



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة معرفة الزيتون في الأداء المؤسسي
دراسة حالة: عينة من البنوك بولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص : تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

داسي وهيبة.

إعداد الطالب:

دريش موسى.

الموسم الجامعي : 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كَلِّفَكَ ١٤١٧

شكر وعرفان

نبدأ بحمد وشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر.

كما أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: داسي وصيبة والأستاذة خان احلام . الذين لم يبظا علينا بجهدهما المتواصل وأفكارهما النبيرة وتوجيهاتهما وإرشاداتهما السديدة وآرائهما القيمة وذلك بتخصيصهما لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل.

***** فشكرا لكم. *****

دون أن يفوتني أن أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقويم صدقا وطموحا في التحسين.

***** فشكرا لكم. *****

كما أتقدم بشكري أيضا إلى كل موظفي البنك الوطني الجزائري BNA – وبنك القرض الشعبي الجزائري ، وبنك التنمية المحلية – وكالة بسكرة- الحرام الذين ساهموا في مساعدتنا.

***** فشكرا لكم. *****

وأختم شكري المبجل إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

***** لكم جميعا كل شكري. *****

الاهداء

إلى الشموع التي احترقت لتضيء لي الطريق و إلى الورود الزاهية التي بعبيرها تنشقت رائحة الربيع.

إلى والدي الحبيين.....

حبا ومودة احتراماً وتقديراً إلى من كان لهما الفضل الكبير في إتمام المشوار الدراسي .

إلى عمتي عائشة وزوجها عمي عبد الرحمان وإلى كل الاولاد خاصة محمد..

حبا و مودة و أملاً باللقاء إلى من تطلعت معها لتحقيق الحلم حتى يصبح الحلم حقيقة.....

إلى قطرة الندى الصغيرة..... ومنيع الحنان

إلى كل العائلة الكبيرة...

إلى إخوتي الأعزاء عرفانا بالجميل

اللهم انك اعطيتني خير احباب في الدنيا دون ان اسألك.. فلا تحرمني من صحبتهم في الجنة وانا اسألك..
اللهم اسعدهم وفرج همهم.. وحقق لهم ما يتمنوا واجعل الجنة مقرا لهم.. اللهم لا ترد دعواتي لهم فإني أحبهم
فيك ... أصدقائي...

إلى كل من عرفني من قريب وبعيد.....

.....إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.....

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة معرفة الزيتون بأبعادها (التوجه نحو المعرفة من الزيتون، التوجه نحو المعرفة حول الزيتون، التوجه نحو المعرفة للزبون) في الاداء المؤسسي والذي تم دراسته من خلال بطاقة الاداء المتوازن وتم القياس بثلاثة محاور وهي محور العملاء، محور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتم التطبيق على عينة من البنوك بولاية بسكرة، وتم توزيع واسترجاع (54) إستبانة .ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج spss

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

* وجود أثر نو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزيتون على الاداء المؤسسي.

* كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتوجيهات ، منها وجوب الاهتمام بإدارة معرفة الزيتون داخل البنوك محل الدراسة وتطبيق اهم نتائج هذه الادارة .

Résumé :

Le but de cette étude est de connaître l'impact de la gestion du savoir client dans ses dimensions (orientation vers la connaissance du client, orientation vers les connaissances sur le client la connaissance orientée client de la performance organisationnelle qui a été étudiée par le tableau de bord équilibré et mesuré avec trois (axes, l'axe du client, les processus internes, l'apprentissage et la croissance) et appliqué à l'échantillon des banques avec un état de sucre, distribué et récupéré (54) résolution. pour analyser les données du programme SPSS a été utilisé.

L'étude a abouti à la conclusion suivante:

- * Un impact statistiquement significatif de la gestion des connaissances des clients sur la performance institutionnelle.
- * L'étude a également fourni un ensemble de recommandations et d'orientations, y compris la nécessité de prêter attention à la gestion des connaissances des clients dans les banques en question et d'appliquer les résultats les plus importants du ministère.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع:
I	البسمة:
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص
V	Rèsume
IX-VI	قائمة المحتويات.
X	قائمة الجداول.
XI	قائمة الاشكال.
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
أ	أولا: السؤال و الاشكالية.
ب	ثانيا: أهمية الدراسة .
ب	ثالثا : أهداف الدراسة .
ت	رابعا :نموذج الدراسة .
ت	خامسا: فرضيات الدراسة .
ث	سادسا : مبررات اختيار الموضوعية .
ث-ج-ح	سابعا : الدراسات السابقة :
49-1	الفصل الاول : " إدارة معرفة الزيتون"
1	المقدمة
2	المبحث الأول : المعرفة وإدارة المعرفة - مفاهيم أساسية
2	المطلب الاول : المعرفة مفاهيم عامة :
2	اولا : مفهوم المعرفة .
5	ثانيا: أنواع المعرفة
7	ثالثا: خصائص المعرفة :
7	رابعا: مصادر المعرفة.
8	خامسا: أهمية المعرفة
9	المطلب الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية :

9	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:
10	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:
10	ثالثاً : عمليات المعرفة:
12	رابعاً : أهداف إدارة المعرفة .
13	المبحث الثاني :إدارة معرفة الزبون:
13	المطلب الاول: الزبون أسس ومفاهيم.
13	أولاً: مفهوم الزبون :
15	ثانياً : أنماط الزبون.
17	ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك الزبائن:
20	المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون.
20	أولاً: مفهوم معرفة الزبون:
21	ثانياً : مفهوم ادارة معرفة الزبون.
22	ثالثاً :أهمية إدارة معرفة الزبون.
23	رابعاً : أنماط إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها .
25	خامساً: ابعاد إدارة معرفة الزبون :
25	المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون والمؤسسة.
25	اولاً: عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون :
24	ثانياً: معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون:
26	ثالثاً: المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون،
27	رابعاً :الاتجاهات المستقبلية لتطوير إدارة معرفة الزبون .
28	خلاصة الفصل.
49-30	الفصل الثاني : " الاداء المؤسسي "
31	المبحث الاول : مفهوم الاداء.
31	المطلب الاول: تعريف الاداء.
32	المطلب الثاني : أهمية الاداء .
32	المطلب الثالث: تصنيفات الاداء:
34	أولاً: معايير الأداء.
34	ثانياً: مؤشرات الاداء
37	المطلب الرابع: قياس الاداء.

38	المطلب الخامس: أهمية قياس الأداء.
39	المبحث الثاني : أنظمة قياس الأداء الحديثة(بطاقة الأداء المتوازن):
39	المطلب الاول: بطاقة الأداء المتوازن.
40	أولا: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.
42	المطلب الثاني :محور بطاقة الاداء المتوازن.
42	اولا :المحور المالي .
43	ثانيا : محور العملاء.
44	ثالثا : محور العمليات الداخلية:
45	رابعا: محور النمو والتعلم التنظيمي :
46	المطلب الثالث : دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الاداء المؤسسي :
46	أولا :أثر إدارة المعرفة الزبون على التعلم والنمو.
47	ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية :
48	ثالثا: اثر ادارة المعرفة على رضا الزبائن :
49	خلاصة الفصل
86-50	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
51	:المبحث الاول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
51	المطلب الاول : القرض الشعبي الجزائري CPA
51	أولا: نشأة القرض الشعبي الجزائري
52	ثانيا : وظائف القرض الشعبي الجزائري:
53	ثالثا: القرض الشعبي الجزائري- وكالة بسكرة .
53	المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري BNA.
53	أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري
53	ثانيا: وظائف و أهداف البنك الوطني الجزائري.
55	ثانيا: نشأة البنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة.
55	المطلب الثالث :بنك التنمية المحلية .BDL.
55	أولا: نشأة بنك التنمية المحلية:
55	ثالثا:بنك التنمية المحلية.BDL وكالة بسكرة
56	ثالثا: مهام وأهداف بنك التنمية المحلية.

57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
57	المطلب الأول: منهج البحث.
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .
58	أولاً:مجتمع و عينة البحث.
58	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية.
59	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
59	أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
50	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
61	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة البحث (الاستبانة).
61	أولاً: ثبات الأداة.
52	ثانياً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).
63	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
64	المطلب الاول: تحليل فقرات محور إدارة معرفة الزبون.
65	أولاً: التوجه نحو المعرفة حول الزبون.
66	ثانياً: التوجه نحو المعرفة للزبون.
67	ثالثاً: التوجه نحو المعرفة من الزبون.
68	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاداء المؤسسي.
69	أولاً: محور العملاء .
70	ثانياً: العمليات الداخلية .
70	ثالثاً: التعلم والنمو.
71	المطلب الثالث: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار.
71	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.
72	ثانياً: اختبار الارتباط الخطي.
73	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.
73	أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية.
79	الخاتمة:

79	ثانيا: النتائج والتوصيات
82	قائمة المراجع
88	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	مقارنة بين معرفة ضمنية و صريحة	01
14	اوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي	02
15	انماط الزبون حسب شخصيته	03
23	أنماط إدارة معرفة الزبون	04
26	يوضح مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون	05
34	مؤشرات الاداء	06
36	تصنيف مقاييس الاداء	07
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	08
62	نتائج معاملات الثبات والصدق	09
64	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	10
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات محور إدارة معرفة الزبون	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية الاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الاداء المؤسسي	12
71	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	13
72	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	14
73	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:	15
74	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة معرفة الزبون في الاداء المؤسسي لمؤسسة عينة الدراسة:	16
75	اختبار أثر التوجه نحو المعرفة حول الزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	17
76	اختبار أثر للتوجه نحو المعرفة للزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	18
77	اختبار أثر التوجه نحو المعرفة من الزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	19
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة.	20

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ك	انموذج الدراسة.	01
4	هرم المعرفة	02
12	عمليات جوهريّة لإدارة المعرفة:	03
19	العوامل المؤثرة على سلوك الزبون:	04
20	إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون:	05
21	انسيابية معرفة الزبون في المؤسسة:	06
43	المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء.	07

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان
88	الاستبيان .
89	قائمة المحكمين

مقدمة

مقدمة

تعيش المؤسسات في محيط يتميز بالمنافسة القوية و بتطورات سريعة ودائمة التغيير، والذي يولد تغيرات هامة داخل المؤسسة، مما يفرض عليها تغيير طريقة العمل لتواجه هذه التغيرات، وضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الاداء.

لهذا بدء التركيز على هذا الاخير وإعطاءه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في الادارة، وعلية فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الاسواق، وفي نفس الوقت تحدي لا بد منه.

وفي الآونة الاخيرة تزايد الاهتمام والتركيز على مصطلح حديث ألا وهو "إدارة معرفة الزبون" اذ اجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الاساسي لأنشطة المنظمة بوصفه المعادلة الاصب لكل ادارة منظمة، فالزبون هو احد مصادر معرفة منظمات الاعمال، لذا يتوجب ان تستفيد المنظمات من الزبائن لرصد التغيرات الحاصلة في السوق، لأن التغيرات أول ما تحدث تكون لدى الزبائن، ومن ثم في المنظمات التي عليها ان تستفيد من زبائنها ومعرفة هذه التغيرات، ومن اجل تحقيق كل هذا تم إنشاء إدارة تسمى "إدارة معرفة الزبون" التي تعتبر من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الاداء بوصفها خيارا استراتيجيا لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي.

وبما ان إدارة معرفة الزبون اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الاداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة من الموضوعات الحديثة الحيوية، ومن هنا يمكن طرح السؤال الآتي:

ما أثير إدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي في بنوك وكالة بسكرة؟

ومن خلال هذه الاشكالية يمكن أن تندرج تساؤلات فرعية التالية :

ما مستوى ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة؟

ما مستوى أداء البنوك محل الدراسة بولاية بسكرة؟

ما أثر كل بعد من أبعاد إدارة معرفة الزبون على أداء البنوك محل الدراسة؟

أولاً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناول احد المواضيع الحديثة والمتمثل في إدارة معرفة الزبون الذي تكمن أهميته في :

- ❖ تأثيرها الحيوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق وتطوير المؤسسات ورفع أداءها
- ❖ أهميتها المتزايدة في تحسين الأداء المؤسسي.
- ❖ تقدم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و تحسين الأداء البنوك في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

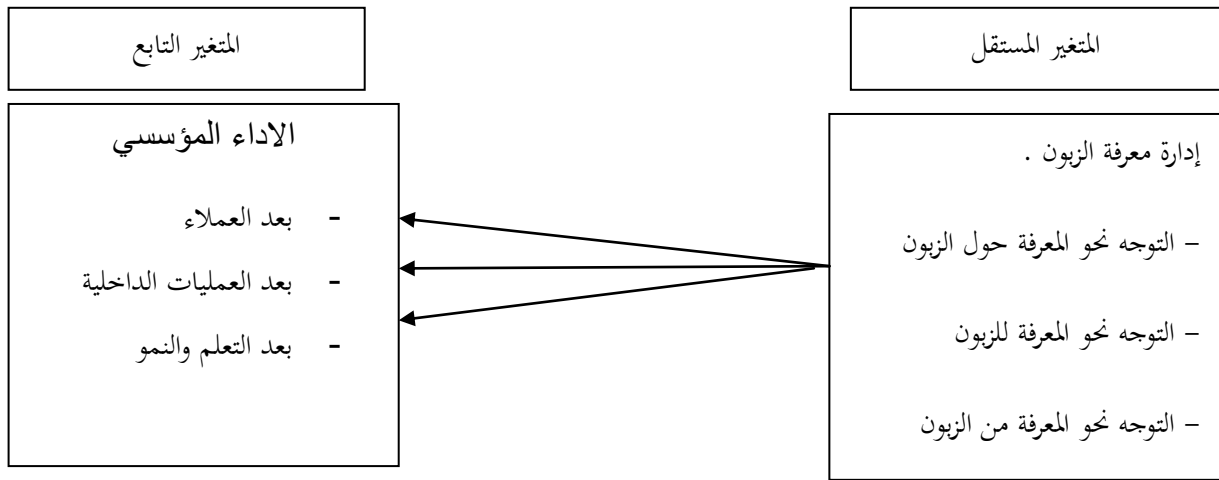
- ✓ التركيز على المفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبون والاداء المؤسسي.
- ✓ إبراز الدور المتزايد لإدارة معرفة الزبون في تحسين الاداء الموسسي .
- ✓ إعداد إطار نظري خاص بإدارة معرفة الزبون لكونه من المواضيع الحديثة .
- ✓ تقديم إقتراحات تعزز من تأثير إدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي.
- ✓ تقديم توصيات التي من شأنها ان تساعد البنوك محل الدراسة على تحسين مستوي تطبيقها لعمليات ادارة معرفة الزبون وذلك لتحقيق التميز في أداءها .
- ✓ معرفة مستوى ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة.
- ✓ معرفة مستوى أداء البنوك محل الدراسة.
- ✓ معرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة معرفة الزبون على أداء البنوك محل الدراسة.

مقدمة

رابعاً : نموذج الدراسة :

يمكن تلخيص نموذج الدراسة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

خامساً: فرضيات الدراسة :

الفرضيات هي إجابات مؤقتة للسؤال وتحتل الأكد أو النفي، وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي.

وإنبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجه نحو المعرفة حول الزبون على الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجه نحو المعرفة للزبون على الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجه نحو المعرفة من الزبون على الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة؟

سادسا : مبررات اختيار الموضوع .

- ✓ الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع .
- ✓ طبيعة مجال التخصص .
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي
- ✓ ضعف الاداء المؤسسي للمؤسسات الجزائرية .

سادسا : الدراسات السابقة :

أولا: الدراسات الخاصة بإدارة معرفة الزبون

1- دراسة " ورمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات التسويقية للمنظمات حيث اقترحت بأن التصورات الاستراتيجية المفيدة يمكن كسبها عندما تأخذ المنظمة في إعتبارها وجهة نظر الزبون، وتكون معرفة تامة عنه وتنشأ له قاعدة بيانات.

وهدفت الدراسة ايضا إلى إعطاء تصور عن إدارة معرفة الزبون وعلاقتها بالتوجهات السوقية للمنظمات، وكيف يمكن أن تنعكس إدارة معرفة الزبون على توجه سوق المنظمة سواء كان ذلك التوجه نحو الأداء أو إرضاء الزبون وولائه أو الميل لدخول الأسواق الجديدة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الزبون هو المصدر المهم للمعرفة ويجب على المنظمات معرفة كيفية إدارة هذه المعرفة وعلاقتها بالتوجهات السوقية.

2- ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد "أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، وتطوير الخدمات الجديدة و الأداء التسويقي.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها :

مقدمة

إرتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون و تطوير الخدمات الجديدة والإداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية.

إضافة إلى، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة والاداء التسويقي .

ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الاداء التسويقي للمصارف .وأكثر من ذلك،

3- دراسة أميرة الجنابي "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" ،جامعة الكوفة، كلية الادارة

والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2006

سعت الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وقد اعتمدت الباحثة المدخل المقارن لتحليل تلك العلاقة بين المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص لاستخلاص الدور الاستراتيجي لإدارة معرفة الزبون في النجاح والتفوق التنافسي .

كما توصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات منها مايلي :

تباينت المؤسسات محل الدراسة في تبني مستويات أبعاد إدارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة كذلك تباينت في مستوي تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي، ومؤكدة على وجود علاقات إرتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي .

وقدمت توصيات تنسجم مع نتائج التحليل أهمها تأسيس إدارة تابعة لقسم التسويق تحت تسمية (إدارة معرفة الزبون) تظهر في الهيكل التنظيمي تكون مهمتها الحصول على معرفة الزبون مباشرة دعوة المصارف إلى العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة،

ثانيا : الدراسات الخاصة بالاداء المؤسسي :

1- دراسة قلوب حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين لأداء المؤسسي"، جامعة بسكرة، كلية العوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،بسكرة، الجزائر 2014/2015

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسة ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث أبرزت أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية .

مقدمة

2- دراسة عبد الحليم مزغش "تحسين الاداء المؤسسي في ظل إدارة الجودة الشاملة" كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر 2011/2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- المؤسسة في بداية تبني إدارة الجودة الشاملة.
- سياسة الإنفاق على التكوين قاصرة عن تحقيق المطلوب ، في حين أن متطلبات الإيزو و إدارة الجودة الشاملة أولت اهتماما بالغاً للمورد البشري.
- أنّ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا ، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون ،

الفصل الأول :

إدارة معرفة الزيتون

لما كانت المعرفة تمثل احد المعضلات الفلسفية التي واجهت الفكر الانساني واحد مظاهر العلاقة الجدلية بين المادة والروح والجسم. حاول الباحثون والعلماء تأطير هذه العلاقة في بوتقة علم النفس، فقدموا أبحاثها جديدا أو مدرسة جديدة هي المدرسة المعرفية. أفرزت هذه المدرسة فيما بعد افكار ونظريات رسمت على شكل كائن مبدع مبتكر، باحث عن المعرفة والتعلم .

وبعد ما تطور الفكر الاداري ووصل إلى ما وصل إليه اليوم، حاول تسخير هذه المدرسة بنظرياتها من اجل تدليل الصعوبات التي تواجه منظمات الاعمال كونها اليوم تتحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة، اذ اصبح الزبون محورها ومركزها، وتحاول بشكل او باخر تكريس جل جهودها في تلبية حاجاته واستغلال معارفه في تحسين الاداء العام للمؤسسة.

تأسيسا على ذلك اصبح الحصول على المعلومات التي تخص حاجات ورغبات الزبائن ومدى رضاهم من ضروريات نجاح المؤسسة في ادائها، ليس هذه فحسب بل ان تبادل المعرفة والمعلومات بين المنظمة وزبائنها يعتبر الطريق الاقرب لتحقيق أهداف المنظمة، إذ اصبح تبادل المعرفة بين المنظمة وزبائنها، يمثل السلاح الاقوى بيد المنظمة لتحسين أدائها وتحقيق عوامل التفوق التنافسي والوصول للميزة التنافسية فمعرفة الزبون تزود الادارة بالبصيرة المهمة والرؤيا الواضحة حول فرص السوق التي قد تنبعث فجأة مما يمكنها من تحويل عوامل هذه الرؤيا إلى تطوير فعال للمنتج ، كما يمكنها من تعزيز برنامج التسويق . بحيث تؤدي جميعها إلى علاقات طويلة الامد يكون طرفيها رابحين .

وعليه فإن المؤسسة ملزمة بالاهتمام بمعرفة الزبون والعوامل المؤثرة على سلوكياته من اجل اختيار الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتفسيرات السريعة التي قد تحصل في بيئة الاعمال وإدارة معرفة الزبون من خلالها يتم تقديم منتجات تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتحسين ادائها من خلال النوعية والجودة والمرونة في التسليم والابداع، وقد ركز هذا الفصل على إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون فالمبحث الاول ركز على المعرفة النشأة والتطور والمفهوم إدارتها ، اما المبحث الثاني ركز على إدارة معرفة الزبون النشأة والتطور والمفهوم وابعادها.

المبحث الأول : المعرفة وإدارة المعرفة – مفاهيم أساسية

نظرا لأهمية المعرفة أصبح المهتمون يؤمنون بأن عصر المعلومات شارف على الانتهاء ليحل محله عصر المعرفة. وبأن الاتجاه الان نحو تنظيم المعرفة وبناء مجتمعات المعرفة، وأصبحت البحوث والدارسات ، والكتابات العلمية تؤكد على ان الرصيد المعرفي يصبح له قيمة إذا تم استخراجها وتطبيقه ضمن العمليات والنشاطات اليومية وبتراكم المعارف تصبح ثروة قومية ووطنية تحقق للدول والمنظمات التقدم والتطور .

المطلب الاول : المعرفة مفاهيم عامة :

اولا : مفهوم المعرفة .

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها.

و تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل يظهر هذا من قوله تعالى " :* { وعلمنا ادم الأسماء كلها } وقد نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في اراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر،¹

يري كل من (هاري) و (اندرسون) بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات ، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار. إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم وتكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمه وهذا ما يعرف بهرمي المعرفة يبدأ بالبيانات ثم المعلومات التي تنتج من البيانات بع معالجتها وتأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة للتطوير المعلومات وأخيرا تأتي الحكمة في قمة الهرم المعرفي².

وتعرف أيضا: بأنها اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم و هي إذن كل ما هو

معرف أو ما هو مفهوم³.

¹ - حمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 ، ص 19

* سورة البقرة (31)

² - هيثم على حجازي " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات " دار الرضوان الاردن ط1 2014 ص 46

³ - محمد عشمواوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010 ، ص2

وتعرف كذلك: بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.¹

ومن خلال هذه التعريف نستنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم و تكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمه حيث.

أولا: البيانات " هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم."²

ثانيا: المعلومات " هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمت اربطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات"³

ثالثا: الحكمة يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة.

كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرار ارت حكيمة حول المواقف الأخلاقية.⁴

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات المعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي:

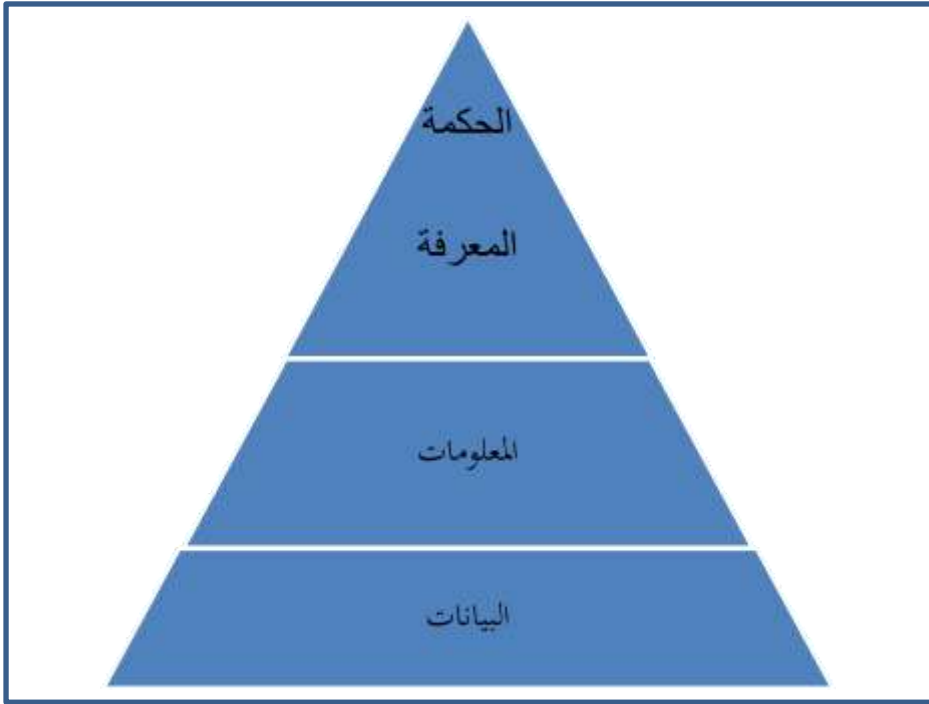
الشكل رقم (02): هرم المعرفة.

¹محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص. 19

²محمد عشموي مرجع سابق، ص22

³هيثم علي حجازي مرجع سابق،ص46

⁴هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص47



المصدر : عمر احمد همشوري، مرجع سابق، ص24

ومن خلال هذه التعريف نستنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه المؤسسة في نشاطها اليومي وهنا يمكن أن تظهر مجموعتين من التعريفات وهي

1 : التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:

حيث أن دعاء تكنولوجيا المعلومات يملون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة،¹

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.
- المعرفة تكون من البيانات أو المعلومات التي تنظيمها ثم معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي 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 ومطبقة .

ودعاه هذه الرؤية يرون أن معرفة المؤسسة لا بد من ان تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة الوقائع أو العلاقات بينها، أو هي نموذج لمعرفة الانسانية والذي يستخدم بواسطة النظام الخبير، وبدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني

¹ - حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كمية الاقتصاد و العموم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2004، ص4

فإنه عبارة أنظمة عمل المعرفي وهي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في إنجاز الاعمال الروتينية المعرفية وكذلك توليد وتكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في الشركة.¹

2: التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الافراد.

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يكمن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة الضمنية والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة

وهنا بدلا من التأكيد على أن ما يدور من تعريفات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من التعريفات، حيث يمثلان مدخلين مختلفين غي إدارة المعرفة، الاول يتمثل في مدخل التميز القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الاجراء أو النموذج المحدد مسبقا. والثاني مدخل الشخصية الذي يقوم على الافراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى.²

ثانيا: أنواع المعرفة

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا. وهذه حقيقة لان المعرفة ليس شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. بل إن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها فهي تقدم جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتجديد والنقل، لتظل المعرفة التي بداخل رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة بفرق العمل مما لا يمكن نقله إلى الآخرين، كما ان هناك ثقافة المؤسسة وطريقتها في فهم وتطبيق الاشياء وطريقتها في تسيير النظام الداخلي لها، ولقد تم تقديم تصنيفات عديدة لأنواع المعارف يمكن نذكر الانواع التالية :

1 - المعرفة الضمنية: (Implicite Knowledge) .

تمثل الاساس المعرفي لبقية المعارف، اذ انها المصدر لأي معرفة اخرى وبدونها لا يمكن نقل او توليد أي معرفة .ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد .وهي الاكثر صعوبة من حيث

¹ - نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجية، والعمليات)، مؤسسة الوراق الاردن الطبعة 2008، ص25

² - نجم عبود نجم نفس المرجع السابق، ص،26

الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها او ايصالها للآخرين.¹

2- المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge).

وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كميًا، قابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسربها خارج المنظمة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها ومعايير تقييم العمل. وبناءً على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الانساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الافراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الاول لإنشاء اية معرفة جديدة اما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ انها تأخذ شكل القواعد الاجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية اعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين. وتشمل المعرفة بالسوق والمنافسين والاتصالات ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية.²

ويمكن توضيح المقارنة بين معرفة ضمنية والصريحة من خلال جدول التالي:

الجدول رقم(01) مقارنة بين معرفة ضمنية و صريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية	القدرة على نشرها واعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المؤسسة
الخبرة، معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟	القدرة على التعلم و التدريب
القدرة على التعاون	القدرة على التنظيم
الاشترك في الرؤية	رؤية بيانات مهمة
نشر الثقافات	تشغيل التعليمات
التدريب والتعيين من اجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة	نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة

المصدر: نجم عبود نجم نفس المرجع السابق، ص، 28

¹ علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 30 - 32

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 78

ثالثا: خصائص المعرفة :

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي: ¹

المعرفة يمكن أن تولد : بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الافراد المبتكرون الذين يبتكرون و يولدون المعرفة.

المعرفة يمكن أن تموت : و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال

المعرفة يمكن أن نخزن : المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، و الأشرطة و على وسائل التخزين الالكترونية

المعرفة يمكن أن تمتلك : أن المنظمات تمارس دور كبير في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع او اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية

رابعا: مصادر المعرفة. ²

الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وادراكها وهذا يجري بأشكال مختلفة وهي الملاحظة و العقل و المنطق والخبرة والعلمية ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية،

1- المصادر الداخلية للمعرفة : وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:

أ. **استراتيجيو المعرفة Knowledge Stratégiste :** هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الاغراض، وهم خبراء استراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق ويلفظون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بصوفها راس مال فكري .

ب. **مهنيو المعرفة Knowledge Professional :** وهؤلاء هم الذين يتعلمون مع المعرفة كموضوع و هم من يستوعبون المضمون المعرفي و أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة و تمثل جوهر راس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة في توليد وانشاء المعرفة.

¹ محمد عشموي (مرجع سابق) ص 22.

² قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة ، مجلة دراسات جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 18،2012

ج. عمال المعرفة: **Knowledge Workers** هؤلاء يعلمون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقدمون بجمع المعلومات و تصنيفها وجدولتها و خزنها و إيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الحام و رمز هذه المعرفة هو التوثيق و الاتصال .

2- المصادر الخارجية للمعرفة : المصادر الخارجية للمعرفة هي¹:

1. الزبائن: Customer

هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، و معرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق، و كلما كانت المنظمة أكثر إصغاء و تفاعل و استجابة كلما تطورت أسرع وأفضل و ارحص بالسوق وتكون أكثر توجها إلى المستقبل.

2. الموردون: Supplies

و هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي و المواد و مواصفاتها وخدماتها، أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيرها على المنتجات والخدمات

3. المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك لجعلها متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسة المنافسة، إلا أن منتجات و خدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها، و بعض تحركاتهم مكن أن تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون معظم من زبائن و عاملين سابقين.

4. الشركاء: partners

وهم المصدر الذي يوفر و بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات و هذا يتم بالتشارك و تحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أنها تحتاج إحداها للأخرى ليس فقط الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضاً².

خامساً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، و كذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، و يمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

¹ عبد الستار على واخرون " المدخل إلى إدارة المعرفة " دار المسيرة الاردن ط. 2009.ص.26

² أميرة هاتف جداوي الجنابي ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية - رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد 31-33

- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية و استخدامها؛
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة ؛
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها ؛
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، و لا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام

المطلب الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية :

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا، اذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بها بمصادرها التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول المؤسسة إلى مؤسسة تمتلك راس مال فكري. ومن هنا يأتي دور إدارة المعرفة في مناقلة أو تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، ومن خلال التعلم و التطبيق المبرمج للعمليات التنظيمية المختلفة.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة:

من تناولها من ومنهم تقني منظور من تناولها من فمنهم عدة، زوايا من المعرفة إدارة مفهوم الباحثون تناول لقد جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب أريه وتوجيهه

التعريف الاول: عرفها Molhotra هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات

المعلومات على معالجة البيانات و قابلة الإيداع و الابتكار للأشخاص¹

التعريف الثاني: عرفها كل من Horde Kearney بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية

المتاحة داخليا و خارجيا إمام المؤسسة متى و كلما تطلب ذلك.²

يمكن إدراك إدارة المعرفة داخل المؤسسات على أنها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة في المؤسسات والافراد، يركز على الموارد الفرية ووظائفها الاساسية ، ويمكن فهمها ايضا على أنها جملة الاساليب الرامية لتجاوز العوائق التي تحول

¹ ليث عبد الله القهوي استراتيجية إدارة المعرفة دار حامد الاردن ط1 ص 25

² ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية ، رسالة دكتوراه، إدارة تربوية وتخطيط كلية تربية جامعة أم القرى المملكة السعودية 2008/2009/ص85

دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل، والتدقيق الإداري يضيف معلومات وقيمة محددة ومرونة إلى الممتلكات الفكرية، ويحميها من الانحسار ويمكن من استثمارها في تحسين الفرص وتحسين القرارات والخدمات والمنتجات.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف التالي: " هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزير وضعها التنافسي في السوق "

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

ينظر بعض الاقتصاديون للمعرفة على أنها أهم مورد من موارد المنظمة، فهي بمثابة رأس المال يتمثل في نخبة من الأفراد الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار بشكل مستمر² حيث يمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:³

- ✓ الزيادة المستمرة والسريعة في إستخدام مضامين العرفة ومعطياتها في كافة مجالات الاعمال ،
- ✓ تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكار ولاكتشاف والاختراع التكنولوجي،
- ✓ الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية ،
- ✓ تعتبر المعرفة مورداً إقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الانتاج ،
- ✓ كما يمكن القول ان المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة

ثالثاً : عمليات المعرفة:

تعددت آراء الباحثين في العلوم الإدارية حول عمليات المعرفة لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة والتي قد درسها Mertins وهي " التوليد المعرفة، حزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" وسوف أتطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي:

1- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد أرس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الاستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديد¹

¹ ياسر الصاوي "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دار السحاب 8 شارع محمد السادات مصر ط 1 2007 ص 18

² - الطيب الداودي ، الامين حلموس "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية": الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في التنافسية المؤسسات 2012. ص. 8.

³ - أحمد الطيب ، خالد زيغان ،إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط 1 دار المسيرة ، الاردن 2009.ص. 26.

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من Nanaka & Takeuchi في دراستها أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتعود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية، وتجدد الإشارة إلى أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما²

2- خزن المعرفة (الاحتفاظ بها):

إن عملية خزن المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في نظم الخبرة، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة³.

3- تشارك المعرفة:

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق. والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت و الاكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة⁴

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

4- تطبيق المعرفة:

عملية تطبيق المعرفة يقصد بها جعل أنشطة المنظمة أكثر ملائمة للاستخدام المعرفة، وارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ولذلك، فإنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق المفصل للمعرفة على أنشطتها، والاستفادة منها بعد ايداعها وتخزينها، وتطوير في سبيل استرجعها ونقلها إلى العاملين⁵.

¹ احمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 6.

² نازم محمود، محمد ملكاوي، نظام المعلومات و المعرفة و أثرها على الإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. سوريا 2007/2006. ص89.

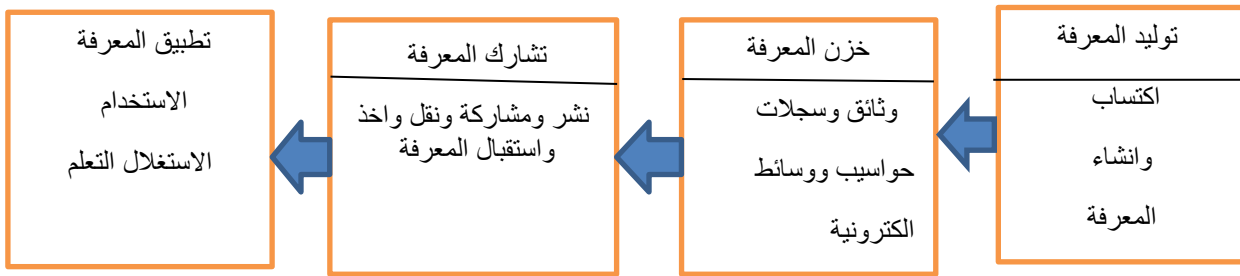
³ عبد الستار واخرون "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة الاردن. ط1. ص43

⁴ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجهورية، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص81

⁵ شاهر محمد عبيد، سائد محمد رابعة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين
المجلة الاردنية في إدارة العمال المجلد 12، العدد 4. 2016

أن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفرض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة. ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم، أي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.¹

الشكل (03) عمليات جوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب.

رابعا : أهداف إدارة المعرفة .

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي .²

- 1- الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وجزئها وإعادة استعمالها
- 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين .
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها .
- 5- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة و هي³:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة؛
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالإعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم

¹ داسي وهيبية، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية علوم اقتصادية و التجارية و العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الج 1 زئر، - - 24 - 25/02/2015، ص 13 .

² بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، الأردن، الطبعة 1، 2012، ص 49 .

³ حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص. 45

استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة ؛
 ➤ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة ؛

➤ العمل علة تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
 ➤ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة؛

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون:

في عالم تسوده المنافسة القوية هذه الايام أصبح الحصول على معرفة متطورة عن الزبون امر مهم لنجاح المؤسسة، ولهذا تضع المؤسسة أهمية وتأكيد كبيرين على الحصول على المعرفة واستخدامها للحصول على معرفة مفيدة تدعم المؤسسة، إن المؤسسات الناجحة لا تملك معرفة الزبون فقط بل أنها قادرة على استخدامها في اتخاذ القرارات الجدية، إن معرفة الزبون أصبحت أكثر أهمية لنجاح الاعمال أكثر من اي وقت مضى. ولهذا فإن التركيز المتزايد على إدارة معرفة الزبون أمر لا بد منه.

إن لإستراتيجية إدارة معرفة الزبون عدة جوانب غير أن أساسية منها هو أن تصبح المؤسسة أكثر تركيزا على الزبون، إن إدارة معرفة الزبون (ckm) هي إستراتيجية أعمال تتكون من الحصول على معلومات ومعرفة سلوك الزبائن وحاجاتهم وعاداتهم ورغباتهم وذلك لكي تستطيع المؤسسة بيع المزيد من منتجاتها أو خدماتها بكفاءة وفاعلية.

وسيتيم دراسة اسس ومفاهيم اولية و أبعاد إدارة معرفة الزبون

المطلب الاول: الزبون أسس ومفاهيم.

وقبل التطرق إلى إدارة معرفة الزبون فإنه من الضروري التطرق إلى الزبون و معرفة الزبون بكونهما مدخلا لإدارة معرفة الزبون .

أولا: مفهوم الزبون :

ومن اجل استكمال مضامين مصطلح إدارة معرفة الزبون (CKM) قبل مناقشته بشكل متكامل سيتم مناقشة وتحليل مفهوم الزبون اذ اجمع الباحثون والمفكرون ان الزبون يعد المحور الاساسي لأنشطه المؤسسة، بوصفه المعادلة الاصعب لكل ادارة مؤسسة.

فالزبون هو احد اهم مصادر معرفة مؤسسة الاعمال، لذا يتوجب عليها ان تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في الاسواق، ومن خلال إدارة معلومات الزبائن تكون المؤسسة مؤهلة اكثر لتمثل سوقا من الفرص امام المنافسين وأيضا لخلق اسرع للقيمة الاقتصادية للمؤسسة والمساهمين والزبائن¹، ويمكن ان نشير إلى نوعين من الزبائن²:

1- الزبائن الداخليين: وهم الافراد العاملين في جميع الوحدات والاقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الاعمال .

2- الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعلمون مع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

اذ ان توسع فكرة الزبون بوصفه احد موجودات المؤسسة (الزبون الداخلي) و(الزبون الخارجي)، تعد فكرة منطقية، فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج المؤسسة وأخر دخلها، والجدول التالي يوضح اوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي³.

جدول رقم (02) اوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

الزبون الخارجي	الزبون الداخلي	اوجه التشابه
اخر عملية انتاجية	العملية الانتاجية السابقة	للإستلام من
حسب التسليم او عند الحاجة	حسب الحاجة	للإتوقيت
الإستلام بالموعد	الإستلام بالوقت الملائم وبالموصفات المتفق عليها	للإهتمام
من وقت الانتظار او التأخر في التسليم	من التأخير او عدم الملائمة	للشكوى
رضا وولاء الزبون	رضا العامل	للنتائج

المصدر نجم عبود نجم المدخل الياباني الى ادارة العمليات الاستراتيجية النظم والاساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع (2004)ص. 298

¹ نجم عبود نجم نفس المرجع السابق، ص. 218

² درمان سليمان صادق "التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات الزبون ومعرفة الزبون التسويقية، كنوز المعرفة ط2012، ص.1، ص-246، 250.

³ علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة مرجع سابق الذكر ص73-74.

ثانيا : أنماط الزبون.

ان معرفة انماط الزبون وادراكها من قبل المؤسسة يسهل كثيرا فهم زبائننا ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم العمل على تلبيتها وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق رضى الزبون وولاءه. وتوجد العديد من التقسيمات الخاصة بالزبائن ومنها ما يأتي:

- 1- **التقسيم حسب السلعة:** يقسم الزبائن حسب السلعة المشتراة الى زبون نحائي وهو الذي يقوم بشراء السلعة الاستهلاكية من اجل اشباع حاجاته, والى الزبون الصناعي وهو الذي يقوم بشراء السلعة الصناعية لإعادة استخدامها في عملية انتاج جديدة.¹
- 2- **التقسيم حسب الشخصية:** يصنف الزبون حسب الشخصية الى الانماط الموضحة في الجدول التالي مع طرق التعامل معه.²

جدول رقم (03) انماط الزبون حسب شخصيته

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
الزبون السلبي	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف الزبون بالخجل والمزاجية . ● كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه. ● البطء في إتخاذ القرار. ● إعطاء ردود للأسئلة التي تطرح. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الصبر ومحاولة الوصول الى الأسباب التي تؤدي الى عدم اتخاذ القرار ● مسابته للوصول الى ما يحقق رغباته ● يعمق الإدراك لديه باهمية الوقت
الزبون المتشكك	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف هنا الزبون بالشك وعدم الثقة ● السخرية على ما يقوله الغير له ● صعوبة معرفة الشيء الذي يريده 	<ul style="list-style-type: none"> ● معرفة سبب شكه وعدم ثقته ● عدم مجادلته في ما يدعي ويقول ● محاولة إقناعه
الزبون المغرور والمندفع	<ul style="list-style-type: none"> ● يبالغ في إدراكه لذاته ويتولد اليه التمييز والسيطرة ● الغرور المفرط يولده الثقة ● يشار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره 	<ul style="list-style-type: none"> ● محاولة إنهاء معاملته بسرعة ● معاملته على أنه ذو أهمية ● الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف

¹ علاء فرحان واخرون " " دار الصفاء الاردن ط1. 2011 ص68

² أميرة هاتف حدادوي الجنابي(مصدر سابق) .ص.76.75

الاساسي	بأنه يعرف كل شئ	
<ul style="list-style-type: none"> ● اشعاره بان فرص الاختيار محدودة ● اشعاره بان طريق الى الحلول البديلة مغلق ● اشعاره بافتقار اراءه الى المنطق 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف بعدم قرته على اتخاذ القرار بنفسه ● يبدو متردد في حديثه وغير مستقر في رأيه ● لا يعطي الاجابات المباشرة انما يؤجل القرارات 	الزبون المتردد
<ul style="list-style-type: none"> ● الادب والتحلي بالصبر في التعامل معه ● استيعاب غضبه 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتميز بالغضب وامكانية اثارته بسرعة ● يستمتع بالإساءة الى الآخرين والحاق الضرر بهم ● صعوبة ارضائه فأراءه دائما متشدد وفيها نوع من التهجم 	الزبون الغضبان
<ul style="list-style-type: none"> ● ان يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون شعوره ● تقديم البراهين التي تثبت بان ما تقوم به المؤسسة به هو الافضل 	<ul style="list-style-type: none"> ● يميل الى التمعن في الاشياء وتفحصها ● لا يوجد شئ في ذهنه يريدده فهو يتمتع بالتسوق ● لا يرغب ان يكون محل مراقبة 	الزبون المشاهد
<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح ● مساعدته على تجنب الاخطاء ● الطلب منه قراءة اي معلومة تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتصف بالتفاخر الدائم والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ● تحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي ● يكره المعلومات التفصيلية 	الزبون النزوي
<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح ● الحرص على اعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بدون علم ● الجدية في الحوار المستخدم معه 	<ul style="list-style-type: none"> ● يتسم بالهدوء وقلة الكلام ● يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ● يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الانسب 	الزبون المفكر الصامت
<ul style="list-style-type: none"> ● محاولة مسايرته في ما يقول والثناء على ذلك ● اظهار التقدير والاحترام لمعارفه ● اشعاره بالاهتمام بالاشياء التي يقولها 	<ul style="list-style-type: none"> ● متصف بانه ايجابي النزعة نشيط ● يفضل اتخاذ القرارات بصورة منفردة ● محافظ يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة 	الزبون العنيد

<ul style="list-style-type: none"> ● يتسم بانه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير ● يتصف بالفكاهة والدعابة ● لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غير 	<ul style="list-style-type: none"> ● معاملته بحرص وحذر ● الامساك بزمام المبادرة في الحديث معه ● التعبير عن الامتنان والتقدير عن الاقتراحات التي يقدمها
---	---

أميرة هاتف حداوي الجنابي(مصدر سابق) .ص.76.75

3- التقسيم حسب موقع الزبون من المؤسسة: يمكن التمييز بين صنفين من الزبائن في هذا التصنيف وهما:¹

✓ الزبائن الداخليين: وهم الافراد العاملين في جميع الوحدات والاقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الاعمال .

✓ الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعلمون مع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها .

تقسيمات أخرى :²

✓ - نجد هناك من يقسم الزبائن الى زبائن حاليين وهم اولئك الاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة حاليا،

✓ - وزبائن محتملين وهم اولئك الاشخاص الذين تسعى المؤسسة من اجل جذبهم للتعامل معها مستقبلا.

ثالثا: العوامل المؤثرة في سلوك الزبائن:

تسعى المؤسسة دوما إلى إرضاء الزبائن لذلك توجب عليها معرفة العوامل التي تؤثر في سلوكهم الاستهلاكي لتحاول تحقيق رغباتهم المستمرة والمتغير ولقد تناول الباحثين عدة عوامل لها تأثير واضح وكبير على سلوك الزبون،³

1-العوامل الثقافية :⁴

وهذه العوامل لها اثر واسع وعميق على سلوك الزبون اذ تلعب ثقافة الزبون وثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية دورا مهما ومؤثرا في قرار الشراء، وكما هو موضح في النقاط التالية :

¹ بلخير ميسون، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية) دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجاز للهاتف النقال موبليس(، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، ، 2010 ، ص19

² درمان سليمان صادق (مرجع سابق) ص.213

³ اسعود المحاميد واخرون (5102 : أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية ، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11 - . العدد 10 ، الاردن، ص.ص. 770-777

⁴ أميرة الجنابي (مرجع سابق الذكر).ص.40.

أ- الثقافة:

هي مجموعة القيم، العادات والتقاليد، الأعراف، الدين، اللغة، الاخلاق، الجمال، الفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع، هي سلوك مكتسب يمكن اكتسابه عن طريق التعلم والخبرة. الثقافة سلوك مشترك،

ب- الثقافة الفرعية :

وهي الثقافة المشتقة من ثقافة اعم واشمل وهذه الخصوصية في الثقافة الفرعية تعطي سمات التماثل والتطابق الشخصي والاجتماعي لأعضائها والثقافة الفرعية هنا قد تكون قائمة على اساس القوميات و الاديان او المجاميع العرقية والتقسيمات الجغرافية والتي يميز افرادها البعض عن البعض الاخر.

ج- الطبقات الاجتماعية :

تقسيم المجتمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة بالوحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المتوسط .وهكذا فان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل ثقافة وكل طبقة اجتماعية، ما يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية بناء ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الجزء السوقية المستهدفة.

2-العوامل الاجتماعية: وتضم هذه العوامل مجموعة فرعية تؤثر بشكل ملموس على سلوك الزبون وتعامله ومنها¹.

أ: الجماعات المرجعية :

وهي جماعات لها تأثير مباشر او غير مباشر على اتجاهات الزبائن وسلوكهم، فالجماعات التي لها تأثير مباشر تسمى الجماعات العضوية تكون اقرب من الزبون مثل الاسرة، الاصدقاء، جماعات العمل، أما الجماعات التي لها تأثير غير مباشر فهي تتمثل في النقابات والاتحادات والجمعيات اذ ان لهذه الجماعات تفاعلية اقل من حيث لاستمرارية.

ب : الادوار والمكانة :

يكتسب الفرد من خلال المكانة عدة سمات قد تؤثر على السلوك الشرائي.

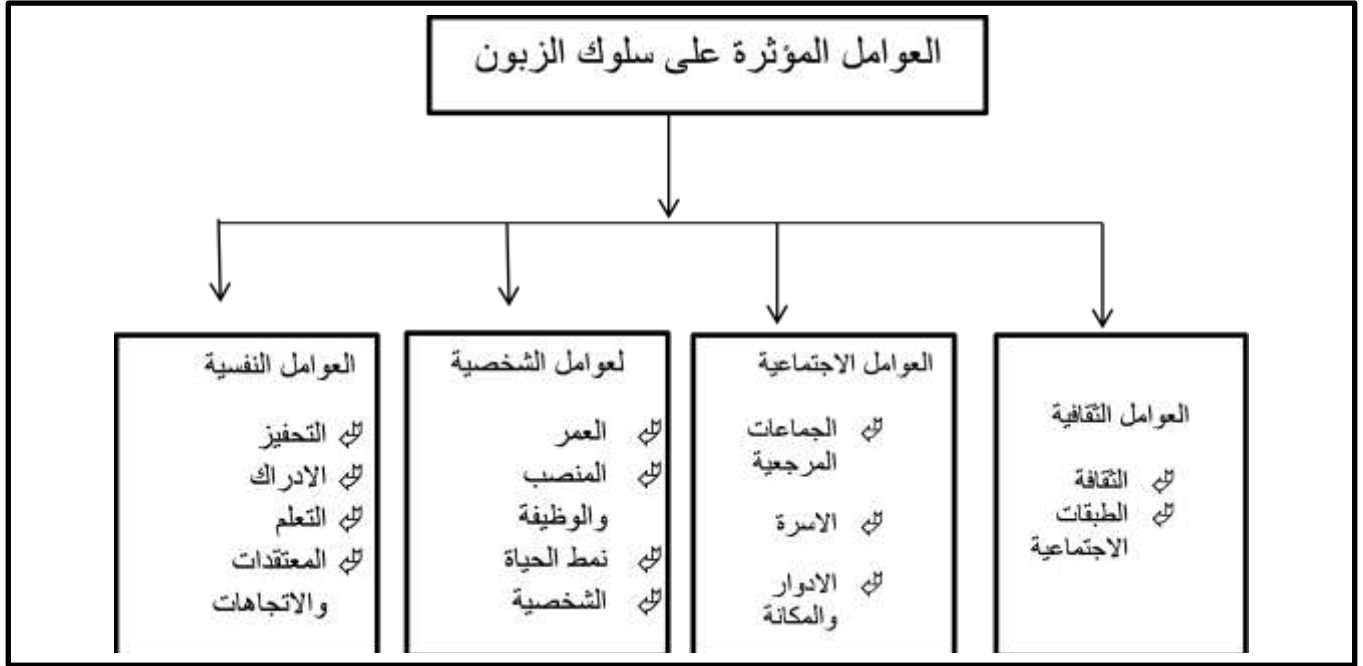
3-العوامل الشخصية :وتتمثل في العمر، المنصب والوظيفة، نمط الحياة،

¹خيري على أوسو، اتجاهات العلاقات بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك مجلة تنمية الرافيدين ، مجلد33، العدد201،2011،ص 13-15

4-العوامل النفسية: وتمثل في التحفيز، الادراك، التعلم، المعتقدات والمواقف،

والشكل التالي يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك الزبون

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على سلوك الزبون

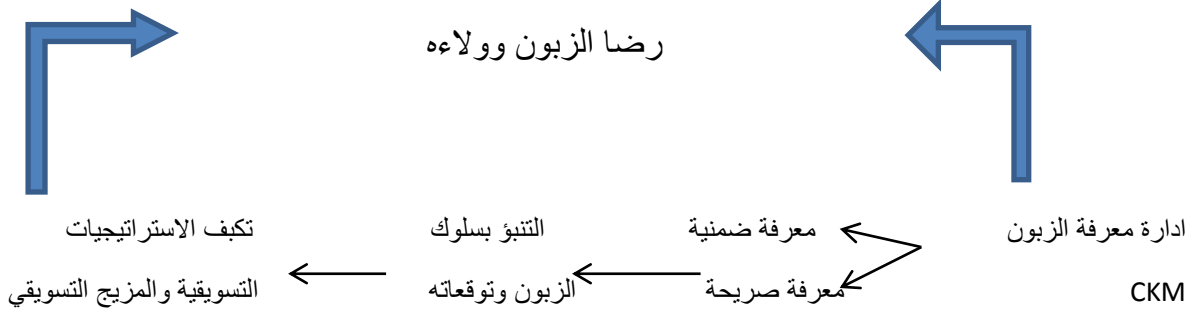


المصدر: خيرى على أوسو(مرجع سابق)

وبناء على ما تقدم يتبين ان الغرض ليس استعراض العوامل المؤثرة في سلوك الزبون انفسها فحسب، بل التعرف على كيف تساهم إدارة معرفة الزبون ، والتي سنتطرق إليها فيما بعد، في تشخيص تلك العوامل كي تكون إدارة التسويق أكثر قدرة على اعتماد الخيارات والبدائل والاستراتيجيات التي تسهم في الاستجابة السريعة لتلك التوقعات. لذلك عند قيام المؤسسة بدراسة هذه العوامل ستتمكن من التوصل إلى فهم الزبون ومعرفته، فالزبون دائم التغير بحسب الحاجة التي تتغير مع نموها وتغير المحيط من حوله، وذلك بهدف التوصل إلى اتصال الدائم معه وتقديم القيمة المضافة له من خلال لفهم حاجاته، والعمل الدائم و الدائب على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على صيانة العلاقة معهم وتحقيق رضاهم لكون رضاهم لكون رضا الزبون هو القوة الدافعة لعمل المؤسسة . هذا ما أكدته كثير من الشعارات التي ترفعها المؤسسات مثل (الزبون يدير المؤسسة من خلال ما رغب ويوريد ويتوقع)،(الزبون هدفنا بدونه نغلق أبوابنا). وهذا ما يستدعي إعطاء عناية متميزة برغبات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية والايفاء بها ومحاولة تحقيق ما يفوقها، وذلك لن يتحقق دون تحليل سلوك الزبون والوقوف على اهم العوامل المؤثرة عليه.

ومن ثم يمكن التوصل إلى العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتنبؤ السلوكي للزبون. كما يظهر هـ الشكل،¹

الشكل رقم (05): إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون.



المصدر: أميرة الجداوي (مصدر سابق) ص.42

المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون.

قبل التطرق إلى إدارة معرفة الزبون فإن من الضروري التطرق إلى معرفة الزبون حتي يتسنا لنا فهم إدارة معرفة الزبون بكونها مدخل لإدارة معرفة الزبون.

أولاً: مفهوم معرفة الزبون.

وعرفت من منظور التسويقى بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الافراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.² هي جزء من المعرفة اشمل من معرفة المنظمة ككل وهي اضافة أو نظام فرعي ضمن نظام اشمل حيث تشمل الحصول على نشر وتوزيع المعرفة الكامنة لدى الزبائن عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها³ ومن ناحية اخرى يذهب آخرون خطوة ابعد من ذلك ويقترح بانه تتكون معرفة الزبون من مزيج من (معرفة الزبون، معرفة حلقة التجهيز، وغيرها). إنها تذهب إلى ما وراء المعلومات التي تعطي تشخيص وتصنف الزبائن إلى معرفة تكمن داخل المؤسسة وخارجها والتي تطورت من خلال خبرة الصناعة وخبرة السوق.⁴

¹ أمين عبد العزيز حسن "استراتيجيات التسويق" دار قباء القاهرة. ص.126

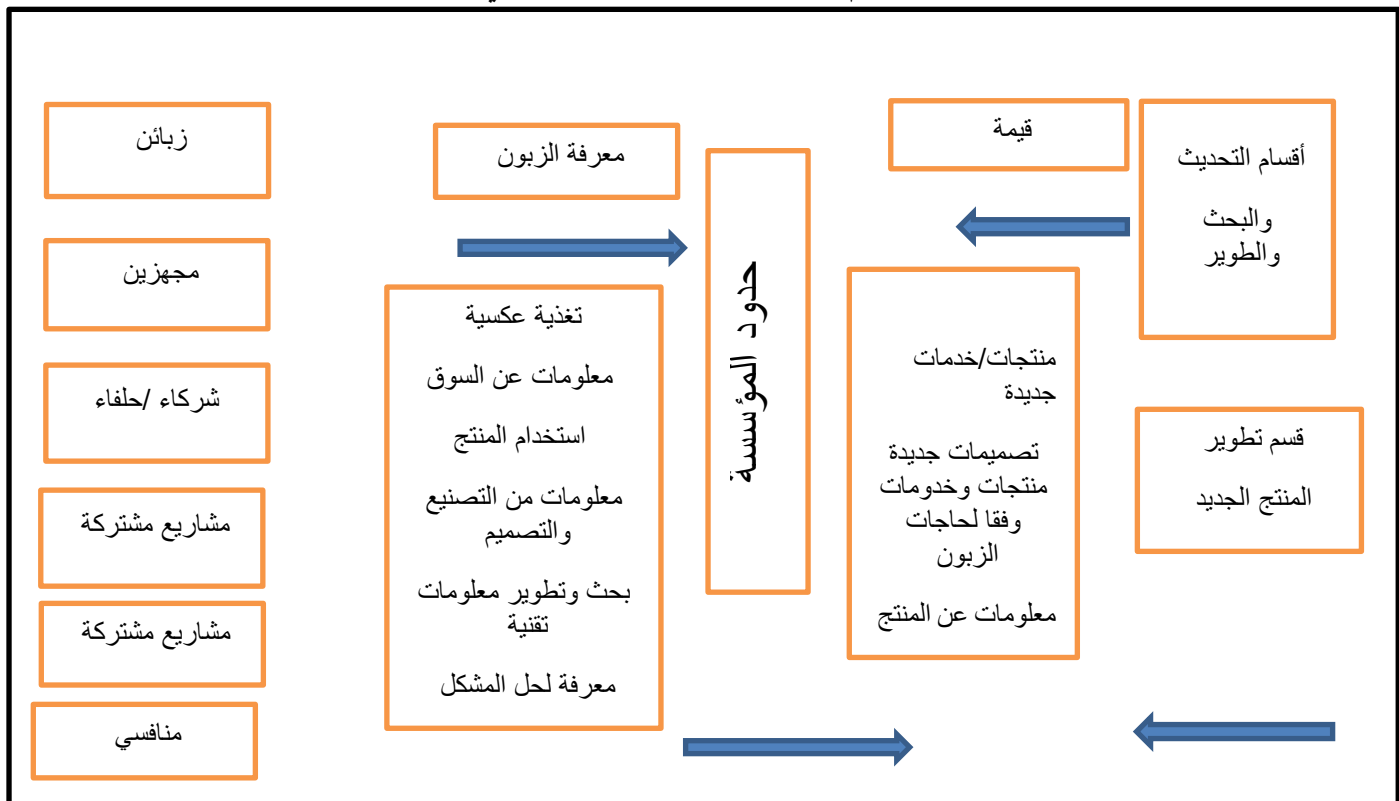
² ليث سلمان الربيعي " أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي" مجلة الدراسات والعلوم الادارية الاردن، المجلد41، العدد 2، 2014

³ حسون الطائي ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثـر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي كلية الادارة والاقتصاد .جامعة بغداد، ملة رقم 2008، 17، ص148-149

⁴ سليمان صادق، (مرجع سابق)، ص،234

من المهم في معرفة الزبون هي انها معرفة لا تمتلكها المؤسسة بل يمتلكها اخرون قد لا تكون لديهم الرغبة في مشاركتها . إن العمليات التي تستخدمها المنظمة لإدارة وتشخيص واكتساب المعرفة واستخدام معرفة الزبون داخليا، كلها سوية يشار إليها بإدارة معرفة الزبون، إن القدرة على تصميم المنتجات جديدة تتأثر أيضا بمستوي انسيابية معرفة الزبون وصورة لانسيابية معرفة الزبون موضحة في الشكل الموالي .

الشكل رقم (06) انسيابية معرفة الزبون في المؤسسة



المصدر : درمان سليمان صادق ، التسويق المعربي دار النشر كنوز المعرفة. ط01..2012.ص34

ثانيا : مفهوم ادارة معرفة الزبون.

عندما شعرت المنظمات بأهمية الزبون والعمل على تلبية حاجاته ورغباته، انتقل التسويق من مرحلة التوجه البيعي إلى مرحلة التوجه التسويقي الذي يقوم على فلسفة (اعرف زبونك) أي التسويق من وجهة نظر الزبون، لذلك كانت معرفة الزبون الأساس الذي يبنى عليه معظم القرارات التسويقية والاستراتيجية،

وعرفت إدارة معرفة الزبون بأنها العملية التي تستخدمها المنظمة من اجل تحديد وجمع والاستخدام الداخلي لمعرفة الزبون،¹ وتعريف ادارة معرفة الزبون كذلك على انها مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائنهم من استلام المنتجات او الخدمة الى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات او الخدمات،²

¹ احمد كاسم بريس " اثر استراتيجية التمكين في إدارة المعرفة معرفة الزبون – دراسة ميدانية لهيئة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد .. العدد 18، ص.12

² حسين الطائي (مرجع سابق) 149

إدارة معرفة الزبون تعني (الإدارة المسؤولة عن جمع المعلومات عن الزبون وتحليلها) ¹

ويعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة (الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة، حيث تتمكن الشركة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعات الزبون المختلفة التي لديها حاجات مماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات على الإنترنت من خلال البحث والتنقيب من استخراج معرفة الزبون من أجزاء السوق المختلفة، ولتحقيق إبداع المنتج يجب ربط الإمكانية التقنية مثل الخبرة العملية والهندسية بالمعرفة حول الزبون،² يستنتج من هذا التعريف والمداخل المختلفة ان إدارة معرفة الزبون تهدف الى زيادة قابلية الإدارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة الى تطوير وتنمية مهارات وقدرات إدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية بالإضافة الى زيادة تعرف المنظمة على بيئتها الخارجية والتكيف معها وتحديد اتجاهات ومعرفة المطلوبة³.

ثالثا: أهمية إدارة معرفة الزبون.

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، إذ أشير بصدد أهمية إدارة معرفة الزبون الى أنها تسهم في تعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات طويلة الأمد والمحافظة على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم،

ويمكن القول أن إدارة معرفة الزبون تسهم في ⁴:

- 1- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.
- 2- هذه العملية هي سلاح ذو حدين، لأن التفاعل بين الزبون والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها أيضا من آراء ومبادرات تصل اليهم من خلال رجال البيع.
- 3- تساعد إدارة معرفة الزبون في ⁵:

*تحسين جودة المنتجات.

*تحسن خدمات الزبون.

*تحقيق رضا الزبون.

¹ احمد كاضم بريس (مرجع سابق) .ص،12

² ليث سلمان الربيعي،(مرجع سابق) ص،279

³ حسين الطائي (مرجع سابق) 149

⁴ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، نفس المرجع، ص 96 - 95

⁵ درمان سليمان صادق (مرجع سابق) .،ص.36

*زيادة المبيعات.

*تتمين الاحتفاظ بالزبون.

*معرفة حاجات الزبون المتجددة

4- وعموما تساعد إدارة معرفة الزبون على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال السماح لها باستكشاف الفرص الناشئة عن طلبات واحتياجات الزبائن وتلبيتها بأسرع وقت ممكن مما يعكس بدوره على الاداء للمنظمة،¹

رابعا : أنماط إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها .

إن الزبون يمكن أن يوفر معرفة ممتازة للمؤسسة تساعد في تطوير أعمالها الداخلية بما فيها عمليات الابداع، وبالمقابل توفر المؤسسة للزبائن معرفة منتجاتها وخدماتها مما سيدعم معرفة الزبون لها ويمكن التمييز بين خمسة انماط. والجدول رقم (04) يوضح هذه الانماط.²

الجدول رقم (04): أنماط إدارة معرفة الزبون.

المدخل الصيغة	الدمج بين الزبون والمنتج	التعلم المشترك على اساس الفريق	الابداع المشترك	جماعات الابتكار	الملكية الذهنية
التركيز	تطوير مساعدات وارياح ملموسة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	ابتكار خدمات ومنتجات جديدة	تحديد مهام خبراء المخترفين	مساهمة الزبون الملموسة
الأهداف	خدمات ومنتجات متطورة وأرباح ناتجة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغير النظامي	اختراع العائدات المختلطة من الأفكار الجديدة	إحراز تفسير الخبراء المخترفين	العوائد المختلطة
العمليات	مؤسسة ما قبل التعاون وما بعد الإنتاج	فريق عمل لتعزيز، تطوير القضية وبرامج نوعية	عرض للأفكار واحتضان الزبون	أفضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي
الأنظمة	تخطيط أنظمة توفير السيطرة	أنظمة مشاركة المعرفة، الأنظمة	أنظمة دعم الأفكار	أنظمة الخبراء، أنظمة توفير	أنظمة توفير مجموعة IP

¹ نزار عبد المجيد، فاس محمد "التسويق المبني على المعرفة" دار الوراق، ط2013، 1، الاردن، ص، 94

² -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.

	مقاييس الأداء	والقرار	الرقمية زيادة الزبائن كفريق	مجالات العمل المشتركة	
مقاييس الأداء	الفاعلية، الكفاءة، قناعة الزبون النجاح	إنتاجية الأنظمة النوعية ونجاح الزبون	الإنتاج والعمليات الجديدة ونجاح الزبون	السلوك ومنهجية القرار ومعدل النتائج المرتبطة	قيمة الIP الجديدة، تأثير ROT على أنظمة الربح الجديدة
أمثلة على الحالة	Quiken, Ikea	Amazon, Comx Erox	Silicon, Graphes Ryder	Microsoft, Sony E Bay	Skandia
كثافة أو قوة التفاعلية	متدنية نسبيا	متدنية الى عالية	متدنيا نسبيا	عالية نسبيا	عالية نسبيا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمينا	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Sources: Glibbert Michael, (2002), "Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to great value", European management journal Vol. 20. No. 5

وفي ما يلي شرح مختصر لهذا المدخل :¹

- 1- **الدور الثنائي للزبون:** وتعني أن الزبون يمارس الدورين معا "مستهلك ومنتج، وفي هذه الحالة فان المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا"، ولقد تم ممارسة هذا النوع من المعرفة من قبل شركات إنتاج السيارات.
- 2- **التعليم المشترك بالاستناد إلى الفريق:** يتضمن هذا النوع تفاعل مكثف مع الزبون من اجل معرفته بشكل نظامي وهذا ما يسهل التغيير النظامي،
- 3- **الابداع المتبادل :** وجد بعض الباحثين أن معظم الإبداعات جاءت من قبل المستخدمين النهائيين للمنتوج، ويعزى سبب ذلك إلى أن لديهم معرفة خاصة حول كيفية استخدام المنتوج ومقارنتها مع احتياجاتهم الخاصة لاستخدامه، إن الإبداع المتبادل لا يعني البحث عن المتطلبات الإضافية فقط، ولكن إنشاء المعرفة من خلال ممارسات إبداعية قريبة من المنظمة و زبائنها.
- 4- **جماعات الابتكار:** تحصل هذه الجماعات عندما تقوم المنظمة بتنظيم زبائنها بشكل مجموعات يحملون نفس الاهتمام المشترك نفسه وتعمل على تشجيع التفاعل بينهم من اجل توليد معرفة جديدة،
- 5- **الملكية الفكرية المشتركة :** تعد هذه الحالة أكثر تطوراً من حالة المشاركة بين المنظمة وزبائنها، إذ تعد المنظمة نفسها بمثابة المملوكة من قبل زبائنها، ولديهم حق تطوير الإنتاج. إن هذه الخطوة تعني أن بإمكان الزبون إن يقدم أفكاراً لتطوير الإنتاج ويكون شريكاً في الأرباح المتحققة عنه،

¹ احمد كاظم بريس (مرجع سابق)، ص، 13

خامسا: ابعاد إدارة معرفة الزبون :

يمكن القول أن إدارة معرفة الزبون تتضمن بعدين اساسيين من منظور المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهما:¹

1: المعرفة الصريحة:

أ.المعرفة حول الزبون : وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون إذن هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي و المحتمل و تشمل مدى تمييزه للعلاقة التجارية الخاصة بالمؤسسة ، و التصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها ، إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته،

ب.المعرفة للزبون: 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،

5- المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الشخصية التي يصعب تحديدها و إعطاؤها شكلا رسميا و تشمل:

أ.المعرفة من الأعمال إلى الزبون : و تشير إلى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و الزبون ، إذ أن تعامل المؤسسة مع الزبون يتطلب تفسير بشري واضح و استجابة في المستوى الضمني لكي تكون مؤثرة،

ب.معرفة زبون لزبون: إن تعامل الزبون مع الزبون الآخر هو شيء مهم تتشكل به الكثير من سمعة المؤسسة ، و تكون وسيلة الاتصال بشكل دقيق بالشائعات عن المؤسسات و هنا تلتقي المهمة الرسمية و القيم مع المعلومات الحقيقي لتجربة الزبون و تصبح التعبير الأساسي للمؤسسة.

المطلب الثاني : إدارة معرفة الزبون والمؤسسة.

اولا: عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون :

هناك مجموعة من العوامل معينة يمكن ذكرها في ما يلي:²

- 1- القيام بكل ما من شأنه تعزيز معرفة الزبون ومثالها انشاء موقع على الشبكة الدولية للزبائن.
- 2- وضع خطط مناسبة لإدارة مختلف أنواع معرفة الزبون، فقد ترغب إدارة المنظمة باستخدام إدارة معرفة الزبون للتعامل مع الزبائن بصورة انتقائية من اجل خدمتهم بطرق مختلفة تناسب اختلاف حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي قد يكون من الأفضل عند استخدام إدارة معرفة الزبون إن تستخدم مع الزبائن ذوي العلاقات القوية مع المنظمة.
- 3- تطوير المعرفة:-

يحدد مدير إدارة المعرفة الطرق المثلي للوصول إلى المعرفة والعمل بها، وهذا عادة ما يبدأ من جمع البيانات والتأكد من دقتها، وبناء الوسائل اللازمة من اجل تحليلها.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون:

يشير (Gibbert) إن هناك مجموعة عوائق تحيط بإدارة معرفة الزبون يمكن إن تحد من الفوائد المتوخاة من تطبيقها وهي:¹

¹ خيري على اسو(مرجع سابق)ص 17.

² على حسين الطائي (مرجع سابق)،ص.151

- 1- أن تتعامل المنظمة مع زبائنها على أنهم شركاء معرفة وليسوا مصادر للمعرفة فقط.
- 2- عدم الاهتمام لتنوع وتباين الزبائن، واستخدام نوع واحد أو اثنين من المعرفة للتعامل مع كل الزبائن.
- 3- ضعف الحوافز المناسبة لكل من الزبائن والمنظمة بالشكل الذي يجعلهما يستفيدون من إدارة معرفة الزبون، إن التحدي هنا عدم إعطاء الزبائن حوافز اقل وعدم تحميل المنظمة كلف الحوافز العالية.
- 4- عدم كفاءة هيكل وعمليات المنظمة لإدارة معرفة الزبون
- 5- الوقوع في فخ الاعتماد بشكل كامل (تصبح المنظمة مقادة من قبل الزبون وليس من قبل السوق).
- 6- الموازنة بين الثقة والمحافظة على سرية المعرفة.

ثالثا: المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون،

الجدول رقم (05) يوضح مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون

الجدول رقم (05) مقارنة بين CKM , CRM, KM

الرقم	العناصر	KM	CRM	CKM
1	المعرفة التي تبحث عن	الزبون، الفريق، المؤسسة، شبكة المعلومات	قاعدة، بيانات، الزبون	تجربة الزبون، الابداع، الرضا او عدم الرضا عن الخدمات والمنتجات
2	العمليات	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	خلق قاعدة زبائن، تحسين خدمات الزبائن	توليد، ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم، وبين التنظيم والزبائن
3	القاعدة	لو اننا فقط نعرف ما نعرفه	المحافظة ارحص من الكسب	لو أننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن
4	العلاقات	معلومات موحدة و غير مغلقة للموظفين إجراءات لمبيعات	البحث، عن المعلومات	إحراز المعلومات مباشرة من الزبون، إضافة إلى اقتسام المعلومات المؤسسة
5	المقياس	الاداء مقابل الميزانية	الاداء في ضوء رضا الزبون وإخلاصه	الاداء مقابل المنافسين في

الاختراع والنمو والمساهمة في نجاح الزبون				
التعاون مع الزبون لخلق قيمة مشتركة	المحافظة على قاعدة زبائن المؤسسة	أهداف فعالة ، ادخار الكلفة	الاهداف	6
نجاح الزبون، ابتكار التعلم التنظيمي	المحافظة على الزبون	رضا الزبون	المنافع	7
ايجابي ومساهم في عملية خلق القيمة	بسمة الاخلاص للمؤسسة	تلقي سلبى للمنتج	تلقي الحافز	8
تجربة الزبون من التلقي السيئ للمنتج والخلق الفعال للقيمة	بناء علاقات جيدة مع الزبائن	تشجيع الموظفين لمشاطرة المعلومات مع زملائهم	دور التعاون	9

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

رابعاً: الاتجاهات المستقبلية لتطوير إدارة معرفة الزبون .

طرح (paquette)، بعض الاتجاهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون منها¹

- زيادة أنماط التعاون بين المؤسسة وزبائنهم الذي يساعد على خلق معرفة جديدة وتصبح هذه المعرفة هي القاعدة لعمليات الانتاج والابداعية.
- تشكل فرق عمل من المؤسسة والزبائن ويكون من خلال انعكاس نتائج أعمال هذه الفرق على عمليات المؤسسة الداخلية، ويرى الباحث أن هناك اتجاهات مستقبلية أخرى بها.
- زيادة استخدام التكنولوجيا في تقوية 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،
- بتوسع نمط الزبون من النمط الفرد إلى النمط الجماعي حيث سيشمل مجموعة الزبائن مثل الجمعيات المهنية .
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة في المؤسسات في الوقت الحاضر والمعمول بها وستتحول إلى هياكل داعمة للإبداع وقادرة على احتواء الزبائن.

¹على حسين الطائي(مرجع سابق الذكر).ص،152-153

خلاصة الفصل.

وكمحصلة لما تم تناوله في الفصل الأول نجد أن إدارة المعرفة هي من المداخل الحديثة حيث تم الاهتمام بالمعرفة في الآونة الأخيرة ذلك أن المعرفة هي المحرك الأساسي للمؤسسات وقوتها، وبالنظر إلى ما تحقيقه من أهداف ونتائج مرضية للمؤسسة وللعملاء، حيث تهتم المؤسسة بالمعرفة وجعل إدارة خاصة بها تقوم بالاهتمام بها وتسعى دائما إلى توليد معرفة جديدة من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية وتقوم المؤسسة بتنظيم تلك المعرفة وتخزينها في أجهزة متخصصة ثم تقوم المؤسسة بتوزيع ونشر ونقل المعرفة التي تريد أن تطبقها وذلك من خلال التدريب أو التعلم أو القيام بالدورات التكوينية، وعندما تصل المعرفة إلى كافة العاملين تقوم بتطبيق تلك المعرفة حيث تظهر قيمة وفعالية المعرفة عند التطبيق. وعلى هذا فإن إدارة معرفة الزبون تركز على معرفة الزبون و كيفية التفاعل معه باعتبارها عمليات توظفها المؤسسة لإدارة واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وهي بهذا الأخيرة مفتاح لقابلية المؤسسة على الإبداع و تنعكس على وظيفة البحث و التطوير و زيادة قابليتها على تعميم و تحسين منتجات و خدمات جديدة ، وبهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية مميزة ، ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى ذلك بالتفصيل.

الفصل الثاني:

الأداء المؤسسي

لا تزال الإدارات العليا بالمنظمات منشغلة بموضوع الأداء نظرًا لكونه مفهومًا جوهريًا ومهمًا وعنصرًا محوريًا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وأيضًا لاتساع المجالات التي يتضمنها، فهذا المفهوم يتطور ويتجدد ويتغير بتغير مكونات المنظمة والمجالات التي تتعامل معها، وتغير مقاييس الأداء باختلاف مفهوم الأداء للمنظمة وفقًا لما تراه يحقق النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك على إدارة المنظمة أن تبحث عن أنظمة تقويم ملائمة لواقع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويتجه الاهتمام بدراسة مفهوم الأداء بنظرة شمولية تكاملية لأبعاد هذا المفهوم بوصفه مفهومًا عامًا يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها من خلال أنشطتها المختلفة، وستتناول في هذا الفصل مفهوم الاداء وتصنيفاته والاهمية وكيفية قياسه واهمية ذلك ونتطرق كذلك إلى بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ودورها في قياس الأداء.

المبحث الأول : ماهية الأداء.

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الانتاجية وصورها. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح،

المطلب الاول: تعريف الاداء.

يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"¹ و يعرفه Jean Yves: على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات، و على أثار المؤسسة على البيئة الداخلية و الخارجية² وعرف الاداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الاخيرة هي مدي بلوغ الاهداف، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.³ يعتبر الاداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الابعاد التالية: ⁴

1. أداء الافراد داخل كل إدارة أو قسم.

2. أداء الادارات في إطار السياسات العامة للمنظمة .

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

¹ الشيخ الداوي" تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء " مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة ، 2009-2010 ص 218.

² زغيش عبد الحليم " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية فرع التسويق، جامعة الجزائر 2011/2012 ص 19.

³ NORME ISO 9000.2000.SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.PRINCIPE ESSENTIELS ET VOCABULAIRES P4.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن" الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012/2013 ص 09

ويعرف أيضا الأداء بأنه عملية قياس كفاءة وفعالية العمل في الماضي، وتقييم مدى نجاح المنظمات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة¹

عرف الاداء من وجهة نظر الادارة وذلك من خلال (معجم المصطلحات الادارية، 2007). بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الاعمال الموجهة لهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.²

المطلب الثاني : أهمية الاداء .

يشير dyer - singh أن التركيز على مستويات الاداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبخنا من قبل الباحثين في حقل الادارة بصورة عامة، وتولي منظمات الاعمال أهمية كبيرة للأداء وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية هي:³

- الأهمية النظرية: يمثل الاداء مركز الادارة، حيث تحتوي جميع المنظمات الادارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك أن الاداء يمثل اختيار زمني للاستراتيجية المختلفة والعمليات من قبل الادارة.
- الأهمية التجريبية: فإن أهمية الاداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية الاداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- الأهمية الادارية : فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الاداء . ومنه فأهمية الاداء تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة استعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا . لذا يعد الاداء المنظمي المؤشر الذي يقيس نتائج المنظمة في تحقيق أهدافها وقدراتها على البقاء والنمو

¹ عيسى مرازقة " الاساليب الاستراتيجية للأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح " ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. جامعة مسيلة 10-11 نوفمبر 2009. ص20.

² إبراهيم محمد المحاسنة "إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص، 106، 105.

³ لكحل مريم، أثر إدارة المعرفة على الاداء المنظمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 2014. 2013، ص55.

المطلب الثالث: تصنيفات الاداء

إن الاختلاف او التباين الموجود بين مفهوم الاداء أدى إلى عدم وجود اتفاق على أنواع الأداء، حيث أن كل باحث يقسم الاداء حسب معايير معينة، وفيما يلي أهم المعايير المتبناة.¹

أولاً: معايير الأداء.

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير والتي من بينها مايلي:

✓ **معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب - **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

✓ معيار الشمولية:

أ- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كاستمرارية والنمو والربحية.

ب - **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية . والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثانياً: مؤشرات الأداء:

يمكن تعريف مؤشر الأداء أنه مُتغيّر كمي أو نوعي يتيح التحقق من التغيرات التي تنجم عن تدخّل إثمائي بالنسبة إلى ما كان مخططاً.²

¹ عبد اللك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية " مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول . جامعة بسكرة، الجزائر 2001ص، 89

² علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني . الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان . الأردن . 2011 .

كما يعد وسيلة كمية (نسبة ، معدل ، مقياس) لتحديد مستوى أداء المؤسسة بالنسبة لإجراءات أو مخرجات معينة¹.

ويجب أن يتوفر في مؤشرات الأداء سمتان رئيسيتان هما:

- 1- التركيز على الاهداف الاستراتيجية الاساسية، وذلك بأن تقيس نتائج العمليات الاساسية والارقام الحساسة.
- 2- العمل كإنذار مبكر على انحراف الأداء : بعقد المقارنات بين الأداء الحالي والاداء السابق .

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى التصنيفات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06). مؤشرات الاداء

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المُدخل	مقياس للموارد المستخدمة	<ul style="list-style-type: none"> • المعدات اللازمة • عدد الموظفين المطلوبين • التمويل المستخدم
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> • عدد المشاريع • عدد الأفراد التي تقدم لهم الخدمة • عدد الجلسات أو ساعات
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة بناء على المستخدم أو المعنيين	<ul style="list-style-type: none"> • الوقت المستغرق لإتمام طلب ما • مدى رضا العملاء (الزبائن)
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق	<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة وحدة الخدمة ووصولها للمستهلك • نسبة الإنجاز خلال فترة زمنية معينة
مؤشر الفعالية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة نسبة التوظيف • خفض معدل الأمراض ، الجريمة

المصدر: علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني (مرجع سابق الذكر)، ص.65

¹ عبد اللك مزهودة مرجع سابق، ص90

وتجدر الإشارة إلى أنه من الخطأ قياس أداء أي مركز من مراكز المسؤولية اعتماداً على مؤشر واحد للأداء، ولكن من الأفضل مساندة المؤشرات الأساسية بمؤشرات مساعدة مثل¹:

- 1- المؤشرات التسويقية : نصيب المنظمة من السوق ، درجة رضا العملاء ، نسبة تسرب العملاء .
- 2- المؤشرات المالية : الإيرادات ، نمو المبيعات ، معدل السيولة.
- 3- المؤشرات التشغيلية : نسبة الطاقة المشغلة إلى الطاقة المعطلة ، درجة الجودة
- 4- المؤشرات البشرية : معدل دوران العمالة، ساعات التدريب لكل موظف، نسبة طلبات التقديم للوظائف إلى التعيين .
- 5- المؤشرات البيئية : المخلفات القانونية المسجلة ضد المنظمة ، الدعوية القضائية المرفوعة ضدها، موقف الاطراف المحلية بها.
- 6- المؤشرات التنافسية : وتشمل جميع مؤشرات المقارنة المرجعية. ويمكن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازنة التي تعتبر مؤشرات مساعدة فهي تحدد مؤشرات الاداء التي تساعد على تحقيق الاستراتيجية والتطور، وتعتبر وسيلة لتحديد أهداف متوازنة فقط.

¹ وائل محمد صحي وطاهر محسن الغالي ، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص79

المطلب الرابع: قياس الاداء.

منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عن في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية."¹

كما يضيف "جينز" بأن: ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة. إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء.²

وهناك من يقول أن قياس الاداء "هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس التجميعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك القياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة"³.

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء.⁴

الجدول رقم (07). تصنيف مقاييس الاداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن التدابير الصحيحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	إزاء صحيح بشكل المنتج الوحدات عدد إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

¹ سليحات، نمر وأخرون "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم المجلة الاردنية في إدارة الاعمال المجلد 9، العدد1، 2013، ص 21-22.

² كريس أشتون تقييم الاداء الاستراتيجي ترجمة علا أحمد إصلاح مركز الخبرا المهنية للإدارة ، القاهرة 2001. ص 30

³ وائل محمد صحي محسن العنابي (مرجع سابق). ص.36

⁴ محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الادارة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة السعودية 2006، ص.73

المحدد الوقت في المنتجة الوحدات عدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	التوقيت
المخرجات إزاء المدخلات.	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل.	الإنتاجية

المصدر: وائل محمد صحي محسن العنابي اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ط1 دار وائل للنشر عمان 2009.ص.37

المطلب الخامس: أهمية قياس الأداء.

إن أهمية قياس الأداء يمكن إيجازها بالنقاط التالية :¹

* إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة . حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه . كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

* إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعمالها والمتعاملين معها . فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى تهيئة مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة والمتعاملين معها.

* إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.

* يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

* يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات².

* لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس . فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد³.

¹ صالح فه، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا ،تخصص إدارة أعمال الجامعة الاردنية ، عمان الاردن 2003،ص.35.

² سناء عبد الحكيم خناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم علوم التسير، جامعة ورقلة الجزائر 8-9. مارس 2005. ص.45.

³ عادل جواد الرفاتي : مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي (قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل)،غزة، 2011،ص.13.

.المبحث الثاني : أنظمة قياس الأداء الحديثة(بطاقة الأداء المتوازن):

إن التصور التي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالإختزالية، أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الإتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية لإظهار العوامل المعنوية المؤثرة في الأداء.

وقياس الأداء المتوازن ثم تقديمه لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة عن طريق Kaplan and Norton في بداية التسعينات من القرن الماضي، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية التي تركز على النتائج ، ولكنها غير مرتبطة بمحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار و قد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.¹

المطلب الاول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

اتجه اهتمام المنظمات نحو إيجاد علاقات مرتبطة بين الغاية الأساسية للمنظمة ورؤية هذه المنظمة في تحقيق تلك الغاية وكيفية ترجمة ذلك في إطار استراتيجي، فقد قدم كل من (Kaplan and Norton) عام 1992 بطاقة الأداء المتوازن (BSC), The Balanced Scorecard لسد النقص في الأنظمة التقليدية لتقوم الأداء الاستراتيجي، حيث إن النتائج المبنية على أساس القياس المحاسبي التقليدي مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد تعطي مؤشرات مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة المنافسة الحالية، ولجعل استراتيجية المنظمة مفهومة بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تمثيل هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء.²

¹ حسين مصطفى هلال، الرقابة المالية الاستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن " بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع حول : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، . جامعة الزيتونة الاردية، عمان الاردن.16-18 أفريل 2007،ص،05

²عادل جواد الرفاتي مرجع سابق الذكر، ص 27

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد عرفها كل من Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم¹."

كما ينظر إلى هذه البطاقة على أنها "إطار يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس، مع توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين، من خلال الأبعاد الأربعة (المالية، العملاء، العمليات، التطوير)²"

كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظامًا إداريًا شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وقد أضاف بعض الباحثين بعدًا خامسًا، مثل بعد الأداء البيئي.³ وحيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية التي تقرر عن نتائج الأحداث الماضية بالإضافة إلى المقاييس غير المالية مثل رضا العملاء والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن ليوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة.⁴

¹ مصطفى هلال مرجع سابق الذكر، ص، 07

² تفيق محمد عبد المحسن، تقييم والتميز في الاداء ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2011 ص 123.

³ عادل جواد الرفاتي مرجع سابق، ص. 27

⁴ سليحات نمر واخرون مرجع سابق الذكر ص. 2-4

ثانيا: أهمية بطاقة الاداء المتوازن :

البطاقة المتوازنة للأداء أو جدول القيادة الاستراتيجي له توجه استراتيجي ونظام مؤشرات تبحث عن كيفية قياس الأداء الشامل (المتوازن) ،وتطوره من خلال مختلف منظوراته ، والتي تسمح لنا بتحديد والوقوف على الأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى قيم إدارية واضحة ، وكذا نشر توجهها العام في داخل المؤسسة مع مراعاة التغذية العكسية للخبرة لتعديلها باستمرار وحسب Robert .S.Kaplan and David .P.Norton فإن بطاقة المتوازن تعتمد على عاملين أساسيين وهما:¹

1- سلسلة القيمة : والتي تكون العوامل الأساسية للنجاح (المؤشرات الاستراتيجية (والمستسللة والمرتبة وفقا لأولويات محددة (الأفراد ، الهياكل)

2- المنظور أو البعد الاستراتيجي : وهو بمثابة القاعدة المشكلة لرؤية المؤسسة ومسيري الإدارة العامة.

وقد ازدادت أهمية الاعتماد على البطاقة من خلال النقاط الآتية:

☞ اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الاستراتيجية من كون أن تنفيذها أهم من الاستراتيجية نفسها (صياغتها) وهذا راجع للتنفيذ الخاطيء للاستراتيجية المتبناة.

☞ تحول المنظمات من التركيز على الأصول المادية إلى أصولها الفكرية بتوظيف الأصول اللاملموسة (رأس مال فكري ، تنظيمي ، زبوني ، المهارات ،.....).

☞ شدة التنافسية وعدم تماشي الأنظمة التقليدية مع التحولات الحاصلة كالمركزية ، الاعتماد على فرق العمل ، اللامركزية ، وأن الميزة التنافسية تتحقق من المعرفة ، القدرات ، الإبداع أكثر من الأصول المادية.

☞ تكامل المقاييس المالية وغير المالية .

☞ مدخل البطاقة المتوازنة يضع إطار لنشر استراتيجية المنظمة والربط بين الأصول الملموسة واللاملموسة لخلق قيمة للمنظمة ، ويعمل على قياس هذه الأصول بالاعتماد على الخرائط الاستراتيجية التي تبين العلاقات السببية، كتكامل الأصول اللاملموسة مع الأصول الملموسة .

☞ قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية يتعلق بمؤشرات النتائج لأنها تقيس الأعمال التي تمت ، بينما محركات الأداء فتسمى المؤشرات المستقبلية (القيادية) لأنها تقيس بناء القدرات لتحسين الأداء، وتعتمد على محركات الأداء في المستقبل، وكذلك يتم ربط مقاييس النتائج بالمحركات، مما يساهم في تحسين الأداء، وخلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في النمو والتعلم والعمليات الداخلية (المنظور الداخلي للبطاقة).

¹ عادل بوجمان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 2015/2014، ص. 78

المطلب الثاني : محاور بطاقة الاداء المتوازن.

في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، بدأت المؤسسات الخدمية كغيرها تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد من خلال استخدام وتوظيف أدوات التكنولوجيا الحديثة لزيادة رضا الزبائن وضمان ولائهم وتساعد هذه الأدوات والطرق الادارية الحديثة مثل إدارة معرفة الزبون المؤسسة في التفاعل مع زبائنها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغيرة وبالتالي الاستفادة من معارفهم حول المنتج لتصميم منتجات تفي بتلك الحاجات والرغبات، وإدارة معرفة الزبون تحقق مجموعة من المنافع المحتملة إذا ما تم استخدامها بشكل فعال منها:¹

تعزيز المحافظة على الزبائن وولائهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد وتخصيص الخدمات والمنتجات، وزيادة ربحية الزبون، وتقليل حجم الشكاوي، وهذا ما ينعكس إيجابيا على اداء المؤسسة.

وهناك طرق عديدة لقياس الاداء وأحدثها بطاقة الاداء المتوازن، وتقوم هذه البطاقة على اربع محاور اساسية وهي الاداء المالي، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. وهناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في بطاقة الاداء المتوازن. ونتيجة للأهمية المتزايدة لبطاقة الاداء المتوازن وتنامي استخدامها في قياس وتقييم الأداء والتي تركز على العديد من المبادئ والابعاد يمكن ذكر الابعاد التالية لبطاقة الأداء المتوازنة.²

أولا :المحور المالي .

يركز على مشاركة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها في تحسين الأداء المرتبط بالجوانب الادارية ضمن خط السلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح والنمو وقيمة المساهمين، ويبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مع نتائج الأداء المالي لمنظمات منافسة.³ إن المقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور هي (الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة).

¹ عادل جواد الرفاتي (مرجع سابق الذكر) ص 32

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن . الجزء الأول . دار وائل للنشر . عمان.الأردن . 2009 . ص

38

³ سليمان فارس، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية القانونية -المجلد 26-العدد02- دمشق،

2010

كما ترى أن البعد المالي احد أبعاد بطاقة الاداء المتوازن ويمثل نتائج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المنظمة بالعمل على تخفيض مستوى التكاليف مقارنة بالمنافسين.¹

ثانيا : محور العملاء.

يحدد المحور المتعلق بالعملاء تقسيمات السوق، والتي على أساسها تجذب المؤسسة التمويع فيها، من خلال ما يتطلبه من تحقيق لرقم الأعمال المناسب للوصول إلى الأهداف المالية.

كما تسمح مؤشرات هذا المحور بتحديد القياسات الأساسية للأداء والمرتبطة بالعملاء والمتمثلة أساسا في رضا العملاء، الولاء، الاحتفاظ بالعملاء جلب العملاء والمحافظة على المردودية، وهذا بالنسبة لكل تقسيم من تقسيمات السوق المحددة (أجزاء السوق التي تزيد المنافسة فيها)، كما يتم أيضا تحديد وتقييم عرض المؤسسة وخصائص كل تقسيم والتي تعد بمثابة محددات الأداء بالنسبة للعملاء.² ولتحقيق إرضاء العملاء أصبحت المؤسسات من خلال هذا البعد أي العملاء في البطاقة المتوازنة، تترجم مهمتها واستراتيجيتها إلى أهداف خاصة ومحددة متعلقة بالسوق والعملاء، أي من خلال تحديد الزبائن وأجزاء السوق التي تحدد على أساسها العوائد.

ويكون ذلك من خلال تحديد أجزاء السوق بدقة، على أساس قاعدة عملائها الحاليين والمحتملين ومن ثمة الأجزاء التي تجذب التمويع فيها وهذا ما يترجم إذن مهمة وإستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف محددة.³

ويمكن تصنيف القياسات المتعددة بالنسبة لهذا المحور إلى خمسة أصناف وهي:⁴

✍ حصص السوق.

✍ الاحتفاظ بالعملاء.

✍ كسب عملاء جدد.

✍ إرضاء الزبائن.

✍ ربحية جزء من تقسيمات السوق أو مردودية الزبائن.

وهذه المقاييس تتركز من خلال العلاقة السببية والنتيجة كما هو موضح في الشكل الموالي.

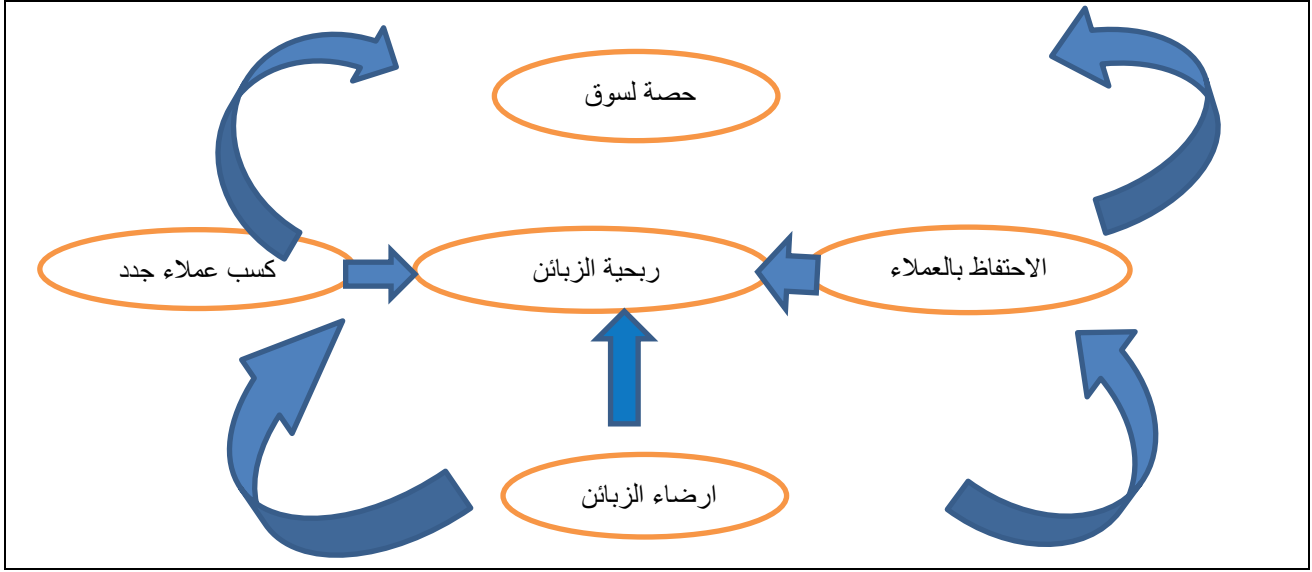
¹ ريناتا حدادين أثر إدارة علاقة الزبائن في الاداء التنظيمي بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية "رسالة الماجستير في الاعمال الالكترونية. ص19

² جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Itsurecard) في نظم المعلومات، مداخلة حول المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6، 7 ماي 2012، ص 15.

³ ريناتا حدادين (مرجع سابق). ص، 31

⁴ عادل بوجمان (مرجع سابق الذكر) ص. 87

الشكل رقم (07): المؤشرات الأساسية لمنظور العملاء.



المصدر: عادل بوجمان مصدر سابق، ص 87

أي من خلال هذه المؤشرات تبحث المؤسسات بمختلف أنواعها، عن تكييفها مقارنة بالأجزاء (السوق) المحددة التي تسعى من خلالها المؤسسة الوصول إلى معدل مرتفع للنمو وكذا بالنسبة للمردودية¹.

ثالثا : محور العمليات الداخلية:

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير الحسن على خط قيادة السوق وعليها تقرير ماهي العمليات التي يفترض التفوق أو تتميز بها ومن ثمة تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق.²

و يمكن إعتداد المؤشرات التالية في قياس أداء العمليات الداخلية :³

- ❏ إيجاد أو تحديد السوق .
- ❏ تصميم المنتجات.
- ❏ البناء الذي ييسر العمليات الداخلية .
- ❏ خدمات ما بعد البيع.

¹ عادل بوجمان (مرجع سابق الذكر) ص. 87

² زيناتا حدادين(مرجع سابق الذكر) ص. 22

³ محمود عبد الفتاح رضوان (مرجع سابق الذكر) ص. 72

رابعاً: محور النمو والتعلم التنظيمي :

من أجل الوصول إلى أهداف النمو المالي في المدى الطويل، وعلى اختلاف قطاعات النشاط يمكن أن نحدد ثلاثة عناصر أو مكونات هامة في محور النمو والتعلم أو التعلم التنظيمي وهي:¹

- مهارات وإمكانات الأفراد
- قدرات أنظمة المعلومات
- التحفيز وتعنية الأفراد وحرص أهداف المؤسسة والأفراد

ويتم استخدام مقياس الفعالية التشغيلية والتنمية لقياس الامكانيات والمهارات الداخلية للأفراد. والنظم والعمليات والاجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين افضل الممارسات في التنظيمات الاخرى سعياً إلى معايير أفضل اداء ، فهذا المحور يركز على كيفية تعلم المؤسسة.

حيث يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وذلك لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها، كما أنه يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية والمناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح. ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق: الابتكار، تطوير الموظفين، نقل المعرفة.²

¹ عادل بوجمان (مرجع سابق الذكر)ص. 97

² أسامة بن فهد الجيزان " تقويم مقياس الاداء المتوازن كأداة لإدارة الاداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية : كلية إدارة الاعمال جامعة الملك سعود جماد الأول 1428ص. 3

المطلب الثالث : إدارة معرفة الزبون و تحسين الاداء المؤسسي .

تؤثر إدارة معرفة الزبون تأثيرا كبيرا في تحسين أداء المنظمة وذلك من خلال:

أولا: أثر إدارة المعرفة الزبون على التعلم والنمو:

تستطيع إدارة معرفة الزبون مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجدد (للزبائن). في مجالهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيق ودمج المعارف .

فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على انها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) إلى اشكال من المعرفة الواضحة (الصريحة). أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ، وهذا مع العلم بأن هاتين العمليتين تساعدان سويا الافراد على التعلم.¹

وهناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الافراد العاملين ومن أهمها:

- التعلم الافضل في المنظمات التي تعاني نقص في المعرفة .
- التهيئة الافضل للعاملين مع المتغيرات .

إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث إن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فاعلة، إن هذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختيار التي تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر في أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين مندفعين دوما للأداء الافضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم العوامل الدافعية والمواجهة للمشاكل، وتأتي جميع هذه الامور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الاداء، كل هذه الامور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين، وهناك بعض المداخل ترى أن المنظمة تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدي العاملين منها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع اداء العاملين.²

¹ شاهد عبد الحكيم مرجع سابق.ص122.

² عبد الستار العلى واخرون مرجع سابق، ص359.

ثانيا: أثر إدارة معرفة الزبون على العمليات الداخلية :

تساعد إدارة معرفة الزبون أيضا على تحسين العمليات والانشطة المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والانتاج جميع هذه الاثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية (الفعالية، الكفاءة، درجة الابداع والابتكار في العمليات).

وتساعد إدارة معرفة الزبون على تحسين هاته الابعاد في العمليات الداخلية من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجديدة لدى الافراد العاملين من خلال تبادل المعارف وجعلها شائعة متاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم ابتداء بتأدية أعمالهم.

اما عن اثر إدارة المعرفة على الابعاد تكمن في.

✓ أثر إدارة معرفة الزبون على فعالية العمليات:

تساعد إدارة معرفة الزبون المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الاعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات قيمة عالية والضرورية في مراقبة الاحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل الاداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة لتحديث الخطط وجعلها أكثر استقرار، بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي إلى حدوث الاخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطار القديمة يبقى عاليا.

✓ أثر إدارة معرفة الزبون على كفاءة العمليات : إدارة معرفة الزبون بصورة فاعلة تمكن المنظمة من ان تكون منتجة وأكثر كفاءة من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر وعلى الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات، وتجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الاخرين وتطويرهم.
- تقليل تكاليف البحث والتطوير التي تسعى للحصول على المعارف عالية القيمة.

✓ أثر إدارة معرفة الزبون على الابتكار في العمليات :

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.¹

✓ إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وحزنها وتوزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلاً على مشاركة العاملين وتفاعلهم، وتقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها وذلك يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف عن طريق تقليل الهدر والانتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات
- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق انتاج منتجات متقنة واخرى مبتكرة وسريعة للبيع،

ثالثاً: اثر ادارة معرفة الزبون على رضا الزبائن .

بدون الزبائن لا يوجد اعمال كما يقول دركر، حيث انه اذا اردت معرفة الاعمال يجب عليك بالهدف، ويعرف هدف العمال بانه ايجاد الزبائن، وكيف يمكن ان نقوم بالأعمال، من هنا على المنظمة ان تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية (ماذا يشتري، ماهي توقعاته، وحاجاته، وكيف يمكن للمنظمة كسبهم والمحافظة على ولائهم والذهاب الى ابعد من ذلك بإيجاهم والتعهد بالبقاء معهم.²

¹ سلمان الفارس، مرجع سابق ص73.

² عبد الستار على واخرون، مرجع سابق ص337.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقدمها، وقد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستوى الانتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة والغير ملموسة، وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها، وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية وخارجية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكال والثقافة التنظيمية وعوامل بشرية وتكنولوجية .

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الاداء هي جزء من عملية المراقبة، وهي بذلك تكتسب أهمية بالغة عند مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المخطط له .

وبصورة عامة فان لإدارة معرفة الزبون دور كبير في تحسين الاداء بشكل عام وتحسين الجانب التسويقي بشكل خاص، من خلال أن المعرفة المكتسبة من الزبون تساعد المنظمة في التعلم وتحقيق حاجات الزبون، عن طريق ترجمة المعارف المكتسب من هذا الزبون إلى ما يرغب فيه، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء وهذا ما تسعى إليه كل المؤسسات. وسنحاول التعرف أكثر على هذه الاشكالية من خلال دراستها ميدانيا في عينة من البنوك في ولاية بسكرة وهذا ما سيوضحه الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة: عينة البنوك

بولاية بسكرة

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من إدارة معرفة الزبون و الاداء المؤسسي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من البنوك بولاية بسكرة.

حيث سنحاول تحديد أثر إدارة معرفة الزبون في الاداء المؤسسي في هذه المؤسسات وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة (CPA)(BAN)(BDL).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:

أمام استحالة إجراء الدراسة على كامل البنوك الوطنية بولاية بسكرة، اخترنا ثلاثة بنوك وهي: القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة - للقيام بالدراسة الميدانية.

المطلب الاول : القرض الشعبي الجزائري CPA¹

أولا: نشأة القرض الشعبي الجزائري.

بدأت الجزائر في تأميم البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم القرض الشعبي الجزائري.

تم أسس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال ، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر ، وهران، عنابة وقسنطينة ،والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي ، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

-البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968 .

الشركة المرسييلية للبنوك .(SMC) بتاريخ 30 جوان - 1968 .

الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك (CFCB) .سنة - 1971 .

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينشق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 ، وتحويل إليه 40 وكالة و 550 موظفا و 8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:

-أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية" مؤسسة ذات أسهم" يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22، حيث قدر رأسماله الاجتماعي ب800مليون دج مقسمة إلى 800سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج.

¹ بناء على المعطيات المقدمة من القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة.

-تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره و إدارته.

-يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.

-يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك ، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير

.تشرف عليها الإدارة العامة (DG) وعلى رأسها الرئيس المدير العام (PDG).

ثانيا : وظائف القرض الشعبي الجزائري:

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:

-القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم البنوك التجارية.

-إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة،

وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها، وكذلك إقراض (المهن الحرة وقطاع المياه والري).

- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد).

-تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري.

و بالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في

تمويل القطاع الخاص وكذا العام ، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد

وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي:

-تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزيائن.

-تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة.

-التوسع ونشر الشبكة واقتراهه من الزبائن.

-تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.

-التسيير الديناميكي لخزينة البنك.

-تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

ثالثا: القرض الشعبي الجزائري- وكالة بسكرة .

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 305 في 1971/12/31، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة، وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهدي، وتقوم الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة،¹

المطلب الثاني: البنك الوطني الجزائري BNA.

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري.²

تأسس البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار الجزائري ، وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية القرض العقاري الجزائري وتونس، الذي يحتوي على 133 وكالة، والذي أدمج في 01 جويمة 1966 م، القرض الصناعي والتجاري والصناعة في إفريقيا، الذي يحتوي على 06 وكالات والذي أدمج في 01 جانفي 1968 م، بنك باريس وهولندا، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في ماي 1968 م، مكتب معسكر للخصم، الذي يحتوي على وكالة واحدة والذي أدمج في جوان 1968 م.

في عام 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث تم إنشاء بنك متخصص (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) في دعم وتعزيز التمويل للحياة الريفية عن طريق تلبية لاحتياجات المالية للقطاع الزراعي المسير ذاتيا في ذلك الوقت.

اما وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية بسكرة تأسست في عام 1987 رقم 387 واحدة من بين الأربعة عشر وكالات التابعة لمديرية سطيف، و الواقعة في حي الأمل مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (أ) الرتبة 386 ، و تقوم الوكالة بنفس مهام البنك .

ثانيا: وظائف و أهداف البنك الوطني الجزائري.³

تمثل وظيفة البنك الرئيسية في تخفيف عبء الذي كان على عاتق البنك المركزي الجزائري ، والذي كان يقوم بمهمة البنوك التجارية مباشرة بعد الاستقلال، لهذا السبب أنشئ البنك الوطني الجزائري و أوكلت له عدة وظائف ومهام تلخص

¹ بناء على المعطيات المقدمة من القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة -

² بناء على المعطيات المقدمة من البنك الوطني الجزائري -وكالة بسكرة

³ اطمع عليه بتاريخ: <http://www.bna-bank.dz> 2017/05/07

في ما يلي:

1. تمويل المؤسسات الاقتصادية الكبرى
2. منح القروض وسلفيات بجميع أشكالها.
3. المساهمة في تنمية الجماعات المحمية وتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقا لسياسة الحكومة.
4. تنمية عملية الاستثمار، وكل العمليات التي لها صلة بالقروض.
5. تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير والمتوسط الأجل وفقا لأسس البنكية التقليدية بشأن المخاطر وضمانات القروض (تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، التسليف على البضائع، الخصم، الاعتمادات المستندية) .
6. منح الائتمان للمؤسسات الصناعية والتجارية.
7. يمنح كل أشكال القروض و التسبيقات للمتعاملين الاقتصاديين بالإضافة إلى تحصيل كل التسديدات النقدية أو عن طريق الشيكات.

وأما أهداف البنك فتمثل في ما يلي:¹

يسطر البنك الوطني الجزائري أهداف يسعى من خلالها إلى التطوير والتميز نذكر منها :

- 🔗 تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزيائن.
- 🔗 تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة.
- 🔗 التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن.
- 🔗 تحسين وتطوير شبكة المعلومات، وادخال الوسائل التقنية الحديثة في ميدان التسيير والتسويق.
- 🔗 التسيير الديناميكي لخزينة البنك وتقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.
- 🔗 ومن الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيقها أيضا ما يلي:

¹ حسين ذيب، فعالية نظام المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان) دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة(، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العموم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقمة، 2012 ص 32

للم ترقية تمويل التجارة الوطنية الخارجية بفضل سياسة تجارية نشيطة.
للم استلام الإيداعات ومنح القروض وأخذ الاشتراكات من رأسمال المؤسسات الكبرى.

ثالثا: نشأة البنك الوطني الجزائري وكالة بسكرة.

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم 387 في عام 1987 كواحدة من بين الأربعة عشر وكالة التابعة لمديرية سطيف، و الواقعة في حي الأمل مصنفة بالوكالة (ب) بعد الوكالة (أ) الرتبة 386 ، و تقوم الوكالة بنفس مهام البنك .

المطلب الثالث : بنك التنمية المحلية .BDL.¹

أولا: نشأة بنك التنمية المحلية:

يعتبر بنك التنمية المحلية الجزائرية من أهم المؤسسات المالية الجزائرية تأسس بموجب المرسوم الرئاسي 85 . 86 المؤرخ في 30 أبريل 1985 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري. حيث بدأ حيث بدأ نشاطه برأسمال قدره 60 مليار دينار وفي سنة 1995 وبعد مرور 10 سنوات من تأسيسه أصبح برأسمال يقدر بـ 70 دينار، ويوجد مقره الرئيسي بسطاوولي ولاية تيبازة وهذه الخاصية تنفرد بها دون كل البنوك الجزائرية الأخرى ويضم المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية 9 مديريات متخصصة أما وكالاتها فانتشرت خلال سنة ونصف من تأسيس البنك على مجمل التراب الوطني حيث عند انطلاق نشاطه كان يشرف على 39 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وفرع واحد فقط

Suscursable. وبعد مرور 10 سنوات أصبح يشرف على 150 وكالة و15 فرعا.

وفيما يخص موارده التي تلقاها من عملائه فقد قدرت عند انطلاق الحسابات التي قام بفتحها للمتعاملين معه فارتفعت من 100000 إلى 650000 حساب خلال 10 سنوات أما عدد عماله فارتفع خلال نفس الفترة من 750 إلى 3035 عامل.

ثانيا: بنك التنمية المحلية.BDL وكالة بسكرة

وكالة بنك التنمية المحلية بسكرة فقد بدأت نشاطها في 15 ماي 1985 برأسمال قدره 500 مليون دينار وأبج في الوقت الحاضر 13 مليار وعند نشأة البنك التنمية المحلية، لكن ابتداء من 29 فيفري 1989 أصبحت مؤسسة مستقلة

¹ بناء على المعطيات المقدمة من بنك التنمية المحلية -وكالة بسكرة

تقوم بجميع وظائف البنوك التجارية وأن تعاملاتها في الغالب مع مديرية البناء مديرية السكن والتجهيز مديرية الري مديرية الأشغال العمومية.

ثالثا: مهام وأهداف بنك التنمية المحلية.

بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه البنوك التجارية في جميع الودائع ومنح القروض فالبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل:

* المؤسسات والمقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية).

* العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.

* العمليات لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي).

* الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين حسب الشروط والأشكال المعمول بها.

* عمليات التجارة الداخلية الجهوية و المحلية.

* المخططات والبرامج التنموية الوطنية.

* تسبيقات وسلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.

* جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف والخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير موجوداتها الذاتية.

وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري يتولى كل عمليات بنوك الودائع كالتوفير، الاقراض، الضمانات والخدمات المتنوعة لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة والمحلية فيمنحها قروض قصيرة الأجل لتمويل عملياتها الاقتصادية (استيراد وتصدير)

إضافة إلى خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل.

اما الاهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها فمن بينها مايلي:

. المساهمة في تمويل المشاريع التنموية.

. المساهمة في التنمية المحلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، حيث يناقش المنهجية التي قمنا باستخدامها، ويحدد مجتمع الدراسة والعينة المستقصي منهم، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات التي قمنا باستخدامها في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا يوضح الاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد إدارة معرفة الزيتون وأثرها في الاداء المؤسسي في عينة من البنوك بولاية بسكرة.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج Sps.20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و المنتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث،

والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة وكالات البنوك التجارية بولاية بسكرة، أين شملت عينة البحث ثلاثة بنوك هي بنك القرض الشعبي الجزائري و البنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية من خلال استقصاء آراء الموظفين في هذه البنوك، حيث تم إعطاء الاستبانة إلى مديري هذه البنوك وهم من قامو بتوزيعها على مؤسساتهم و ذلك عبر زيارات ميدانية و قد تم استرجاع ما مجمله (56) استبانة، و بعد فحصها تم استبعاد (2) استبانة و ذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، و بهذا يصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (54) استبانة، بنسبة (96.43%).

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	31	57.4%
	أنثى	23	42.6%
	المجموع	54	100%
العمر	من 20-29 سنة	11	20,4
	من 30-39 سنة	25	46,3
	من 40-49 سنة	16	29,6
	من 50 سنة فأكثر	2	3,7
	المجموع	54	100,0
الشهادة العلمية المتحصل عليها	ليسانس	29	53,7
	ماجستير	11	20,4

11.1	6	مهندس	
14,8	8	تقني سامي	
100	54	المجموع	
29,6	16	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
38,9	21	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
11,1	6	من 11 سنة إلى 15 سنة	
20,4	11	من 15 سنة فما فوق	
100,0	54	المجموع	

المصدر: من الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v20

يظهر من الجدول (08): أن الذكور بلغت نسبتهم (57.4%) في حين بلغت نسبة الاناث (42.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ونلاحظ تقارب نسبة الجنسين ويعود ذلك لطبيعة العمل وتنوع المهام المتعلقة بالعمل الإداري المكتبي ، ما يجعله مناسباً للجنسين مقارنة بمجالات أخرى.

و بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و أقل من 39 سنة) و ذلك بنسبة (46.3%) في حين أن نسبة (29.6%) أعمارهم (40-49) سنة، و نجد أن نسبة (20.4%) تتراوح أعمارهم بين (20 و أقل من 29 سنة)، و نسبة (3.7%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن البنوك تهتم بالكفاءات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير الشهادة المتحصل عليها فنلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (53,7%)، مقابل (14.8%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة المهندسين (11.1%) وحملة شهادة الماجستير (20.4%) ، و هي نسب تتماشى مع طبيعة المؤسسة و أعمالها الإدارية، و ما تحتاجه من مسيرين و محاسبين و متخصصي الإعلام الآلي من مهندسين و تقنيين... إلخ

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (29.6%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (38,9%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (11.1%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 11 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد حددت

نسبتهم بـ (20.4%) من مجموع أفراد عينة البحث، و يعود ذلك لكون البنوك مؤسسات قديمة الإنشاء من جهة، و هو ما يتماشى أيضا مع متغير السن من جهة اخرى بالإضافة انها تحتاج إلى عدد متزايد من العمال .

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق 1)

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بإدارة معرفة الزبون وأبعادها المختلفة وتتضمن (16) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الاداء المؤسسي ويتضمن (17) عبارة تتعلق بأبعاد المختلفة كذلك.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) و الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

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

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التوجه نحو المعرفة حول الزيتون، التوجه نحو المعرفة من الزيتون، التوجه نحو المعرفة للزبون) على المتغير التابع وهو الاداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ح. تحليل الانحدار المتعدد (..... Regression)

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

أولاً: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient "alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
إدارة معرفة الزبون	5	0.870	0.9320
	5	0.878	0.9370
	6	0.876	0.935
	المجموع	16	0.845
الاداء المؤسسي	5	0.864	0.9295
	6	0.860	0.9273
	6	0.864	0.9295
	المجموع	17	0.841
المجموع الكلي	54	0.878	0.9370

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.878) . وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.845) بالنسبة لعبارات محور إدارة معرفة الزبون كذلك، في المقابل ما قيمته (0.841) بالنسبة لعبارات محور الاداء المؤسسي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة (انظر الملحق 2)، و طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

و قد اعتبرت الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك فالاستبانة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

أ. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث (0.937) وهو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض

و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث .

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.9370) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور إدارة معرفة الزبون ، حيث بلغت قيمتها (0.9192) في مقابل (0.9170) كمعامل صدق لعبارات محور الاداء المؤسسي.

بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

تتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (10) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة معرفة الزبون والاداء المؤسسي، ، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

جدول رقم (10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المطلب الاول: تحليل فقرات محور إدارة معرفة الزبون.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات محور إدارة معرفة الزبون.

رقم العبارة	أبعاد متغيرة إدارة معرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: التوجه نحو المعرفة حول الزبون					
		3.7926	0.66271	أولاً	موافق
01	تسعي الشركة إلى تطوير علاقتها مع الزبائن لتحديد وتوسيع معرفتها عنهم.	3.85	0.833	2	موافق
02	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات كفؤة عن زبائنها الحاليين .	3.98	0.942	1	موافق
03	تمتلك المؤسسة ومعلومات عن درجة ولاء زبائنها.	3.74	0.915	5	موافق
04	تتفق السياسات التسويقية للمؤسسة مع حاجاتهم الزبائن .	3.81	0.848	3	موافق
05	تحرص المؤسسة على الاستفادة من معارف الزبون حول خدمات المؤسسة.	3.75	1.002	4	موافق
ثانياً : التوجه نحو المعرفة للزبون					
		3.6296	0.56623	ثالثاً	موافق
06	تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن خدماتها بشكل دقيق.	3.56	1.223	4	موافق
07	تتعاون إدارة المؤسسة مع الزبون لحل وتذليل المشاكل.	3.57	0.882	3	موافق
08	تنوع المؤسسة في أساليب الإعلان كالمكتوب و السمعي البصري.	3.41	1.141	5	موافق
09	تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الاجابة عن تفسيرات الزبائن	3.83	0.885	1	موافق
10	تطلع الشركة زبائنها عن الخدمات التي ترغب بتقديمها مسبقاً	3.78	1.003	2	موافق

موافق	ثانيا	0.56011	3.7284	ثالثا : التوجه نحو المعرفة من الزبون
موافق	4	1.164	3.76	11 يتمتع موظفي الخط الامامي بمستوى عالي من اللطف يساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
موافق	1	1.005	3.83	12 لدى موظفي الخط الامامي المهارات الكافية لكسب زبائن جدد.
موافق	6	0.794	3.54	13 تشجع المؤسسة العاملين على تجميع آراء الزبائن حول خدماتها
موافق	3	0.848	3.81	14 تساعد المؤسسة العاملين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن
موافق	5	0.834	3.61	15 يتم أخذ ملاحظات و مقترحات الزبائن عند وضع أهداف المؤسسة.
موافق	2	0.675	3.81	16 تراعي المؤسسة أن يكون العاملون قادرين على إيجاد تحليل للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن .
موافق	/	0.42818	3.7176	إدارة معرفة الزبون بشكل عام

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv20.

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن للبنوك محل الدراسة تعتمد إدارة معرفة الزبون بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقاً للإجابات المبحثين (3.7176) بانحراف معياري (0.42818). وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي :

أولاً: التوجه نحو المعرفة حول الزبون:

من خلال الجدول (11) نلاحظ ان بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.7926) بانحراف معياري (0.66271) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل اتجاهات نحو الموافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74-3.98)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.833-1.002) وهذا ما يفسر أن البنوك (CPA ;BNA.BDL) - وكالة بسكرة- تهتم بالتوجه نحو المعرفة حول زبونها لما له اهمية في قبول التعامل معه في عملية فتح الحسابات والضمان عليها خاصة

ثانيا: التوجه نحو المعرفة للزبون:

من خلال الجدول (11) نلاحظ ان بعد التوجه نحو المعرفة للزبون جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6296) بانحراف معياري (0.56623) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل اتجاهات نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41-3.83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.223-0.882) وهذا ما يفسر أن البنوك (CPA ;BNA.BDL) - وكالة بسكرة- تهتم ايضا بإعطاء معلومات حول الخدمات التي تقدمها المؤسسات البنكية لما له من اهمية كبيرة في جذب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين، ومما يساعد الزبون في تسهيل الاختيار بين المنافسين.

ثالثا: التوجه نحو المعرفة من الزبون:

من خلال الجدول (11) نلاحظ ان بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.7284) بانحراف معياري (0.56011) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً أيضا بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54-3.83)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.164-0.675) وهذا ما يفسر أن البنوك (CPA ;BNA.BDL) -وكالة بسكرة- تهتم بمعارف زبائنها وذلك لأنه يسهل عليها تحقيق حاجاتهم .

ولالإجابة على السؤال المطروح وانطلاقا من نتائج الجدول (11) دائما يتضح أن البنوك محل الدراسة تهتم بالدرجة الاولى بالتوجه نحو المعرفة حول الزبون وذلك لمعرفة الوضعية المالية للزبون لأن الجانب المالي يكون ضمان للبنك لتعامل مع هذا الزبون وتهتم بالدرجة الثانية بالتوجه نحو المعرفة من الزبون والسبب يعود لأهمية معارف الزبون التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة حتى تستفيد منها وتحولها إلى قاعدة بياناتها أو إلى خدمات جديدة لتكون اقرب إلى تحقيق حاجات الزبائن بشكل أكبر وهذا راجع ايضا إلى ان اغلبية المؤسسات من هذا النوع(الخدمية) تهتم بالزبون وذلك لأنها تدرك اهمية معرفة الزبون والمعرفة بشكل عام في تحسين وتطوير أداءها.

و تشير بيانات نفس الجدول أن المؤسسات تهتم بالدرجة الثالثة بالتوجه نحو المعرفة للزبون وهذا يعود أن المؤسسة تراعي في اساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقدم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها بشكل مفصل، وتتمكن بذلك من إقناعه

بالقيمة المضافة التي تقدمها، الامر الذي ينعكس إيجابيا على الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنفسين من جهة يمكنها من إدراك متغيرات المحيط من جهة أخرى .

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الاداء المؤسسي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هي مستوى الاداء المؤسسي في البنوك عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية الاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الاداء المؤسسي.

رقم العبارة	أبعاد متغيرة الاداء المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
ألا: محور العملاء					
01	تتوافق الخدمات المؤسسة مع متطلبات الزبائن	3.69	1.006	1	موافق
02	تعمل المؤسسة على دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها	3.35	0.894	5	محايد
03	انخفاض في عدد الشكاوى الزبائن	3.48	1.005	3	موافق
04	تحاول المؤسسة تعديل إجراءات العمل لتحسين(وقت التسليم وشروط ومواصفات المنتج) لإرضاء العملاء	3.39	1.071	4	محايد
05	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء	3.65	0.894	2	موافق
ثانيا: محور العمليات الداخلية					
06	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها باستمرار وطرح خدمات جديدة	4.00	0.801	2	موافق
05	توفر المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءة الخدمات.	4.02	0.858	1	موافق
07	تقوم المؤسسة بتصميم خدماتها لتلبي و حاجات عملائها.	3.98	0.687	3	موافق
08	تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين خدماتها.	3.70	0.924	6	موافق
09	تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالمواصفات والشروط المطلوبة.	3.74	0.955	5	موافق
10	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين	3.81	0.754	4	موافق

				تفسيته.
موافق	2	0.50727	3.6636	ثالثا: محور التعلم والنمو
موافق	3	0.696	3.69	11 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع الابداع و العمل الجماعي
موافق	5	1.041	3.48	12 تستخدم الشركة أساليب تحفيز عالية لعاملها
موافق	4	0.748	3.69	13 توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد و ولائهم.
موافق	1	0.800	3.96	14 تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.
موافق	2	0.899	3.72	15 سياسة التدريب و التكوين تزيد من قدرات الافراد و تحسن من خبراتهم.
موافق	6	0.945	3.44	16 تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات
موافق	/	0.46054	3.6939	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv20.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الاداء حسب إجابات الباحثين هو مستوى (متوسطة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6939) بانحراف معياري (0.46054). وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي :

أولا: محور العملاء .

من خلال الجدول (13) نلاحظ ان بعد "العملاء" جاء بالترتيب الثالث من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.511) بانحراف معياري (0.67925) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.35-3.69)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.071-0.894) ، وهذا ما يشير إلى ان البنوك محل الدراسة، تولي إهتماما مقبول نسبيا لرضا العملاء أي أن إهتمامها بتوافق خدماتها مع متطلبات الزبائن ودراسة مقترحاتهم وتطبيقها.

ثانيا: العمليات الداخلية .

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن العمليات الداخلية جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.8765) بانحراف معياري (0.54) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول متوسطة وباتجاه نحو الموافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70-4.02)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.687-0.955) وهذا ما يفسر أن البنوك عينة الدراسة لديها اهتمام كبير بزيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة الابتكار وكذا الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

ثالثا: التعلم والنمو .

من خلال الجدول (13) نلاحظ ان بعد التعلم والنمو جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.6636) بانحراف معياري (0.50727) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول موافق ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبول متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.44-3.96)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.696-1.041) وهذا ما يفسر أن البنوك عينة الدراسة تدعم التعلم والنمو بنسبة متوسطة وتولي اهتمام مقبول بتوفير محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم وكذا تشجع العاملين على استمرارية التعلم وتطوير لمهارتهم وقدراتهم.

وانطلاقا مما سبق يتضح لنا أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بدرجة الاولى بالعمليات الداخلية من خلال توفير محيط يساعد على زيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة الابتكار وكذا الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الامر الذي يضمن لها المكانة بين المنافسين من جهة وللوصول إلى ذلك تتجه المؤسسات نحو توفير محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم المستمر الامر الذي يضمن لها تحسين أدائها بشكل عام.

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الأولى.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (13): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
المعرفة حول الزبون	1.60	5.00	-0.907	0.325	2.027	0.639
المعرفة للزبون	2.40	5.00	-0.156	0.325	0.263	0.639
المعرفة من الزبون	2.33	4.67	-0.759	0.325	0.007	0.639
إدارة معرفة الزبون	2.38	4.40	-0.742	0.325	1.929	0.639
محور العملاء	1.80	5.00	-0.853	0.325	-0.386	0.639

محور العمليات الداخلية	2.67	4.33	-0.048	0.325	0.258	0.639
محور التعلم والنمو	2.17	4.63	-1.133	0.325	0.760	0.639
الاداء المؤسسي	2.53	4.35	-0.829	0.325	0.485	0.639

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (10) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين [-1.113 و 0.048] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [-0.386 و 2.027] حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [-10 ، 10]، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصورا بين [-3، 3].

ثانيا: اختبار الارتباط الخطي.

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (14): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	1.305	0.766
التوجه نحو المعرفة للزبون	1.249	0.801
التوجه نحو المعرفة من الزبون	1.068	0.936

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.068 و 1.249)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.766 و 0.936)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في مستوى الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة 0.05 " .

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5.023	1	5.023	42.008	0.000
الخطأ	6.218	52	0.120		
المجموع الدوري	11.241	53			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²)=0.447

معامل الارتباط (R)=0.668

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.008) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة معرفة الزيتون في الاداء المؤسسي لمؤسسة عينة الدراسة:

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
إدارة معرفة الزيتون	0.719	6.481	0.000	42.008	0.668	0.447

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد إدارة معرفة الزيتون في المتغير التابع الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.008) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.481) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 66.8% حيث أن متغير إدارة معرفة الزيتون يفسر ما نسبته 44.7% من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزيتون في الاداء المؤسسي في البنوك عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05".

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد إدارة معرفة الزيتون في الاداء المؤسسي وذلك فيما يلي:

أ: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو المعرفة حول الزيتون في مستوى الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو المعرفة حول الزيتون في الاداء المؤسسي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): اختبار أثر التوجه نحو المعرفة حول الزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل X1
0.254	0.504	17.680	0.000	4.205	0.350	التوجه نحو المعرفة حول الزبون

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

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوجه نحو المعرفة حول الزبون في الاداء المؤسسي في مؤسسات عينة الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (17.680) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.205) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.504) حيث أن بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون يفسر ما نسبته (25.4%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة حول الزبون في مستوى الاداء المؤسسي في مؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أي زيادة قد تمس المعرفة حول الزبون تساهم في رفع وتحسين الاداء المؤسسي، لأن كلما زادت المعلومات حول الزبون بما في ذلك الجانب المالي ومدى موثوقية التعامل معه سهل ذلك من درجة التعامل معه، مما يزيد من سرعة التعامل وتقديم الخدمة له وهذا ما يمكن القول عنه أنه يؤدي إلى الاداء الجيد، كما أن ذلك يرفع من مستوى رضا الزبائن ويساعدهم على تحقيق احتياجاتهم و تلبية طموحاتهم.

ب اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة للزبون في مستوى الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة للتوجه نحو المعرفة للزبون في الاداء المؤسسي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر للتوجه نحو المعرفة للزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

R2	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل X2
0.165	0.407	10.298	0,002	3.209	0.331	التوجه نحو المعرفة للزبون

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجه نحو المعرفة للزبون في الاداء المؤسسي في المؤسسات عينة الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.298) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.209) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (40.7%) حيث أن بعد التوجه نحو المعرفة للزبون يفسر ما نسبته (0.165) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي، وبالتالي من خلال ماسبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة للزبون في مستوى الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة 0.05".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعرفة المقدمة للزبون تساعد الزبون في معرفة ماذا يريد من البنك وفي نفس الوقت يكون الموظف لدى البنك قادر على فهم الزبون في اسرع وقت وبأفضل أسلوب حيث تصبح الطريقة والأسلوب المتبع من طرف البنك في تقديم وعرض الخدمات على إحتلافها و تطبيقها، ووضوح الإجراءات و المعايير التي تتم وفقها تقديم الخدمات من إبرز المساهمين في عملية تحسين الأداء و في رفع الرضا الوظيفي لدى أفرادها والرضا لدى الزبائن وهذا ما يدل على الاداء الجيد داخل المؤسسة .

ج: اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة من الزبون في مستوى الاداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة من الزبون في الاداء المؤسسي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر التوجه نحو المعرفة من الزبون في الاداء المؤسسي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى دلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2
التوجه نحو المعرفة من الزبون	0.430	4.431	0.000	19.634	0.274	0.524

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجه نحو المعرفة من الزبون في الاداء المؤسسي في المؤسسات عينة الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.634) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.431) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.274) حيث أن بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون يفسر ما نسبته (52.4%) من التباين الحاصل في الاداء المؤسسي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة من الزبون في مستوى الاداء المؤسسي في المؤسسات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)."

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن حرص الإدارة على فتح قنوات التواصل و الحوار و التعامل باحترام و تقدير لزيائنها بالإضافة إلى إعطاء أهمية كبيرة للمعلومات التي يقدمها الزبائن وتحويلها إلى معارف المؤسسة الخاصة، مما يؤدي إلى رفع الاداء داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لأبعاد إدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون، التوجه نحو المعرفة من الزبون) مجتمعة نجد أنها تحقق تأثيرات ذو دالة معنوية ما عدا بعد (التوجه نحو المعرفة للزبون)، وهو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة:

الأبعاد المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التوجه نحو المعرفة حول الزبون	0.212	0.305	2.568	0.013	0.458	0.677
التوجه نحو المعرفة للزبون	0.172	0.211	1.814	0.076		
التوجه نحو المعرفة من الزبون	0.343	0.417	3.874	0.000		
المتغير المستقل	0.988	—	2.305	0.025		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (20) نجد أن أبعاد إدارة معرفة الزبون مجتمعة تفسر 67.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث لحضنا انه لم يؤثر البعد الثاني (التوجه نحو المعرفة للزبون) على المتغير التابع بشكل معنوي، في حين كان المؤثر والمساهم الاكبر في تفسير الأداء المؤسسي البعد المستقل الثالث والمتمثل في (التوجه نحو المعرفة من الزبون) وذلك عند مستوى دلالة 0.000.

ومن خلال الجدول رقم (20) يمكن قبول الفرضية التي تقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) ونرفض الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على الاداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05).

الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مجموعة البنوك تعرضنا إلى إدارة معرفة الزبون والاداء المؤسسي في المؤسسات من خلال استخدام معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن إدارة معرفة الزبون لها دور في تحسين الاداء المؤسسي للمؤسسة يتمثل في تمكينها من القيام بالتحليل الاستراتيجي للمحيط، وبالتالي مواكبة كل التطورات ما يجعل المؤسسة تستجيب دائما لمتطلبات تطلعات الزبائن ومحاولة إرضائهم بشكل يمكنها من التفوق على منافسيها وهذا ما يساهم في تحسين أدائها والمحافظة على مكانتها السوقية .

أولاً: النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مجموعة البنوك تعرضنا إلى إدارة معرفة الزبون والاداء المؤسسي في المؤسسات من خلال استخدام معامل الارتباط حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها أن إدارة معرفة الزبون لها دور في تحسين الاداء المؤسسي للمؤسسة يتمثل في تمكينها من القيام بالتحليل الاستراتيجي للمحيط، وبالتالي مواكبة كل التطورات ما يجعل المؤسسة تستجيب دائما لمتطلبات لتطلعات الزبائن ومحاولة إرضائهم بشكل يمكنها من التفوق على منافسيها وهذا ما يساهم في تحسين أدائها والمحافظة على مكانتها السوقية .

1: النتائج

أ: النتائج النظرية.

تمثل إدارة المعرفة حقل علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي حيث يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميز والتفوق والريادة والابداع.

العلاقة بين التوجه نحو المعرفة من الزبون والاداء المؤسسي أن المؤسسة تهتم بكسب العاملين لديها المعرفة الكافية من الزبائن وتطبيق تلك المعرفة لتلبية حاجات الزبائن وهذا يساعدها في تحسين الخدمات والاداء بشكل عام.

العلاقة بين التوجه نحو المعرفة حول الزبون والاداء المؤسسي أن تشجيع المؤسسة للعاملين على جمع المعلومات حول الزبائن وهذا مايمكنهم من فهم حاجاتهم مما يسمح بتطوير الخدمات مما يؤدي إلى كسب زبائن جدد وزيادة الحصص السوقية والتي تؤدي بدورها في زيادة الاداء وزيادة القوة التنافسية للمؤسسة.

العلاقة بين التوجه نحو المعرفة للزبون والاداء المؤسسي أن المؤسسة تراعي في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقدم كل المعلومات حول الخدمات وتقنعه بالقيمة التي تقدمها الامر الذي ينعكس إجابا على رضا الزبون وزيادة سرعة تقديم الخدمات بشكل المطلوب .

عموما فإن توجه المؤسسة نحو معارف حول، من، او للزبون يمكنها من تقوية وضعها التنافسي وتحسين أدائها والقدرة على الاستجابة للمحيط.

ب: النتائج التطبيقية.

تحتوي النتائج التطبيقية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

أظهرت الدراسة لإدارة معرفة الزبون أثر في الاداء المؤسسي.

استنتجنا من الدراسة أن البنوك عينة الدراسة مهتمة بإدارة معرفة الزبون بنسبة متوسطة، وجاءت في المرتبة الاولى التوجه نحو المعرفة حول الزبون، ثم التوجه نحو المعرفة من الزبون، وفي المرتبة الثالثة التوجه نحو المعرفة للزبون أي ان البنوك تركز على المعرفة حول الزبون.

وجود أثر للتوجه نحو المعرفة حول الزبون في الاداء المؤسسي بقيمة (0.504).

وجود أثر للتوجه نحو المعرفة من الزبون في الاداء المؤسسي بقيمة (0.274).

وجود أثر للتوجه نحو المعرفة للزبون في الاداء المؤسسي بقيمة (0.407).

2: الاقتراحات:

انطلاقا من نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

الاهتمام أكثر بموضوع إدارة معرفة الزبون وإدراك نتائجها الايجابية في المؤسسة .

يجب على موظفي المؤسسة إطلاع الزبون بكل الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.

- ✍ يجب على المؤسسة ان تقوم بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار خاصة المتعلقة بالزبائن من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها واجهة التهديدات التي قد تعترضها
- ✍ من الضروري أن تحرص المؤسسة عمى تلبية حاجات الزبون، و مساعدته على حل مشكلاته و الحرص على إرضائه ولو في المعاملة الشفوية اللطيفة، التي تنسيه طول الانتظار و المشاكل الأخرى.
- ✍ الترحيب بشكاوى الزبائن والاهتمام بمعالجتها، واعتبارها فرصة للتعرف على النقائص ونقاط الضعف.
- ✍ إيجاد مكتب خاص بالمؤسسة يهتم بتنظيم العلاقة بين عمال المؤسسة والزبائن وتكون مسؤليته تبادل المعرفة والمعلومات مع الزبائن وتطوير العلاقة المتبادلة بينهم.
- ✍ وضع سياسات واجراءات واضحة ومحددة لمتابعة حاجات الزبائن وتفهم رقباتهم.
- ✍ تنسيق العمل بين البنوك وخدمة الزبائن وذلك من خلال (الربط بين أنظمة معالجة الشكاوي، ونظام إدارة العلاقة والمعرفة مع الزبون)، إذ تعد أنظمة معالجة الشكاوي مصدر هاماً للمعلومات المتعلقة بمعرفة ردود أفعال الزبون، والتي يستفيد منها في إدارة العلاقة والمعرفة مع الزبائن.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- 1- أحمد الطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط 1 دار المسيرة ، الاردن 2009.
- 2- أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الو ارق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أمين عبد العزيز حسن "استراتيجيات التسويق" دار قباء القاهرة .
- 4- إبراهيم محمد المحاسنة "إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق" دار جرير للنشر والتوزيع ط1،2013.
- 5- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان ، الأردن، الطبعة 1، 2012 ،
- 6- تفيق محمد عبد المحسن، تقييم والتميز في الاداء ستة سيكما وبطاقة القياس المتوازن القاهرة : المكتبة الأكاديمية.
- 7- ح مد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 8- حضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ،
- 9- درمان سليمان صادق "التسوق المعرفي المبني على إدارة علاقات الزبون ومعرفة الزبون التسويقية، كنوز المعرفة ط1،2012.
- 10- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008 .
- 11- كريس أشتون تقييم الاداء الاستراتيجي ترجمة علا أحمد إصلاح مركز اخبرا المهنية للإدارة ، القاهرة 2001.
- 12- ليث عبد الله القهوي استراتيجية إدارة المعرفة دار حامد الاردن ط.1.2008.
- 13- محمد ع شماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010

- 14- محمود عبد الفتاح رضوان "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن" الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر 2013/2012.
- 15- نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجية، والعمليات)، مؤسسة الوراق الاردن الطبعة 2، 2008،
- 16- نزار عبد المجيد، فاس محمد "التسويق المبني على المعرفة" دار الوراق ، ط1، 2013، الاردن ،
- 17- علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء ، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
- 18- علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني. الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. ط 1. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011 .
- 19- عبد الستار على واخرون " المدخل إلى إدارة المعرفة "دار المسيرة الاردن ط1. 2009.
- 20- هيثم على حجازي " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات " دار الرضوان الاردن ط1 2014.
- 21- وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي ، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الاولى دار وائل للنشر، عمان، 2009،
- 22- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى الجزء الأول. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. 2009 .
- 23- ياسر الصاوى "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دار السحاب 8 شارع محمد السادات مصر ط1 2007

❖ المذكرات والمذكرات والمجلات :

- 1- أميرة هاتف جداوي الجنابي ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية - رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 2- احمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجازائر، 13 - 14 ديسمبر 2011 ،
- 3- اسعود المحاميد واخرون (2015) : أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية ، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11 - . العدد 10 ، الاردن،
- 4- أسامة بن فهد الجيزان " تقويم مقياس الاداء المتوازن كأداة لإدارة الاداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية : كلية إدارة الاعمال جامعة الملك سعود جماد الأول 1428
- 5- احمد كاضم بريس " اثر استراتيجية التمكين في إدارة المعرفة معرفة الزبون - دراسة ميدانية لهيئة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد .. العدد 18،
- 6- الطيب الداودي ، الامين حلموس "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية : " الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في التنافسية المؤسسات . 2012 .
- 7- الشيخ الداودي " تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء " مجلة الباحث، العدد 2009، 7-2010، جامعة الجزائر ،
- 8- بلخير ميسون، أثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجازائر الهاتف النقال موبليس)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، ، 2010 ،

- 9- جبيرات سناء، خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Itsurecard) في نظم المعلومات، مداخلة حول المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6، 7 ماي 2012،
- 10- حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كمية الاقتصاد و العموم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2004،
- 11- حسون الطائي ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي كلية الادارة والاقتصاد .جامعة بغداد، ملة رقم 17، 2008.
- 12- حسين مصطفى هلال، الرقابة المالية الاستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن " بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع حول : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة . جامعة الزيتونة الاردنية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية عمان الاردن.16-18 أبريل 2007.
- 13- حسين ذيب، فعالية نظام المعلومات المصرفية في تسير حالات فشل الائتمان) دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة(، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العموم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقمة،
- 14- خيرى على أوسو، اتجاهات العلاقات بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهبوك مجلة تنمية الرفادين ، مجلد33، العدد2011، 102،
- 15- داسي وهيبية، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائرية، كلية علوم اقتصادية و التجارية والعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجازئر، 24- 2015/02/25 ،
- 16- ريناتا حدادين أثر إدارة علاقة الزبائن في الاداء التنظيمي بإستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية "رسالة الماجستير في الاعمال الالكترونية .
- 17- زغيش عبد الحليم " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 2011/2012.

- 18- قراش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة ، مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 18.
- 19- عبد الحكيم شاهد أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة "دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت- رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة عمار ثلجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الاغواط الجزائر 2012/2011.
- 20- عبد اللك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية " مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول 2001 .جامعة بسكرة، الجزائر.
- 21- عيسى مرزوقة " الاساليب الاستراتيجية الاداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح " ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. جامعة سيلا 10-11 نوفمبر .2009.
- 22- عادل جواد الرفاتي : مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل 2011،
- 23- عادل بوجمان تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير 2014/2015.
- 24- ليث سلمان الربيعي " أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي " مجلة الدراسات والعلوم الادارية الاردن ،المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 25- لكحل مريم أثر إدارة المعرفة على الاداء المنظمي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بسكرة 2013.2014،
- 26- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم الادارة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2006،
- 27- نازم محمود، محمد ملكاوي، نظام المعلومات و المعرفة و أثرها على الإبداع ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق. سوريا 2006/2007.

- 28- سليحات، نمر وأخرون(2013)أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم المجلة الاردنية في إدارة الاعمال المجلد 9.العدد1.
- 29- سليمان فارس، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 26-العدد02- 2010.
- 30- سناء عبد الحكيم خناق، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية " مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر 8-9.مارس2005
- 31- شاهر محمد عبيد ، سائد محمد رباعية تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية فلسطين المجلة الاردنية في إدارة العمال المجلد 12، العدد 4. 2016.
- 32- صالح فه، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا ،تخصص إدارة أعمال الجامعة الاردنية ، عمان الاردن 2003،
- 33- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية ، رسالة دكتوراه، إدارة تربية وتخطيط كلية تربية جامعة أم القرى المملكة السعودية 2009/2008 .

ثانيا:المراجع الاجنبية:

- 1- Michael Gibbert ,Five Styles of Customer Knowledge Management & How Smart Companies Put Them into Action,European Management Journal Vol 20,N 5, 2002,
- 2- NORME ISO 9000.2000.SYSTÉME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.PRINCIPE ESSENTIELS ET

❖ مواقع الانترنت .

<http://www.bna-bank.dz>

الملحق رقم (02).

قائمة محكمي الاستمارة.

الوظيفة	اسم ولقب الاستاذ	الرقم
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	داسي وهبية	01
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	رحال سلاف	02
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	حسام الدين غضبان	03
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	اقطي جوهره	04

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

إستبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة الماجستير

بعنوان: دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الاداء المؤسسي

-دراسة حالة : عينة من البنوك وكالة بسكرة -

تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات /جامعة بسكرة لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والاجابة عنها بموضوعية علما بأن هذه

البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

الطالب : دريش موسى.

إشراف الاستاذة : داسي وهيبة

وتفعل بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- الشهادة العلمية المتحصل عليها :

ليسانس . ماجستير

مهندس . تقني سامي

-الخبرة المهنية : أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الاول : أبعاد إدارة معرفة الزبون: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة معرفة الزبون ، من خلال ثلاثة ابعاد (،التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون، والتوجه نحو المعرفة من الزبون) ونرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك

سلم القياس					الفقرات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: التوجه نحو المعرفة حول الزبون	الرقم
					تسعي الشركة إلى تطوير علاقتها مع الزبائن لتحديد وتوسيع معرفتها عنهم.	01
					تمتلك المؤسسة قواعد بيانات كفوة عن زبائنها الحاليين .	02
					تمتلك المؤسسة ومعلومات عن درجة ولاء زبائنها.	03
					تتفق السياسات التسويقية للمؤسسة مع حاجاتهم الزبائن .	04
					تحرص المؤسسة على الاستفادة من معارف الزبون حول خدمات المؤسسة.	05
ثانياً: التوجه نحو المعرفة للزبون						
					تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن خدماتها بشكل دقيق.	06
					تتعاون إدارة المؤسسة مع الزبون لحل وتذليل المشاكل.	07
					تنوع المؤسسة في أساليب الإعلان كالمكتوب و السمعي	08

					البصري.	
					تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الاجابة عن تفسيرات الزبائن	09
					تطلع الشركة زبائننا عن الخدمات التي ترغب بتقديمها مسبقا	10
ثالثا : التوجه نحو المعرفة من الزبون						
					يتمتع موظفي الخط الامامي بمستوى عالي من اللطف يساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.	11
					لدى موظفي الخط الامامي المهارات الكافية لكسب زبائن جدد.	12
					تشجع المؤسسة العاملين على تجميع آراء الزبائن حول خدماتها	13
					تساعد المؤسسة العاملين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن	14
					يتم أخذ ملاحظات و مقترحات الزبائن عند وضع أهداف المؤسسة.	15
					تراعي المؤسسة أن يكون العاملون قادرين على إيجاد تحليل للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن .	16

لمحور الثاني : أبعاد الاداء المؤسسي من خلال ثلاثة محور من بطاقة الاداء المتوازن(محور العملاء، محور العمليات

الداخلية، محور التعلم والنمو)

محور العملاء						أ
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تتوافق الخدمات المؤسسة مع متطلبات الزبائن	01
					تعمل المؤسسة على دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها	02
					انخفاض في عدد الشكاوى الزبائن	03
					تحاول المؤسسة تعديل إجراءات العمل لتحسين(وقت التسليم وشروط ومواصفات المنتج) لإرضاء العملاء	04
					لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء	05
محور العمليات الداخلية						ب
					تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها باستمرار وطرح خدمات جديدة	06
					توفر المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين وزيادة كفاءة الخدمات.	07
					تقوم المؤسسة بتصميم خدماتها لتلبي و حاجات عملائها.	08
					تولي المؤسسة أهمية للبحث و التطوير لتحسين خدماتها.	10
					تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالمواصفات والشروط المطلوبة.	11
					تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.	12
محور التعلم والنمو						ج
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الافراد من خلال تشجيع الابداع و العمل	13

				الجماعي	
				تستخدم الشركة أساليب تحفيز عالية لعمالها	14
				توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد و ولائهم.	15
				تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا و تكنولوجيا لتطوير أدائهم.	16
				سياسة التدريب و التكوين تزيد من قدرات الافراد و تحسن من خبراتهم.	17
				تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات و تبادل المعلومات	18

شكرا على حسن التعاون.

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق