹

¹ – Paul Pinto, la performance durable, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003,p11.

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها و أورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنه القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة.²

و تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بأنها قدرة الاقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية و دعم قدرات الابتكار، و يشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات

مرتفعة من الأداء و الإنتاجية.³

و تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية(العمل و رأس المال و التكنولوجيا). و يعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور(و المعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا.⁴

أهمية التنافسية:

❖ تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته. و يشير تقرير

التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول

¹ - بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة معالجة و تكييف التمور بيسكوفروي بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص 27.

² - عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة و فقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنعقدة في القاهرة، مصر، 2007، 304.

³ - عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 305.

⁴ - المرجع نفسه ص 305.

الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق

الصغير إلى رحابة السوق العالمي.¹

❖ يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً

محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام

في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.²

❖ أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ذلك، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر

الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية،

تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير

دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على

اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت

التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.³

❖ لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك إلى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز، وهو ما

يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد

بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.⁴

❖ وفي الاقتصاد المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى

تنمية فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر

¹ - المرجع نفسه، ص 305.

² - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص 33.

³ - فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، مرجع سابق، ص 33.

⁴ - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19.

في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها. و مما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي و في التنظيم الاجتماعي و السياسي إضافة التطورات العلمية و التكنولوجية.¹

ثانيا: أنواع و عوامل التنافسية:

1- أنواع التنافسية:

و تصنف التنافسية إلى صنفين :

الصنف الأول : التنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن نوعين:²

❖ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيرا ما يعتمد

على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

❖ تنافسية المؤسسة: يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من

الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش

الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

الصنف الثاني: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:³

❖ التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه

يجب ألا نتفائل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت

¹ - المرجع نفسه ، ص 19.

² - نادي الدراسات الاقتصادية www.clubnada.jeeran.com

³ - بعيسي سامية، مرجع سابق، ص 27.

المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- ❖ القدرة التنافسية: تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده. و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

2- عوامل التنافسية:

هناك ثلاثة عوامل أساسية تحد درجة المنافسة و هي: ¹

- ❖ عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما و العكس صحيح.
- ❖ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين كلما زادت المنافسة و العكس صحيح.
- ❖ العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية:

هناك عدة مؤشرات يمكن استخدامها لتقييم تنافسية المؤسسة منها: ²

¹ - نادي الدراسات الاقتصادية www.clubnada.jeeran.com

² - محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة رياض للتمور-بسكرة-)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 33.

- ❖ المؤشرات المالية: و تتمثل في حساب مجموعة من النسب المالية الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع مثل : قدرة التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية،...الخ.
- ❖ المؤشرات التجارية: تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في أسواقها مقارنة بمنافسيها من خلال عدة مؤشرات منها: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع،.....الخ.
- ❖ المؤشرات التقنية: و يقصد بها المستوى التكنولوجي السائد في المؤسسة.
- ❖ المؤشرات التنظيمية: و تتعلق بنوعية الأنشطة، طبيعة التنظيم و مستويات اتخاذ القرار.
- ❖ المؤشرات التسييرية: و تتعلق بتقييم المسيرين من حيث خبرتهم و كفاءتهم و طريقة تعاملهم مع المرؤوسين و كيفية قيادتهم للمؤسسة.

المطلب الرابع: الأداء التنافسي

أولاً: مفهوم الأداء التنافسي

لقد أشارت الكثير من الدراسات حول ماهية الأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم و كمقياس للميزة التنافسية، و يرتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء و النمو.¹

وقد أشار العالم (Simon) إلى أن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها و إمكانياتها المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

كما يعرف الأداء التنافسي بأنه يعكس رغبة الشركة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث أن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق.¹

¹ - عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 46.

² - المرجع نفسه، ص 46.

و لقد تم تعريف الأداء من خلال المقاييس الكمية التي تستخدم من أجل تقييم البيانات التي يتم تجميعها رقمياً من أجل استخلاص النتائج منها لتحديد أداء المؤسسة الفعلي و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و من أهم تلك المقاييس:²

➤ العائد على الأصول: يتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات و مقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.

➤ تدقيق ملاحظات المستفيدين (المساهمين): المهتمون بأداء المؤسسة حيث أنهم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

➤ القيمة السوقية المضافة: وهي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمساهمين و بين رأس المال المزود من قبل المساهمين، بمعنى أن الأداء المؤسسي ينعكس مباشرة على القيمة السوقية للمؤسسة. ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء التنافسي

و قد حدد (Simon) عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي:

- 1- الحصة السوقية: و هي تشير إلى نسبة الأعمال و المبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال و المبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة و المتميزة.³
- 2- الربح: وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة و عادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار و يتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.⁴

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 68.

² صالح فهد، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003، ص 35.

³ عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 46.

⁴ المرجع نفسه، ص 46.

3- الإنتاجية : و هي من أدق مقاييس أداء المؤسسات و هي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات

المؤسسة و مخرجاتها ، و هي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).¹

كما حدد (Whelen, 1990) عدة مجالات أخرى لتقييم الأداء التنافسي و من أهمها:²

1- الربحية: وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات و حقوق المساهمين.

2- المركز السوقي: و هي تمثل الحصة السوقية التي غالبا ما يتم مقارنتها بأقوى المنافسين.

3- الإنتاجية: و هي تمثل العلاقة ما بين المدخلات و المخرجات، و هي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد.

4- قيادة المنتجات: و ذلك من خلال تقويم التكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات

الحالية و المنتجات المخطط لها مستقبلا.

5- تنمية اتجاهات الأداء و العاملين و قياس اتجاهاتهم بشكل مباشر و غير مباشر ، و ذلك لتقييم الأسلوب

الذي تتبعه المؤسسة.

ثالثا: مقاييس قياس الأداء التنافسي

و من أهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي هي:

➤ مقاييس السوق Market Measures: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة

الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.³

¹- المرجع نفسه، ص 46.

²- المرجع نفسه، ص 47.

³-رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق ، ص69.

- مقاييس القيمة المضافة Added Value Measures: ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع¹.
- مقاييس الرضا Satisfaction Measures: عرف (Kotler,2000, 36) رضا الزبون بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد (Anderson et al., 1999, 54) على أن رضا الزبون يكون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناءً على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع الشركة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل².
- مقاييس الموقع التنافسي Competitive Position Measures: يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أي كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء أكان في القدرة على التكيف و البقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة³.

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي

¹ - المرجع نفسه، ص 69.

² - لمرجع نفسه، ص 69.

³ - المرجع نفسه، ص 69.

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة حول موضوع البحث، و لقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا و سنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها.

المطلب الأول: نتائج تبني إدارة معرفة الزبون على المؤسسة

أولاً: دراسات سابقة حول إدارة معرفة الزبون

❖ دراسة (Murillo & Annabi، إدارة معرفة الزبون ، 2002)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مكون معرفي جديد يتمثل بإدارة معرفة الزبون، كونه يمكن أن يمثل جزء من إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية و قدم الباحث نموذجاً مفاهيمياً لإدارة معرفة الزبون ، و تبين أن إدارة معرفة الزبون يمكن تحصيلها من خلال التفاعل مع الزبائن بصورة مستمرة ، و قد اقترح نموذجاً يتكون من ثلاث خطوات يمكن من خلاله تكوين المعرفة المطلوبة من الزبون، تناولت الدراسة أيضاً بعض المفاهيم النظرية للتمييز بين إدارة معرفة الزبون و إدارة علاقات الزبون.

و قد استنتج الباحث ما يأتي:

- 1 أن هناك مصادر متعددة لمعرفة الزبون بعضها يعتمد على التفاعل الشخصي و تبادل المعرفة مع الزبون و الآخر يستند إلى البيانات المجدولة أو المهيكلة التي يتم جمعها من خلال التعامل مع الزبون.
- 2 أن التفاعل الشخصي مع الزبون يقدم محتوى ذو قيمة حول الزبون و يعد أكثر جدوى من تحصيل البيانات من خلال التعاملات إذ يمكن أن يقود إلى معرفة واضحة و عميقة حول الزبون.¹

¹ –M Garcia–Murillo& H Annabi," Customer Knowledge Management", journal of the operation Research Society, N53, 2002.

❖ دراسة (Stafya) إدارة علاقات الزبون و مركزية إدارة معرفة الزبون، (2003).

أجريت هذه الدراسة مع (1000) أكبر منظمة يونانية ، إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استعمال إدارة معرفة الزبون و أدواتها من خلال المزج بين إدارة معرفة الزبون و إدارة علاقات الزبون، و أعتبر أن بحوث الزبون و رضا الزبون و شكاوي الزبائن إحدى أدوات إدارة علاقات الزبون. و مراحل تطوره و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ما يأتي:

1- إن نصف المنظمات المبحوثة لا تطبق مفاهيم CRM

2- إن النصف الآخر تحاول الاهتمام ببحوث رضا الزبائن و ملاحظة شكاويهم و جمع المعلومات عن الزبائن بصورة مستمرة.¹

❖ دراسة (ROWELY) ، إدارة معرفة الزبون و مراقبة المستهلك، (2005).

أجريت هذه الدراسة في ثلاث مجالات متنوعة (شركة اتصالات، مصرف، سوبر ماركت)، و قدمت بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبون و تبين من خلالها أن هذا المدخل يحتاج إلى قدرات بشرية و تشغيلية إضافة إلى القدرات التكنولوجية لتجميع المعلومات حول الزبون. و توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تكوين و تبني معرفة الزبون من خلال ثلاث مداخل تنظيمية، و هي كالاتي:

1- البحث المعتمد على المعلومات.

2- البحث المعتمد على التسويق.

3- البحث المعتمد على التعلم.²

¹- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق ، ص 44.

²-المرجع نفسه ، ص45.

❖ دراسة (Minna & Aino إدارة معرفة الزبون، 2005).

اقتصرت هذه الدراسة على بعض المفاهيم النظرية لإدارة معرفة الزبون، إذ حاولت تأطير مفهوم إدارة معرفة الزبون (CKM) كونها تمثل مدخلا إداريا حديثا و متطورا و عدته أداة إستراتيجية تساهم في تحقيق نجاح المنظمة

و قدمت الدراسة نموذجا تجريبيا لإدارة معرفة الزبون يمكن الاستفادة منه في بعض الدراسات التجريبية. و تقدمت الدراسة باقتراح متمثل بالتكامل بين إدارة معرفة الزبون (CKM) و إدارة علاقات الزبون (CRM) كمدخل موحد لدعم عمليات البحث و التطوير (R&D) و مراقبة الفرص التسويقية. و أخيرا توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات، و هي كالاتي:

1- هناك حاجة لتبني مفهوم جديد ضمن مدخل التوجه بالسوق متمثل في دمج مفاهيم إدارة علاقات الزبون مع إدارة معرفة الزبون.

2- على المنظمات جعل (CKM) من المكونات الأساسية لثقافتها من أجل توليد معرفة جديدة و مستمرة حول البيئة التسويقية، من إقامة التحالف مع زبائنها و جعل الزبون محور عمل المنظمة و شريكها الإستراتيجي.¹

❖ دراسة (زكريا مطلق الدوري، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة

علاقات الزبون و علاقتها بدورة حياة الزبون، 2006)

يهدف هذا البحث إلى عرض الإطار النظري لكيفية إدارة معرفة الزبون و كيفية تحقيق التكامل بين كل من إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون، و عرض العناصر التي يتكون منها نموذج إدارة معرفة الزبون و من

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق ، ص 44.

ثم دراسة التأثير الذي يمكن أن يحدث نتيجة التفاعل بين نموذج إدارة معرفة الزبون و قد توصل هذا الباحث من خلال بحثه إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- لكي تتمكن منظمات الأعمال من تطبيق نموذج إدارة معرفة الزبون عليها في البداية استيعاب تطبيقات إدارة علاقات الزبون (نظم العمليات، النظم التحليلية، النظم التعاونية).
- تتولد المعرفة في نموذج قيمة الزبون من خلال البحث المستمر عن طرق جديدة تمكن المنظمة من التفاعل المباشر مع الزبون.
- ينبغي أن يكون نموذج إدارة معرفة الزبون موجه نحو مراحل دورة حياة الزبون.
- إن السبب في انتقال الزبون من مرحلة إلى أخرى هو ارتفاع القيمة التي يحصل عليها و كذلك زيادة رضاه وولائه التي يعمل نموذج إدارة معرفة الزبون على تحديد أسبابها و التركيز عليها.¹

❖ دراسة (ورمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التوجهات السوقية للمنظمات،

(2008)

لقد قام سليمان صادق بدراسة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التوجهات السوقية للمنظمات حيث اقترح بأن التصورات الإستراتيجية المفيدة يمكن كسبها عندما تأخذ المنظمات في اعتبارها وجهة نظر الزبون و تكون معرفة تامة عنه و تنشأ له قاعدة بيانات تعرف بأصم قاعدة بيانات الزبون عند مستوى توجه السوق. و الهدف الرئيسي لهذا البحث هو إعطاء تصور عن إدارة معرفة الزبون و علاقتها بالتوجهات السوقية للمنظمات و كيف يمكن أن تنعكس إدارة معرفة الزبون على توجه سوق المنظمات سواء كان ذلك التوجه نحو الأداء أو رضا الزبون أو ولاء الزبون أو الميل لدخول الأسواق الجديدة و أهم نتيجة توصلت إليها هذه

¹ - زكريا مطلق الدوري، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون ، المؤتمر الدولي السادس حول "الجودة الشاملة في ظل إدارة معرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان ، الأردن، 2006.

الدراسة هي أن الزبون هو المصدر المهم للمعرفة و يجب على المنظمات معرفة كيفية إدارة هذه المعرفة و علاقتها بالتوجهات السوقية.¹

❖ دراسة (علي حسون الطائي ، إدارة معرفة الزبون و أبعاد الخدمة الصحية، 2008)

قام علي حسون الطائي بدراسة إدارة معرفة الزبون و إدارة خدمة الزبون لما لهما من أهمية على صعيد الفكر التنظيمي ضمن حقل السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و قام بالدراسة الميدانية على مستوى مستشفى بغداد التعليمي و لتحقيق الهدف المرجو من البحث قام الباحث بتوزيع استبانته عددها (50) على عينة تتكون من فئتين الفئة الأولى مجموعة من العاملين و الفئة الثانية فهي عبارة عن مجموعة من المرضى (الزبائن) خاصة الذين لديهم مراجعات مستمرة للمستشفى.

و جاءت أهم نتيجة لهذا البحث بأن المؤسسة بحاجة إلى وضع سياسات و إجراءات واضحة و محددة لمتابعة حاجات المرضى و تفهم رغباتهم و تلبية متطلباتهم.²

❖ دراسة (خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبون، دراسة

استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، 2011).

جاء هذا البحث لإظهار اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبائن و يسعى هذا البحث إلى الوصول إلى طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون في تحديد معالم الاحتفاظ و كذلك الوصول إلى ما يمكن أن يقرره هذا المفهوم من أثر في تحديد معالم الاحتفاظ و يهدف الباحث إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة معرفة الزبون في الاحتفاظ بالزبائن.

¹ - ومان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.

² - علي حسون الطائي، مرجع سابق.

و قام الباحث بالدراسة الميدانية على مجموعة من المنظمات الفندقية ذات الدرجة الممتازة و الأولى في مدينة دهوك. حيث وزع 60 استبانة على المديرين و معاونين و رؤساء الأقسام و استرجع منها 45 استبانة. و كانت أهم نتيجة توصل إليها الباحث هي وجود علاقة ارتباط و أثر بين إدارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبون.¹

ثانيا : نتائج إدارة معرفة الزبون في المؤسسة

من خلال الدراسات السابقة نستنتج مايلي:

- ✓ إن إدارة معرفة الزبون تتجه نحو المعرفة و المعلومات في إطار عملها داخل المؤسسة مما يزيد من فرص المؤسسة لتلبية متطلبات الزبائن بشكل فعال و من ثم الاحتفاظ بهم.
- ✓ تساعد إدارة معرفة الزبون على جمع المعلومات عن حاجات و رغبات الزبائن بشكل مستمر لذلك فهي تساعد في الكشف عن الزبائن غير الراضين عن الخدمات المقدمة لهم و معرفة الأسباب وراء عدم رضاهم و معالجتها.
- ✓ تتيح إدارة معرفة الزبون المعلومات اللازمة لجميع الموظفين حتى يتسنى لهم الإبداع في عملهم و فهم حاجات الزبون بشكل كامل.
- ✓ تحرص إدارة معرفة الزبون على تكوين علاقات طيبة بين العاملين أنفسهم و بين الزبائن من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال المتاحة لاسيما الحديثة منها.
- ✓ تساهم إدارة معرفة الزبون في زيادة نمو المؤسسة.
- ✓ تؤدي إدارة معرفة الزبون إلى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، تنمية الراقدين، مجلد 33، العدد 102، 2011.

✓ إن هناك مصادر متعددة لمعرفة الزبون بعضها يعتمد على التفاعل الشخصي و تبادل المعرفة مع الزبون و الآخر يستند إلى البيانات المجدولة أو المهيكلة التي يتم جمعها من خلال التعامل مع الزبون.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء التنافسي للمؤسسة

أولاً: دراسات سابقة حول الأداء التنافسي

❖ دراسة (محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، 2007)

إذ تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، ومحاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة، ومحاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك إن الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار تسويقية جديدة أو غير مألوفة، كما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ويطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة

الابتكار، و الابتكارات التسويقية من منطلق تسويقي أقل تكلفة من الابتكارات التسويقية من منطلق تكنولوجي، وقد تكون في كثير من الأحيان متقاربة في النتائج ، كما أن الابتكارات من منطلق تكنولوجي تحتاج إلى التسويق حتى تنجح، وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلت الدراسة إلى بعض النتائج فيما يتعلق بواقع الابتكار التسويقي لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابتكار التسويقي داخلها و أهمها أن المؤسسة ليس لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابتكار تسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويقية، وأن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من الأساليب الابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تفويض قدرتها على قيام عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.¹

❖ دراسة (عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي، 2008)

عدت قضية التداخل بين التحليل الإستراتيجي و الأداء التنافسي للأعمال من القضايا الحرجة التي لازالت محور اهتمام العديد من الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية حيث تجسدت أهمية البحث في محورين أساسيين: الأول نظري و تمثل في سعي البحث إلى تأطير الأدبيات ذات الصلة بقضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي أما المحور الثاني فتمثل في محاولة البحث تشخيص واقع التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية على تفهم دوره في تحسين الأداء التنافسي.²

❖ دراسة (عبد الحكيم عبد الله نسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل

الانفتاح الاقتصادي، 2009)

¹ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، .
² - عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة الشؤون العلمية ، العدد 10، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، و تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية لعام 2008 و البالغ عددها 15 شركة وتم استرداد 77 إستمارة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنافسي و كل من السياسات التسويقية المتبناة من طرف شركات الأدوية الأردنية و إستراتيجية الريادة.¹

❖ دراسة (راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، 2011)

أصبح مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم الوثيقة الارتباط بالأداء الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من قبل المنظمات للبقاء في الأسواق المحلية و العالمية، إذ يعتبر التعلم هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة و لا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي و تقدير أهميته في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

و قامت الباحثة بهذا البحث بهدف معرفة كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال وأهم ما توصلت إليه الباحثة هو أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين و أفكارهم فهي تعمل على خلق و تنمية بيئة تحتضن و تشجع الإبداع ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجررها و تنقلها من جيل إلى آخر. و أهم فائدة تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء التنافسي تكمن في دعمها لعلاقات العمل بين العاملين و المشرفين و التي تسفر عن عملية التعلم الجماعي و المستمر.²

❖ دراسة (Ayman Bahjat Abdallah & others, Quality Management Practices

and Competitive Performance, 2011)

¹ - عبد الحكيم عبد الله نسور، مرجع سابق.

² - راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة و الأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية. حيث تم دراسة 27 شركة تصنيع يابانية و ملاحظة تطورها خلال فترة التسعينات و 2000. و أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الاستقرار و الاتساق لإدارة الجودة يمكن أن تستخدم كواحدة من الأسلحة الإستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية.¹

❖ دراسة (منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،

(2012).

تهدف عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تحقيق جملة من الأهداف يأتي في مقدمتها البيئة التي تنشط فيها على مختلف المستويات (كلية، قطاعية، جزئية) و أقلمت هذه المؤسسات في ظل الاقتصاد التنافسي، و ذلك من خلال إعطاء دفع لهذا القطاع ضمن ديناميكية تنافسية مكيفة مع متطلبات السياق الجديد لعولمة المبادلات.²

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء التنافسي

من خلال الدراسات السابقة نستنتج أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء التنافسي نذكر منها مايلي:

✓ سلوك المروسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمؤسسة و الجزء الفعال في تقييم الأداء التنافسي.

✓ غياب الأهداف المحددة فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها و معدلات الإنتاج المطلوبة لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز وهذا يؤثر على أدائها التنافسي.

¹ – Ayman Bahjat Abdallah & others, Quality Management Practices and Competitive Performance : Empirical Evidence From Japanese Manufacturing Companies, International Journal of Production Economics, 2011, vol. 133, issue 2.

² – منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 10، 2012، ص 128.

- ✓ استخدام المؤسسة لمعدلات تكنولوجية متطورة يساعد على تطوير منتجات جديدة باستمرار وهذا ما يسمح بالتميز وبالتالي تحسين أدائها التنافسي.
- ✓ إعداد خطط بديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة و الاختيار الجيد لها يسمح بدعم الأداء التنافسي للمؤسسة وبالتالي المحافظة على مركزها.
- ✓ تمييز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يسمح بتحقيق أداء متفوق على أداء المنافسين.
- ✓ امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا معلومات قوية يمكنها من الحصول على معلومات مختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه وهذا ما يسمح لها بتحديد نقاط الضعف و معالجتها ومعرفة نقاط القوة و استغلالها في تحسين الأداء التنافسي لها.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي

أولاً: دراسات سابقة

❖ دراسة (سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" دراسة ميدانية على

شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، 2010).

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة و في قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها و نموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة و الريادة و الإبداع. فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة. ورغبة الباحث في معرفة مثل هذا

الأمر في الشركات الصناعية التحويلية العاملة وفقا لقانون الاستثمار و تعديلاته و هي شركات حديثة العهد نسبيا.

وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ومحاولة تعرف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة و الإبداع و تأطير ذلك نظريا. و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز و التفوق و الريادة و الإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وثقافة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة.
- ✓ يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن ومحور التعلم و النمو وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية و العائد (الجانب المالي).
- ✓ تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات و الوثائق و الحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- ✓ لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
- ✓ تقوم الشركات بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب و تعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات و تطويره، كما وأنها تستجيب سريعا لتغيرات الثقافة.

✓ تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء بنسبة أكبر من محوري التعلم و النمو و الزبائن.

✓ أجرت الشركات عينة الدراسة تغيرات عديدة منها ما كان كبيرا خلال مدة الدراسة على هيكلها التنظيمية و الوظيفية و على استخدام الأساليب و الوسائل و البرامج.

✓ بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة و الأداء إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء. ومن جهة أخرى بينت الدراسة على وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة و بين كل محور من محاور الأداء.¹

❖ دراسة (كامل محمد يوسف الحواجز، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسة، 2010).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته بحثية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وزعت على عينة بلغت 213 مفردة، و تم استرجاع 185 استبانته.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعلم، ومأسسة المعرفة، و تكامل المعرفة و توظيف رأس المال المعرفي. وعليه فإن الدراسة توصي إدارات شركات التأمين الأردنية بضرورة العناية و الاهتمام

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

بعمليات التدريب و التعلم، و التركيز على جوانب المعرفة و تكاملها و توظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات.¹

❖ دراسة (سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا

التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، 2008).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة. و عددهم (174 موظفا).

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

✓ تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات و الأقسام،

و تحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الاستفادة من

المهارات و الخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة

لتصل إلى مستوى التعايش و التواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل

تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا

المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا

المعلومات داخل المصارف.

✓ وجود علاقة بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات الميزة التنافسية.¹

¹ - كامل محمد يوسف الحوازة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 2.

❖ دراسة (سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز

الأداء المؤسسي، 2008).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) و أثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية ، والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح طبيعة العلاقة و نوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة و متطلباتها و الأداء المؤسسي. و توصي الباحثة بزيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني و الصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة و حصرها و تكوين الأفكار و الخبرات و المهارات المتوفرة لدى الأفراد و حفظها في قواعد المعرفة و توثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.²

❖ دراسة (أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي،

(2006

سعت الدراسة إلى تحليل و تشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي حيث أن إدارة معرفة الزبون تقود المنظمة إلى الإبداع و التغيير في قواعد اللعبة في عالم إدارة الحالية مما يجعل المستقبل المنظور متنبأ به من خلال معرفة حاجات الزبائن و الاستحواذ على القدرة التي تلبّيها و بالتالي تضمن النجاح في أعمالها في مواجهة القرن الحادي و العشرين و متطلباته و تحدياته. وكان ميدان الاختبار عينة من المصارف العراقية و اختيرت عينة 40 مديرا من المصارف المبحوثة لجمع البيانات عن متغيرات

¹ - سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .

² - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، الأردن، 2008.

الدراسة. و أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في وجود علاقات ارتباط و تأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون التفوق التنافسي.¹

❖ دراسة (سلاي يحضيه، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، 2005).

تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأس مال بشري و فكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات و المهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم و مداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة، و التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال و التثمين الناجع لتلك الموارد و الكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

كما تجمع أغلب الدراسات الحديثة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية و ضمن هذه المداخلة تهدف إلى تحليل مرتكزات أثر الاستثمار لرأس المال الفكري و المعرفي كمورد استراتيجي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، مع تحليل أنواع المعرفة خاصة الصريحة و الضمنية الكامنة ثم تحليل مفهوم تسيير المعرفة كمورد غير مادي و التكامل الاستراتيجي بينها و بين الكفاءات و مستويات تسيير المعرفة و صعوبات تسييرها بالمؤسسة الاقتصادية. و أهم نتيجة توصلت إليها هذه المداخلة هي أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية.²

ثانيا: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي

من خلال الدراسات السابقة نستنتج أن موضوع الأداء التنافسي هو المهم في دراسة إدارة معرفة الزبون بالنسبة للمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، حيث أن وجود الأداء التنافسي يعتبر عامل رئيسي لبقاء

¹ - أميرة هاتف حداوي الجنابي، مرجع سابق، ص 8.

² - سلاي يحضيه، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 9-8 مارس، 2005.

المؤسسة واستمرارها. حيث أن الدور الذي تقوم به إدارة معرفة الزبون من خلال عملياتها و ممارستها يحقق نتائج رائعة إذ يتم بموجبه إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبتهاجا في تعامله مع المؤسسة.

و الهدف العام من إدارة معرفة الزبون هو معرفة حاجات الزبون و مايريده و محاولة إشباعها و ذلك بتمكين الموظف من تقديم خدمة عالية و ذات جودة مطلوبة مايسمح بالاحتفاظ بالزبائن و اكتساب آخرين جدد. بشكل عام يمكن القول أن مفهوم إدارة معرفة الزبون يعمل على خلق علاقة بين الموظفين في المؤسسة و الزبائن تمكنهم من فهم حاجاتهم و رغباتهم. حيث أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من المعارف التي تم تجميعها حول حاجات و رغبات الزبون.

ومن خلال ما تم دراسته في الدراسات السابقة لاحظنا أن إدارة معرفة الزبون يمكن أن تساهم في التأثير على الأداء التنافسي من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة لها و تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

➤ التوجه نحو المعرفة من الزبون

➤ التوجه نحو المعرفة حول الزبون

➤ التوجه نحو المعرفة للزبون

و يمكننا صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون بأبعادها المختلفة في تحسين

الأداء التنافسي للمؤسسة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثلاثة فهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة من الزبون في تحسين

الأداء التنافسي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة حول الزبون في تحسين

الأداء التنافسي للمؤسسة.

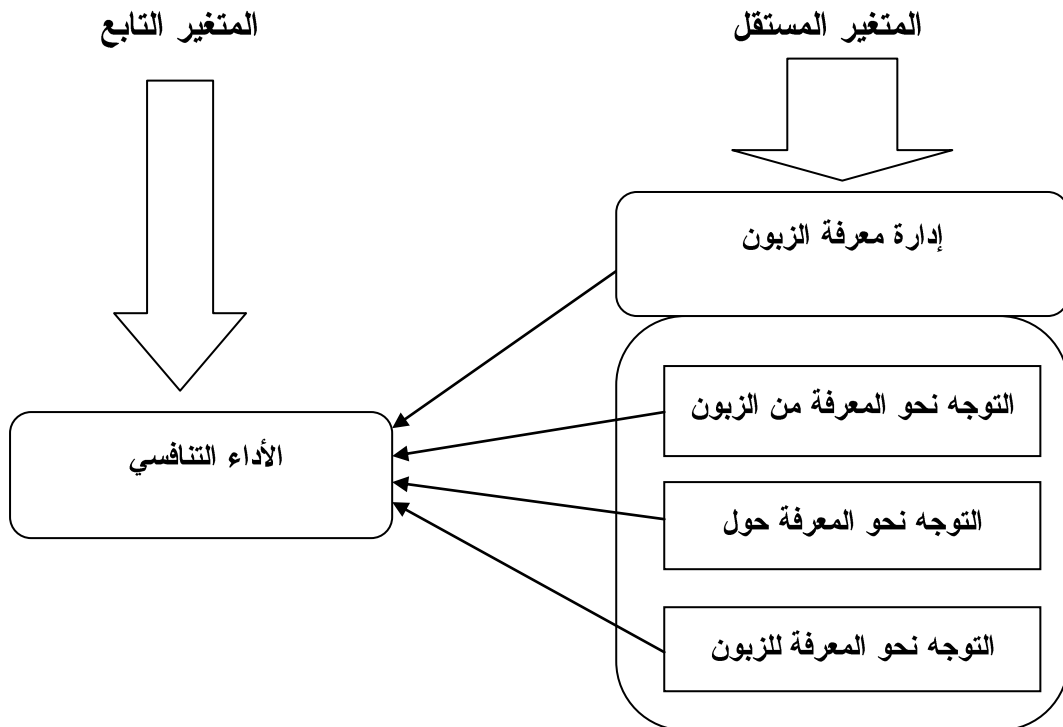
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة للزبون في تحسين

الأداء التنافسي للمؤسسة.

❖ نموذج الدراسة:

و عليه يمكن صياغة نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التعرف على مفهوم إدارة معرفة الزبون و الاتجاهات المستقبلية لتطورها إضافة إلى التعرف على أهم أبعادها وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة ومعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة. كذلك تم التعرف في هذا الفصل على ماهية الأداء التنافسي حيث تم التطرق إلى ماهيته و مؤشرات تقييمه و كذلك إلى مقاييس قياسه.

و كذلك تم التعرف على الدور الفعال لإدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة حيث تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من وكالات التأمين لولاية باتنة و هذا ما سيتم دراسته في الفصل الثاني و الأخير.

تمهيد

يعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصل الأول إيضاحاً لكل من ماهية الأداء التنافسي و إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، و سوف نتناول في الجانب التطبيقي لهذا الموضوع من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA ، و التي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيقات إدارة معرفة الزبون داخل المؤسسة ودورها في تحسين الأداء التنافسي لهذه المؤسسة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول الأبعاد التي تبنيها في المتغير المستقل إدارة معرفة الزبون و كذا المتغير التابع الأداء التنافسي في مؤسسة SAA .

و يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث ، من حيث أسلوب الدراسة و تصميمها ، و طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع الدراسة ، و كذلك مراحل تطور الاستبانة و إجراءات توزيعها ، و من ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بمنهجية الدراسة أما المبحث الثاني فنتناول فيه عرض نتائج الدراسة بينما المبحث الثالث فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول يتعلق بمجتمع و عينة الدراسة، أما الثاني فيتعلق بأداة الدراسة و أساليب التحليل بينما الثالث فنعرض فيه ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.¹

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مجموعة من وكالات التأمين بولاية باتنة .

و يمكن تقديم لمحة بسيطة حول المؤسسة الوطنية للتأمين SAA و هي كالتالي:

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 في صورة شركة مختلطة جزائرية بنسبة 61% و مصرية بنسبة 39 % و في 27 ماي 1966، أمتت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين و في سنة 1979 و مع ظهور قانون التخصص احتكرت الشركة كلا من فرع السيارات، الأخطار البسيطة ، تأمينات الحياة و تتكون هذه الشركة من 24 وحدة و 309 وكالة و ثلاث مراكز للتكوين.²

تؤدي الشركة دورا فعالا في تأمين و ضمان الأملاك ضد كل المخاطر التي تهدد وجودها، حيث تقوم

بالوظائف التالية:³

❖ ممارسة كل عمليات التأمين من خلال ما تعرضه من خدمات تتعلق بضمان الأخطار التي تخص:

الحرائق والاستغلال، المسؤولية المدنية والأخطار المتعددة، تأمين السيارات والأشخاص.

¹ - محمد سليمان هدى، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007، ص149.

² - قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012، ص 82.

³ - علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، مداخلة بعنوان: دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 8 ماي قالم، الجزائر، 2008، ص14 .

- ❖ ممارسة الوظيفة المالية من خلال عمليات التوظيف الخاصة بالاستثمار في الأوراق المالية، وكذا السوق النقدي وغيرها.
- كما يعتمد إنتاج الشركة على مختلف أنواع التأمين التي تغطي أخطارها، وتتمثل فروع إنتاجها فيما يلي:¹
 - أ/فرع أخطار السيارات: يتضمن هذا النوع سبعة ضمانات، تتكون من إجبارية واختيارية وتشمل:
 - ❖ المسؤولية المدنية: يعتبر ضمان إجباري، وتضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن الأضرار الجسمانية والمادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، ويحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة السيارة.
 - ❖ أضرار التصادم: وهي الضمانات الاختيارية، وتتضح مصداقيتها في حالة وقوع اصطدام خارج المرائب المستأجرة أو المملوكة من طرف المؤمن له، حيث تضمن تعويض الأضرار اللاحقة بالسيارة نتيجة الاصطدام، وذلك في حدود المبلغ المحدد في العقد.
 - ❖ كسر الزجاج: تضمن للمؤمن له الأخطار الناتجة عن رمي الحجارة، والتي تلحق بالزجاج الأمامي والخلفي والمرآيا الجانبية.
 - ❖ السرقة والحريق: تضمن الأضرار الناجمة عن فقدان السيارة أو حريقها.
 - ❖ الدفاع والمتابعة: تضمن للمؤمن له دفع كافة مصاريف المعاينة والمحاماة والاستشارة المساعدة في حالة وقوع حادث.
 - ❖ ضمانات تعاقدية لصالح الركاب: تدفع تعويضات للركاب إثر وقوع الأضرار.
 - ❖ كافة الأخطار: تضمن دفع نفقات إصلاح السيارات عند اصطدامها.
 - ب/فرع الأخطار المتعددة: يتم تأمين الممتلكات من الأخطار المتعلقة بالحرائق والسرقة.

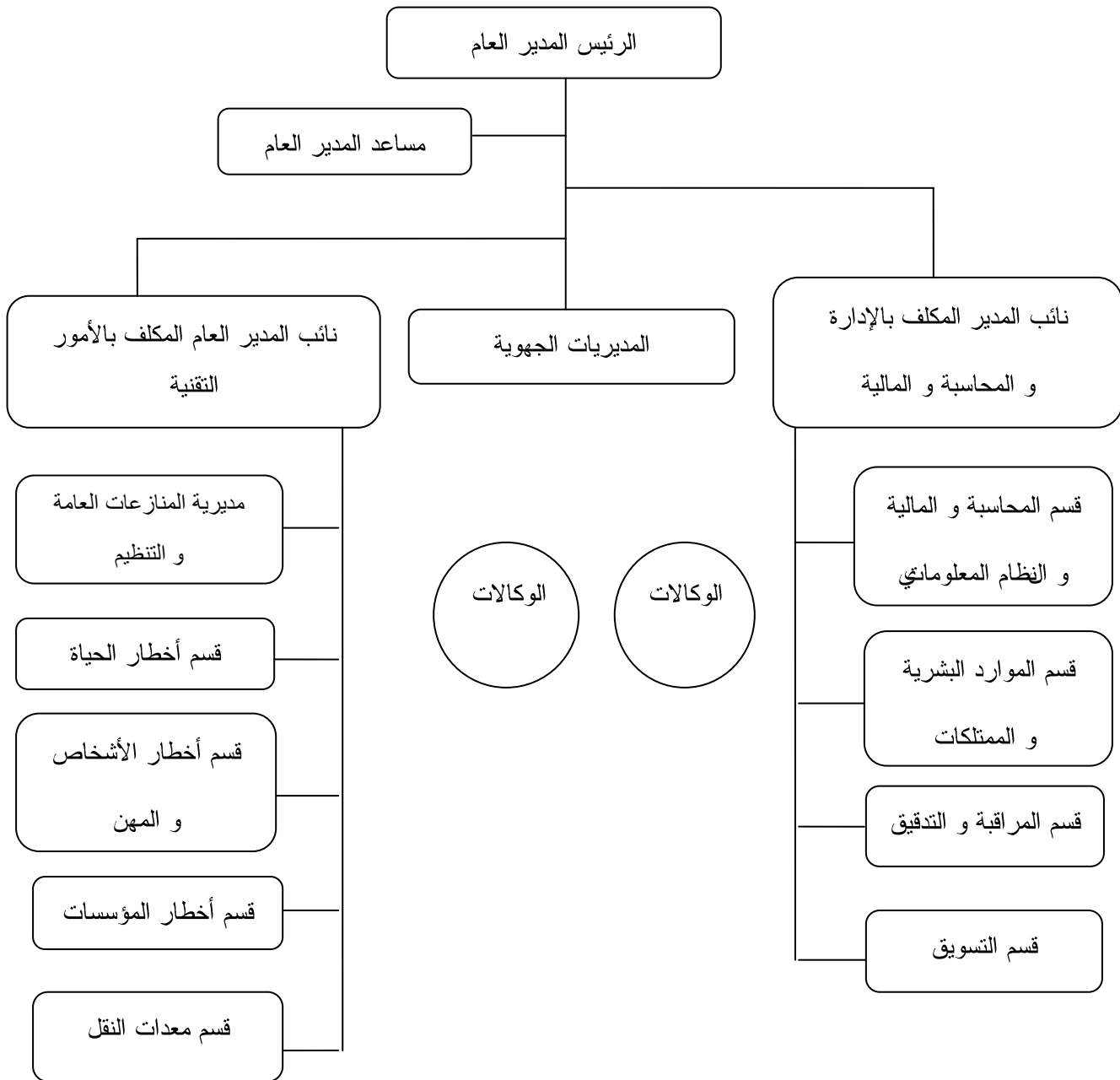
¹ - علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، مرجع سابق، ص ص 14-15 .

ج/ فرع تأمينات الأشخاص: تقوم بالتأمين على حياة الفرد والتأمين الجماعي لعمال الشركات والرياضيين، كما تتكفل بتأمين الرحلات المدرسية والسياحية حسب مدتها.

د/ فرع نقل البضائع: تعمل على تأمين البضائع من الأخطار التي قد تتعرض لها.

الهيكل التنظيمي ل SAA:

الشكل(3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات SAA



المصدر: الشركة الوطنية للتأمين SAA

2- عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من وكالات التأمين بولاية باتنة ، و تم توزيع و استرجاع 98 استبيانها. و الجدول التالي يوضح العينة:

الجدول (6): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	عدد الموظفين	المؤسسة
32	135	SAA
4	5	Trust
9	9	Alliance
4	6	2A
5	5	Cash
15	15	Mateec
4	6	SAA (AGA)
25	25	SAA (Agence B)
98	206	Total

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة

1- أداة الدراسة:

من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.¹

و الإستبيانة المستخدمة هنا مكونة من جزأين :

الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب و هي : (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

¹ - محمد سليمان هدي، مرجع السابق، ص 275.

الجزء الثاني: متغير إدارة معرفة الزبون و تم صياغة و بناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسات سابقة، و يتضمن 3 أبعاد (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون).

أما متغير الأداء التنافسي و تم صياغة و بناء فقرات هذا المتغير متضمنة بذلك 3 أبعاد (تمييز الخدمات، إدراك المحيط، قوة المنافسة).

و قد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت على الشكل التالي:

أففق تماما	أففق	أففق إلى حد ما	لا أففق	لا أففق تماما
1	2	3	4	5

2- أساليب التحليل:

لقد استخدم في التحليل نظام SPSS و هو من الأنظمة الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات و تحليلها في مجالات متعددة و منها التطبيقات الإحصائية ، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات و تلخيصها و عرضها بأشكال هندسية و بيانات و حسابات و مقاييس النزعة المركزية و التشتت و الالتواء و التقلطح و معادلات الانحدار و التقدير الفتري و اختبارات الفروض الإحصائية ، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.¹

و في دراستنا تم استخدام الأساليب التالية:

- ❖ المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها شيوعا و استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.²
- ❖ الانحراف المعياري : و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، و يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز

¹ - شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية ، دار المنهج للنشر و التوزيع الأردن، 2008، ص 67.

² - إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 96.

الإجابات و عدم تشتتها ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.¹

❖ معامل بيرسون: إذا كان لدينا المتغيران X, Y و حصلنا على N من القيم المتناظرة (X_i, Y_i) ، و حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس هذين المتغيرين. إن المقياس المستخدم لقياس درجة الارتباط يعرف بمعامل الارتباط و يرمز له بالرمز R و تتراوح قيمته بين $(-1, 1)$.²

❖ معامل كرونباخ α : هو معامل من الموثوقية و هو يستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين. و يشير إلى أي مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس و إعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل كرونباخ α أكبر من 50% و هناك دراسات تقول أكبر من 70% ، و يمكن تطبيقها على منظمات أخرى تنشط في نفس القطاع.³

❖ معامل الالتواء: يعرف على أنه درجة البعد عن التماثل و ندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القيمة.⁴

❖ تحليل Anova : هو مجموعة من النماذج الإحصائية (statistical model) مع إجراءات مرافقة لهذه النماذج تمكن من مقارنة المتوسطات لمجموعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين variance الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة. أول طرق تحليل التباين تم

¹ - امتثال حسن عبد الرزاق و آخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 115.

² - ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون و دورها في تنمية الرأس المال الفكري (دراسة تحليلية، مؤسسة نجمة للاتصالات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 80.

³ - مقراش فوزية، أقطي جوهر، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، 22-23 فيفري 2012، ص 12.

⁴ - محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي و التطبيقي و الحيوي، دار صفاء، الطبعة الأولى، 2008، ص 138.

وضعها من قبل الإحصائي رونالد فيشر في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين لذلك

تعرف أحيانا بتحليل فيشر للتباين.¹

المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا الداخلي بصيغته

النهائية الكلية ، و لكل متغير بجميع أبعاده ، و تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% ، و قد

كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1-1 التوجه نحو المعرفة من الزبون:

الجدول(7): معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.860

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون يفوق (70%)

حيث كانت نسبته (86%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-2 التوجه نحو المعرفة حول الزبون:

الجدول (8): معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	0.903

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون يفوق (70%)

حيث كانت نسبته (90%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

¹ - http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_de_la_variance

3-1 التوجه نحو المعرفة للزبون:

الجدول (9): معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة للزبون..

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.800

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة للزبون يفوق (70%) حيث كانت نسبته (80%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

4-1 إدارة معرفة الزبون:

الجدول (10): معامل الثبات لفقرات إدارة معرفة الزبون.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
16	0.939

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة معرفة الزبون يفوق (70%) حيث كانت نسبته (93%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

5-1 الأداء التنافسي:

الجدول (11): معامل الثبات لفقرات الأداء التنافسي .

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	0.943

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون يفوق (70%) حيث كانت نسبته (94%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2- صدق أداة الدراسة:

2-1 **الصدق الظاهري:** يقصد بصدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات لة بالمتغيرات التي نعمل على قياسها و أن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله.

و من أجل تأكيد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم أخذ دراسات سابقة و استخدامها لأنه تم الأخذ بها و تحكيمها وفق معايير متفق عليها.

2-2 **الصدق البنائي:** يرى Staub أن الصدق البنائي يقيس إلى أي مدى أن فقرات الدراسة تكون و تبني مفهوم المتغير المرغوب قياسه. و يضيف Antonio أن الصدق البنائي يتضمن كل من صدق المحتوى و الصدق التقاربي و الصدق التمييزي.¹

يمكن قياس الصدق البنائي من خلال معامل بيرسون و الذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل بيرسون الخاص بها يفوق 50% ، فيما تضع دراسات أخرى 70% كقيمة مرجعية.

الجدول (12): الصدق البنائي لبعد التوجه نحو المعرفة من الزبون

الفقرات	الإحصائيات	التوجه نحو المعرفة من الزبون	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.855 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.889 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	

¹ -بلولة عبد العالي، دور الذكاء التنافسي في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، 2012، ص 127.

	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.799 **	معامل بيرسون	الفقرة 3
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.871 **	معامل بيرسون	الفقرة 4
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.713 **	معامل بيرسون	الفقرة 5
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.713 و 0.889 وهي أكبر من 70% ، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون.

الجدول (13): الصدق البنائي لبعده التوجه نحو المعرفة حول الزبون

الفقرات	الإحصائيات	التوجه نحو المعرفة حول الزبون	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.819 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0.818 ** 0.000	دالة إحصائية

	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.781 **	معامل بيرسون	الفقرة 3
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.753 **	معامل بيرسون	الفقرة 4
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.748 **	معامل بيرسون	الفقرة 5
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.794 **	معامل بيرسون	الفقرة 6
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	
دالة إحصائية	0.851 **	معامل بيرسون	الفقرة 7
	0.000	مستوى الدلالة	
	98	حجم العينة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0.748 و 0.819 وهي أكبر

من 70%، و هذا يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. و مما يؤكد على

الصدق البنائي لبعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون.

الجدول (14): الصدق البنائي لبعء التوجه نحو المعرفة للزبون

الفقرات	الإحصائيات	التوجه نحو المعرفة للزبون	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.836 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.877 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 3	معامل بيرسون	0.862 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 4	معامل بيرسون	0.611 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت محصورة بين 0.611 و 0.836 وهي أكبر

من 70%، و هذا يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. و مما يؤكد على

الصدق البنائي لبعء التوجه نحو المعرفة حول الزبون.

الجدول (15): الصدق البنائي لبعء الأداء التنافسي.

الفقرات	الإحصائيات	الأداء التنافسي	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.680 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.766 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 3	معامل بيرسون	0.643 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 4	معامل بيرسون	0.776 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 5	معامل بيرسون	0.816 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 6	معامل بيرسون	0.797 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	
الفقرة 7	معامل بيرسون	0.731 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	98	

الفقرة 8	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.784 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 9	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.768 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 10	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.567 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 11	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.784 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 12	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.836 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 13	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.846 ** 0.000 98	دالة إحصائية
الفقرة 14	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.798 ** 0.000 98	دالة إحصائية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط متقاربة كانت محصورة بين 0.567 و 0,846 وهي أكبر من 70%، و هذا يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. و مما يؤكد على الصدق البنائي لبعء الأداء التنافسي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

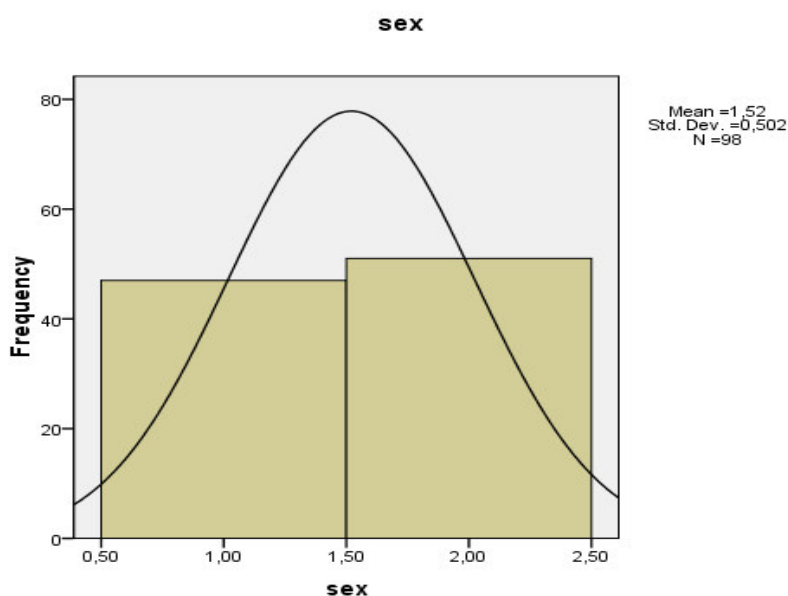
و فيمايلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية و الوظيفية.

الجدول (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
48%	47	ذكور
52%	51	إناث
100	98	المجموع

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور إلا أن النسبتين متقاربتين فبلغت نسبة الإناث

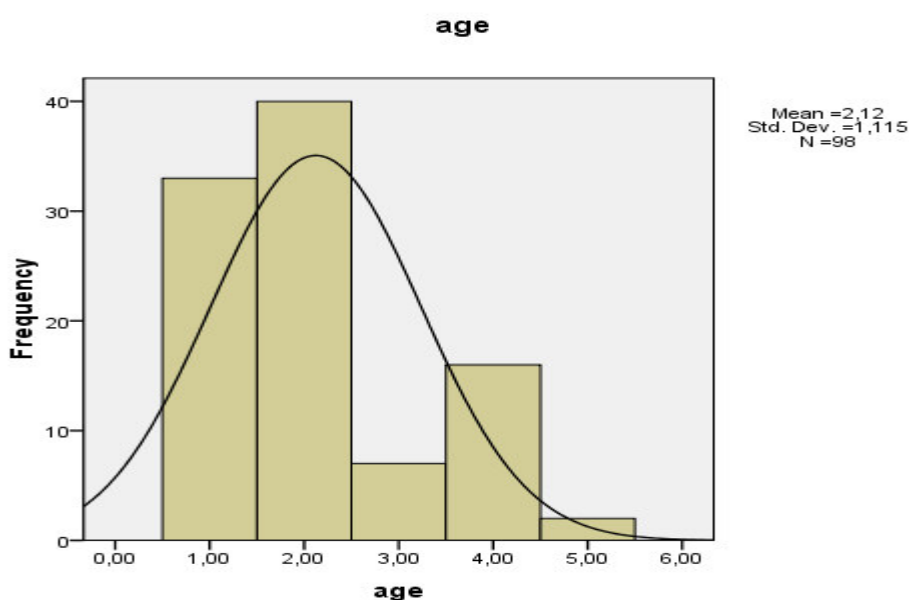
(52%) في حين كانت نسبة الذكور (48%) من مجموع عينة الدراسة.

الجدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
33.7%	33	29 -20
40.8%	40	39 -30
7.1%	7	49-40
16.3%	16	59-50
2.0%	2	60 فأكثر
100%	98	المجموع

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

يمكننا أن نقول أن الفئة الغالبة هي (30-39 سنة) فقد شكلت نسبة (40.8%) من عينة الدراسة و تلتها فئة

(20-29 سنة) بنسبة (33.7%) من عينة الدراسة. أما عن باقي الفئات فقد تم تقسيمها على النحو التالي

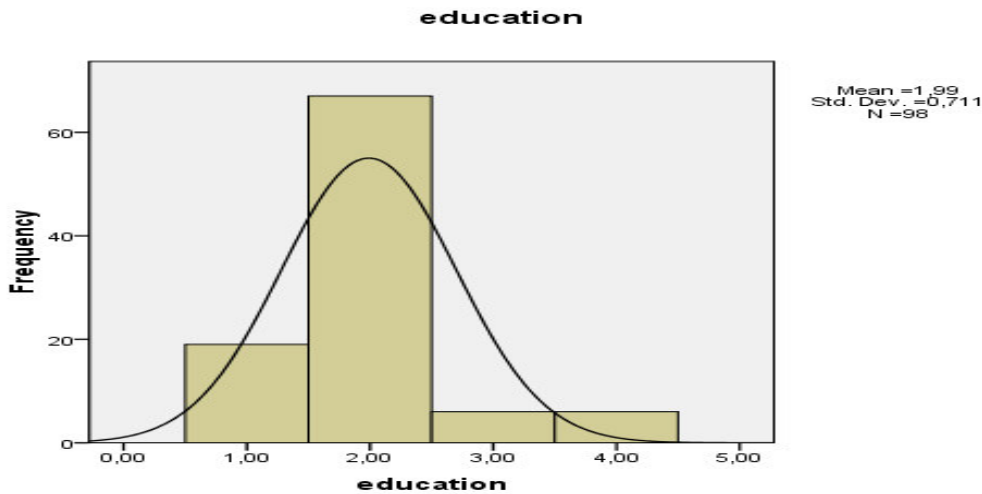
فبالنسبة للفئة (40-49 سنة) فقد كانت نسبتها (7.1%) و الفئة (50-59 سنة) فكانت نسبتها (16.3%) أما أصغر نسبة فكانت من نصيب الفئة الأخيرة فئة (60 سنة فأكثر).

الجدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
19.4%	19	بكالوريا فأقل
68.4%	67	ليسانس
6.1%	6	مهندس
6.1%	6	ماجستير فأكثر
100%	98	المجموع

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أعلى نسبة لفئة الليسانس حيث بلغت نسبتها (68.4%) و تلتها في ذلك فئة الموظفين الذين بحوزتهم شهادة البكالوريا فأقل بنسبة (19.4%) أما نسبة (6.1%) فكانت

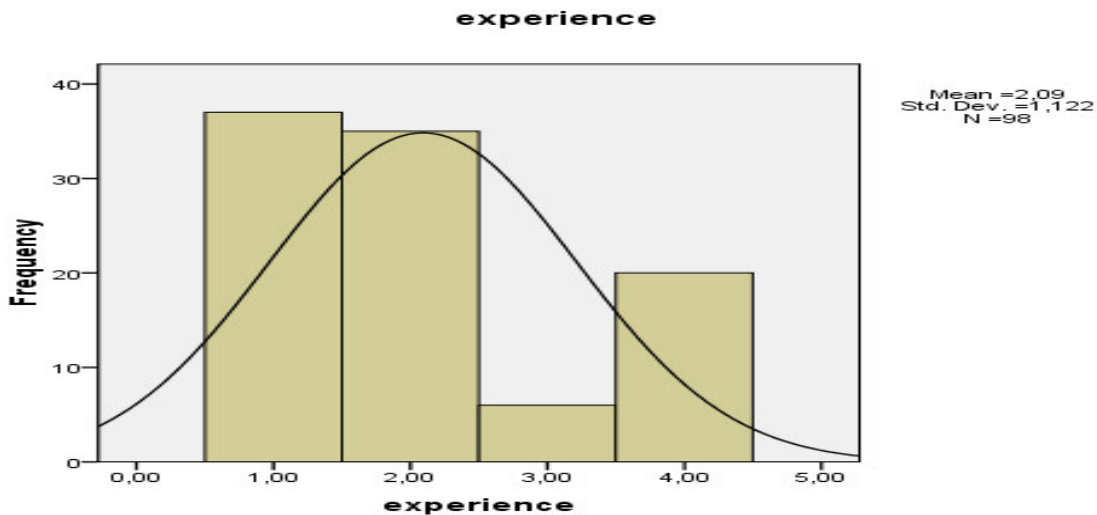
من نصيب كل من الموظفين الحاصلين على شهادة مهندس أو ماجستير فأكثر. و هنا نلاحظ بأنه هناك تفوق كبير بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس.

الجدول(19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

النسبة	التكرارات	الفئة
37.8%	37	أقل من 5 سنوات
35.7%	35	من 5 - 10 سنوات
6.1%	6	من 10 - 15 سنة
20.4%	20	أكثر من 15 سنة
100%	98	المجموع

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما يتعلق بجدول الخبرة العملية فإن أكبر نسبة هي للفئة الأولى فئة الأقل 5 سنوات و المتمثلة في النسبة (37.6%) و تليها الفئة الثانية فئة (من 5- 10 سنوات) بنسبة (35.7%) أما عن الفئتين الثالثة و الرابعة فكانتا على النحو التالي فئة (10 - 15 سنة) كانت بنسبة (6.1%) أما فئة (الأكثر من 15 سنة) فكانت بنسبة (20.4%) . و الملاحظ هنا أن الموظفون في مرحلة اكتساب الخبرة.

المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي لوكالات التأمين

قبل القيام بتحليل النموذج و التطرق إلى مستوى إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي الخاص بوكالات التأمين ، فإننا أولاً سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة و هو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، و سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء Skewness et Kurtosis و من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و Kurtosis محصور بين (-3،3)، و دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3) و Kurtosis محصور بين (-7،7)، و نحن سوف نأخذ بالدراسة الأولى.

و فيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية و معاملي الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل بعد.

الجدول(20): حساب المتوسط الحسابي و معاملي الالتواء لإجابات المستقيمين

الأبعاد	حد أدنى	حد أعلى	المتوسط		Skewness		Kurtosis	
			إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا	الخطأ
التوجه نحو المعرفة من الزبون	1.00	5.00	2.0898	0.96287	1.114	0.244	0.874	0.483
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	1.00	5.00	2.3528	0.88995	1.039	0.244	1.040	0.483

0.483	2.493	0.244	1.345	0.82868	2.0281	5.00	1.00	التوجه نحو المعرفة للزبون
0.483	2.206	0.244	1.471	0.81759	2.1894	5.00	1.00	إدارة معرفة الزبون
0.483	0.187	0.244	0.831	0.84840	2.2522	4.79	1.00	الأداء التنافسي

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

❖ تحليل فقرات بعد إدارة معرفة الزبون

1- التوجه نحو المعرفة من الزبون: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.0898) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهو ما يؤكد أن مستوى التوجه نحو المعرفة من الزبون عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (0.874) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (1.114) و هذا يعني أن بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون يتبع التوزيع الطبيعي.

2- التوجه نحو المعرفة حول الزبون: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.3528) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهو ما يؤكد أن مستوى التوجه نحو المعرفة حول الزبون عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (1.040) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (1.039) و هذا يعني أن بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون يتبع التوزيع الطبيعي.

3- التوجه نحو المعرفة للزبون: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.0281) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهو ما يعني أن مستوى التوجه نحو المعرفة للزبون عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان

(لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (2.493) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (1.345) و هذا يعني أن بعد التوجه نحو المعرفة للزبون يتبع التوزيع الطبيعي.

❖ تحليل فقرة بعد إدارة معرفة الزبون : من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات

المستقصين حول هذا البعد هو (2.1894) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى

(أتفق) وهو ما يعني أن مستوى إدارة معرفة الزبون عالي ، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)،

أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (2.206) أي

مقبول أما معامل Skewness فقد كان (1.471) و هذا يعني أن بعد إدارة معرفة الزبون يتبع

التوزيع الطبيعي.

❖ تحليل فقرة بعد الأداء التنافسي: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات

المستقصين حول هذا البعد هو (2.2522) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى

أتفق) وهو ما يعني أن مستوى الأداء التنافسي عالي ، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد

الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (0.187) أي مقبول أما

معامل Skewness فقد كان (0.831) و هذا يعني أن بعد الأداء التنافسي يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و ذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل و المتمثل في

إدارة معرفة الزبون و احتساب معامل الالتواء للمتغير التابع الأداء التنافسي ، فهذا يعني أن النموذج صالح

للاختبار أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي بوكالات التأمين فإننا

سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال حساب معامل الارتباط و مستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد

المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) مع المتغير التابع (الأداء التنافسي).

الجدول(21): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) و المتغير التابع (الأداء التنافسي)

الفقرات	الإحصائيات	الأداء التنافسي
التوجه نحو المعرفة من الزبون	معامل بيرسون	0.722**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	98
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	معامل بيرسون	0.771**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	98
التوجه نحو المعرفة للزبون	معامل بيرسون	0.762**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	98
إدارة معرفة الزبون	معامل بيرسون	0.826**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- ❖ من خلال الجدول رقم (21) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المعرفة من الزبون و الأداء التنافسي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.722) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد التوجه نحو المعرفة من الزبون زاد الأداء التنافسي للمؤسسة.
- ❖ من خلال الجدول رقم (21) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المعرفة حول الزبون و الأداء التنافسي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.771) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد التوجه نحو المعرفة حول الزبون زاد الأداء التنافسي للمؤسسة.

- ❖ من خلال الجدول رقم (21) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المعرفة من الزبون و الأداء التنافسي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.762) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد التوجه نحو المعرفة للزبون زاد الأداء التنافسي للمؤسسة.
- ❖ من خلال الجدول رقم (21) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المعرفة من الزبون و الأداء التنافسي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.826) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد استعمال المؤسسة لإدارة معرفة الزبون زاد الأداء التنافسي للمؤسسة.

2- فروق في متغيرات الدراسة

تظهر البيانات التي يظهرها الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس باستثناء متغير واحد فقط هو التوجه نحو المعرفة من الزبون عند المستوى (0.048)، و نلاحظ في الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر، كما نلاحظ في الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، أما في الجدول (25) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

الجدول(22): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير الجنس

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه نحو المعرفة من الزبون	1 96	3.597 0.899	4.000	0.048
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	1 96	0.748 0.792	0.944	0.334
التوجه نحو المعرفة للزبون	1 96	0.554 0.688	0.805	0.372
إدارة معرفة الزبون	1 96	1.339 0.661	2.024	0.158
الأداء التنافسي	1 96	0.271 0.724	0.374	0.542

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول(23): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير العمر

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه نحو المعرفة من الزبون	4 93	0.450 0.948	0.475	0.754
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	4 93	0.701 0.796	0.881	0.479
التوجه نحو المعرفة للزبون	4 93	0.345 0.701	0.493	0.741
إدارة معرفة الزبون	4 93	0.473 0.677	0.698	0.595
الأداء التنافسي	4 93	0.696 0.721	0.966	0.430

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول(24): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه نحو المعرفة من الزبون	3 94	0.340 0.946	0.359	0.783
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	3 94	0.392 0.805	0.488	0.692
التوجه نحو المعرفة للزبون	3 94	1.619 0.657	2.465	0.067
إدارة معرفة الزبون	3 94	0.552 0.672	0.822	0.485
الأداء التنافسي	3 94	0.175 0.737	0.870	0.870

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (25): الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
التوجه نحو المعرفة من الزبون	3 94	0.837 0.930	0.900	0.444
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	3 94	0.482 0.802	0.601	0.616
التوجه نحو المعرفة للزبون	3 94	0.245 0.701	0.349	0.790
إدارة معرفة الزبون	3 94	0.418 0.676	0.619	0.605
الأداء التنافسي	3 94	0.923 0.713	1.293	0.281

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول : تفسير النتائج

أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية

- حسب الجدول رقم (16) فإن أفراد العينة أغلبهم من الجنس أنثى و هذا السبب راجع إلى أن العمل مكتبي لا يتطلب جهد عضلي.
- تركزت أعمار أفراد العينة في الفئة (20-29) سنة و هذا ما يظهره الجدول رقم (17) حيث أن هذه الفئة في طور اكتساب الخبرة و التعلم.
- إن أغلب أفراد العينة هم حملة شهادة الليسانس حيث بلغت نسبته (68,4%) و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم (18).
- لقد تركزت الخبرة العملية في الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) و ذلك حسب الجدول رقم (19) و هذا راجع لأن معظم الموظفين جدد و في طور اكتساب الخبرة.

ثانياً: تفسير نتائج محاور الدراسة

1- تفسير الفروق:

- تظهر البيانات التي يعرضها الجدول رقم (22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الجنس باستثناء متغير واحد فقط هو التوجه نحو المعرفة من الزبون و هذا راجع إلى الاختلاف في الطبيعة الفيزيولوجية للموظفين بين ذكر و أنثى و كذلك عدم تصريح الزبائن بكل معلوماتهم الشخصية اللازمة.
- كما نلاحظ في الجدول رقم (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير العمر.
- و نلاحظ في الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير المستوى التعليمي .
- أما بالنسبة لمتغير الخبرة العملية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و هذا ما يظهره الجدول رقم (25).

2- تفسير اختبار فرضيات الدراسة

- ❖ العلاقة بين التوجه نحو المعرفة من الزبون و الأداء التنافسي أن المؤسسة تهتم بكسب العاملين لديها المعرفة الكافية من الزبائن وكذا الاهتمام بشكاويهم بجدية و تطبيق هذه المعلومات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وهذا يساعد في تحسين الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى تقديم خدمات أعلى جودة من خدمات المنافسين وهذا يساعد بتطوير منتجات جديدة باستمرار مما يؤدي إلى زيادة في الأداء التنافسي للمؤسسة.
- ❖ العلاقة بين التوجه نحو المعرفة حول الزبون و الأداء التنافسي أن تشجيع المؤسسة للعاملين على جمع المعارف حول الزبائن وكذلك امتلاكها لتكنولوجيا معلومات قوية يمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حولهم وهذا ما يمكنهم من فهم حاجات ورغبات الزبائن مما يسمح بتطوير الخدمات ويؤدي إلى كسب زبائن جدد وهذا يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية و التي تؤدي بدورها في زيادة الأداء التنافسي ويسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بمكانتها التنافسية.
- ❖ العلاقة بين التوجه نحو المعرفة للزبون و الأداء التنافسي أن المؤسسة تراعي في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها بشكل مفصل و تتمكن بذلك من إقناعه بالقيمة المضافة التي تقدمها لهم خدماتها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين من جهة ويمكنها من إدراك متغيرات المحيط من جهة أخرى.
- ❖ عموما فإن توجه المؤسسة نحو معارف حول ، من ، أو للزبون يمكنها من تقوية وضعها التنافسي، تحسين أداءها و القدرة على الاستجابة للمحيط.

المطلب الثاني: التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة نقتراح التوصيات التالية:

- ❖ الاهتمام أكثر بموضوع إدارة معرفة الزبون و إدراك نتائجها الإيجابية في المؤسسة.
- ❖ يجب على موظفي المؤسسة إطلاع الزبون بكل الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- ❖ من الضروري أن تحرص المؤسسة على تلبية حاجات الزبون، و مساعدته على حل مشكلاته و الحرص على إرضائه ولو في أبسط الأمور.
- ❖ يجب على المؤسسة أن تحرص على تفهم حاجات الزبون و تقدير ظروفه و مراعات تقلبات مزاجه.
- ❖ أن يكون لدى المؤسسة رغبة في النمو و البقاء وبذلك بناء موقع تنافسي ريادي في السوق.
- ❖ ضرورة تمييز الخدمات المقدمة للزبائن و ذلك لتحقيق أداء متفوق على المنافسين.
- ❖ العمل على معرفة المعلومات اللازمة حول الزبون.
- ❖ يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي و أخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار خاصة المتعلقة بالزبائن من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها و مواجهة التهديدات التي قد تعترضها.

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية

- أخذنا في هذه الدراسة الأداء التنافسي كمتغير تابع نظراً لأهميته الكبيرة في الوقت الحالي لكل مؤسسة إذ لا يمكن تصور مؤسسة من غير أداء تنافسي لأهميته الكبيرة على الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق، و أخذنا إدارة معرفة الزبون كمتغير مستقل و الهدف الرئيسي هو دراسة الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي في المؤسسة .
- كما يمكن مستقبلاً توسيع دراسة إدارة معرفة الزبون إلى أكثر من مؤسسة .

- كما يمكن استعمال طرق أخرى لجمع البيانات مثل تقنية الملاحظة و المقابلات من أجل الحصول على معلومات أوفر و أكثر دقة.
- كما يمكن مستقبلا أخذ الأداء التنافسي بأبعاد أخرى كونه لم يتفق الباحثين في أبعاده وهذا يساعد على الحصول على نتائج أكثر دقة.
- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع .
- ضرورة وجود دراسات محلية في الأداء التنافسي تغطي قطاعات خدمية أخرى.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مجموعة من وكالات التأمين تعرضنا إلى إدارة معرفة الزبون و الأداء التنافسي في المؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، و بعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة و التي من بينها أن إدارة معرفة الزبون لها دور في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة يتمثل في تمكين المؤسسة من التحليل الاستراتيجي للمحيط و بالتالي مواكبة كل تطوراتها ما يجعل المؤسسة تستجيب دائما لتطلعات الزبائن و محاولة إرضائهم بشكل يفوق المنافسين و هذا ما يساهم في تحسين أدائها التنافسي و المحافظة على مكانتها السوقية.

خاتمة عامة

من خلال بحثنا هذا تبين لنا في جانبه النظري و التطبيقي أن لإدارة معرفة الزبون علاقة بالأداء التنافسي حيث تعتبر إدارة معرفة الزبون إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون و الاكتساب و الخلق و التحويل و الاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في المنتجات و الخدمات.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث لأن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالأداء التنافسي لأنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة ، إذ يساهم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء و الاستمرارية.

أما من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو المعرفة من، حول، و للزبون يساعدها في تقوية وضعها التنافسي، تحسين أدائها و القدرة على الاستجابة للمحيط.

كما نوصي بضرورة الاهتمام بموضوع إدارة معرفة الزبون وتأهيله باعتباره من أهم مؤشرات النجاح و التفوق التنافسي.

وفي الأخير لا بد من الاعتراف أن هذا البحث جاء نتيجة مجهودات كبيرة لذا نرجو أن يكون فاتحة لبحوث جديدة في هذا المجال.

❖ المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2، 2008 .
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- أميرة هاتف جداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية) ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة أعمال ، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون و أبعاد الخدمة الصحية (العلاقة و الأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة رقم 17، 2008.
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- عبد البارى إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002.
- صلاح الدين محمد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل، الطبعة الأولى ، عمان، 2004.

قائمة المراجع

- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة و فقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنعقدة في القاهرة، مصر ، 2007.
- محمد سليمان هدى، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007.
- شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية ، دار المنهج للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
- إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- امتثال حسن عبد الرزاق و آخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي و التطبيقي و الحيوي، دار صفاء، الطبعة الأولى، 2008.
- علي غريب و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- ورمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.

✓ الرسائل و الأطروحات الجامعية

- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008 .
- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000، 2002.

قائمة المراجع

- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، 2007-2008.
- بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة معالجة و تكييف التمور ببيسكوفروي بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، 2007-2008.
- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
- محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة: مؤسسة رياض للتمور-بسكرة-) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 33.
- رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العملية و أثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 68.
- صالح فهد، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي(دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003، ص 35.
- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، الأردن، 2008.
- قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات(دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.
- عبید خديجة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن درجة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص GRH ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.

قائمة المراجع

- عبد السلام مرابط، أهمية اليقظة التنافسية في تسيير العلاقة مع الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، بسكرة، 2010.
- وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط -سونلغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة ،2009-2010.
- ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون و دورها في تنمية الرأسمال الفكري(دراسة تحليلية، مؤسسة نجمة للاتصالات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- بلولة عبد العالي، دور الذكاء التنافسي في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة منقمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، 2012.

✓ المجالات

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- منى مسغوني، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد10، 2012.
- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 2 ، 2010.
- كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 2.
- عبد الفتاح بوخمم، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، عدد18، ديسمبر، 2002.
- بنشوري عيسى، الراوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، ورقلة ، سنة 2009 - 2010.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009، 2010.
- راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange) ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4 ، 2011.

قائمة المراجع

- خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و الاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 102، 2011.
- عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة الشؤون العلمية ، العدد 10، 2008 .

✓ الملتقيات

- زكريا مطلق الدوري، إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر الدولي السادس حول : "الجودة الشاملة في ظل إدارة معرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان ، الأردن، 2006.
- رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف .
- سلالى يحيى، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس ، 2005.
- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة و فقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، المنعقدة في القاهرة، مصر ، 2007.
- علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، مداخلة بعنوان: دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 8 ماي قالمة، الجزائر، 2008.
- مقراش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر ، 22-23 فيفري 2012.

✓ المنتديات

- نادي الدراسات الاقتصادية www.clubnada.jeeran.com
- منتدى <http://www.e-rh.org>

✓ موقع إلكتروني

- http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_de_la_variance

❖ المراجع باللغة الأجنبية

- M Garcia–Murillo& H Annabi," Customer Knowledge Management", journal of the operation Research Society, N53, 2002.
- Ayman Bahjat Abdallah & others, Quality Management Pratices and Competitive Performance : Empirical Evidence From Japanese Manufacturing Companies, International Journal of Production Economics, 2011, vol. 133, issue 2.
- Jérôm Bon, Elisabeth Tessier des bordes, « fidélise les clients » la revue française du gestion adetem paris 2002 .
- Christian Michon , « le markateur » , edition pearson , paris , 2003.
- Michael Gibbert ,Five Styles of Customer Knowledge Management & How Smart Companies Put Them into Action,European Management Journal Vol 20,N 5, 2002
- Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montereal, 2003.
- Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999.
- Paul Pinto, la performance durable, renower avec les fon damentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003.

الملحق رقم (1): الاستبيان

استمارة بحث

السيد الكريم-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي: دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمينات بولاية باتنة** أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالبة: حورية لخذاري
إشراف الأستاذة: جوهرة أقطي

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة
من 40-49 سنة من 50 - 59 سنة
60 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل الليسانس
مهندس ماجستير فأكثر
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات
10-15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الملاحق

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الفقرات					الرقم
سلم القياس					
لا أتفق	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	
					01 تراعي المؤسسة أن يتلقى العاملون المعرفة الكافية من الزبائن لتحسين الخدمات المقدمة.
					02 تراعي المؤسسة أن يكون العاملون قادرين على إيجاد تفسير للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن.
					03 تراعي المؤسسة أن يحصل العاملون على الحرية لجذب وتطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبون.
					04 تساعد المؤسسة العاملون على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن.
					05 تشجع المؤسسة العاملون على تجميع آراء الزبائن حول خدماتها.
					ثانيا: التوجه نحو المعرفة حول الزبون
					06 تعرف المؤسسة كل ما يتعلق بزبائنها.
					07 توجد علاقة بين العاملون في المؤسسة والزبائن تمكنهم من فهم حاجاتهم ورغباتهم.
					08 تشجع المؤسسة العاملون على تبادل المعارف التي تم تجميعها حول الزبائن.
					09 تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات والمعارف المتعلقة بالزبون.
					10 تتفق سياسات المؤسسة مع رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن.
					11 تتلقى المؤسسة شكاوى الزبائن وتهتم بها بجدية.
					12 تحرص المؤسسة على الاستفادة من المعارف التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات الزبائن.
					ثالثا: التوجه نحو المعرفة للزبون
					13 تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن منتجاتها بشكل مفصل.
					14 تراعي المؤسسة في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها.
					15 تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الإجابة عن كل تفسيرات الزبائن.
					16 تفضل المؤسسة عدم عرض مقترحاتها حول الخدمات الجديدة للزبائن إلى حين إتمامها.
					رابعا: تمييز الخدمات
					17 مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين، فإن خدماتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن.

الملاحق

					18 خدماتنا تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن.
					19 خدماتنا أعلى جودة من خدمات المنافسين.
					20 خدماتنا تحقق أداء متفوق على خدمات المنافسين.
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	خامسا: إدراك المحيط
					21 تملك المؤسسة تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه.
					22 تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي.
					23 تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي.
					24 تعد المؤسسة الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة.
					25 تختار المؤسسة الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي.
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	سادسا: قوة المنافسة
					26 تملك المؤسسة نظام رقابة مالي صارم.
					27 تستخدم المؤسسة معدات تكنولوجية متطورة.
					28 تعتمد المؤسسة على كل معرفة جديدة حتى تكون ذات قدرة تنافسية عالية.
					29 تتفاعل المؤسسة كثيرا مع الزبائن لتكوين الثقة، الاستجابة و معايير الأداء الأخرى.
					30 تطور المؤسسة منتجات جديدة باستمرار.

شكرا على حسن تعاونك