

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

العنوان

دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي
للمؤسسة
- دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

تحت إشراف الأستاذ:

عمارة شريف

إعداد الطالبتين:

ياسمين قوطاس

سمية هزيل

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة: جيجل	الأستاذة: مريم ماطي
مشرفا ومقررا	جامعة: جيجل	الأستاذ: شريف عمارة
مناقشا	جامعة: جيجل	الأستاذ: جمال كيش

السنة الجامعية: 2017-2018

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

"سورة النمل الآية 19"

-صدق الله العظيم-

الشكر لله نعمده ونشكره الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل
المتواضع

لا بد ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية في وقفة نعود بها إلى سنوات قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير

وقبل أن نمضي قدما نقدم أسمى عبارات الشكر والتقدير لجميع أساتذة الكلية اللذين كانوا عوناً لنا طيلة الخمس سنوات

كما نتقدم بالشكر الخاص والتقدير للأستاذ المشرف **عمارة شريف** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته العلمية والقيمة رغم إنشغالاته والذي تحملنا طيلة هذه الفترة فنسأل الله أن يحقق له الريادة في حياته وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي

كما لا ننسى أن نشكر لجنة المناقشة على قبولهم مذكرتنا ومناقشتها وتصويب أخطائها

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد أو حتى بكلمة طيبة

شكرا

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال.....	I.....
قائمة الجداول.....	II.....
قائمة الملاحق.....	III.....
مقدمة.....	أ-.....

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة معرفة الزبون

تمهيد.....	10.....
المبحث الأول: ماهية المعرفة.....	11.....
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	11.....
المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة.....	14.....
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة.....	15.....
المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.....	16.....
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....	16.....
المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.....	18.....
المطلب الثالث: تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة.....	26.....
المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون.....	28.....

- 29.....المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة الزبون
- 31.....المطلب الثاني: أبعاد وتطبيقات إدارة معرفة الزبون
- 34.....المطلب الثالث: المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبون
- 36.....خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء التنافسي

- 38.....تمهيد
- 39المبحث الأول: الأداء
- 39المطلب الأول: مفهوم الأداء
- 41.....المطلب الثاني: أنواع الأداء
- 43.....المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحسينه
- 47.....المبحث الثاني: التنافسية
- 47.....المطلب الأول: مفهوم التنافسية
- 50.....المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية
- 52.....المطلب الثالث: عوامل ومستويات التنافسية
- 54.....المبحث الثالث: الأداء التنافسي
- 54.....المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي
- 55.....المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التنافسي
- 56.....المطلب الثالث: مقاييس الأداء التنافسي
- 58.....خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي

تمهيد.....	60
المبحث الأول: تقديم عام لوكالات التأمين.....	61
المطلب الأول: التعريف بوكالات التأمين.....	61
المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لوكالات التأمين.....	62
المطلب الثالث: أهداف وكالات التأمين.....	64
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....	65
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	65
المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة.....	67
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....	77
المبحث الثالث: نتائج الدراسة.....	79
المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور الخصائص الشخصية.....	79
المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور الدراسة.....	82
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	90
خلاصة الفصل الثالث.....	95
الخاتمة.....	97
قائمة المراجع.....	100

الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	01
22	نموذج دافي Duffy	02
23	نموذج سلسلة القيمة المعرفية	03
24	نموذج جينكس وأولفمان Jennex & Olfan	04
26	نموذج ماركوردت Marquardt	05
30	مفهوم إدارة معرفة الزبون	06
62	الهيكل التنظيمي لوكالة Saa	07

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون.	35
02	عينة الدراسة.	66
03	جدول يوضح المقياس السداسي.	68
04	فئات المقياس السداسي ودلالته.	69
05	قائمة الأسانذة المحكمين للإستبانة.	70
06	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (التوجه نحو المعرفة من الزبون).	71
07	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (التوجه نحو المعرفة حول الزبون).	72
08	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (التوجه نحو المعرفة للزبون).	73
09	الصدق الداخلي لأبعاد إدارة معرفة الزبون.	73
10	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (تمييز الخدمات).	74
11	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (إدراك المحيط).	75
12	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (قوة المنافسة).	75
13	معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة.	76
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	79
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	80
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	81
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	81
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون.	83
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون.	84
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو المعرفة للزبون.	86



88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنافسي.	21
91	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	22
92	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	23
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	24
94	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.	25



تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها تحديات ومتغيرات متسارعة، من تعقد البيئة المحيطة بها وزيادة حدة المنافسة فيما بينها لدى فهي تسعى إلى البحث عن مختلف السبل التي تمكنها من تحسين وتطوير أداءها من أجل ضمان البقاء والاستمرار، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء. ويعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية وقدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة حيث ازداد اهتمام المؤسسات الحديثة اليوم لإدارة المعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار وأساساً للرشد الإداري. ومع ظهور المدخل الجديد القائم على الزبون والمتمثل في إدارة معرفة الزبون كان لزاماً على المؤسسة الأخذ به إذ يعتبر الزبون مركز الاهتمام والمؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل المؤسسة.

كما تمثل إدارة معرفة الزبون مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنهم من استلام المنتجات أو الخدمات التي تمكنهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات. وبما أن إدارة معرفة الزبون اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة من الموضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنافسي.

1- الإشكالية

يتطلب نجاح المؤسسة مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وقدرتها على معرفة حاجات ورغبات الزبائن من أجل بقائها ونموها وضمان وصولها إلى مراكز متقدمة من المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المؤسسة من بلورة أفكارها المتعلقة بدور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي، فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر لأبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للتوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة؟



- هل هناك أثر للتوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل هناك أثر للتوجه نحو المعرفة للزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات في الشكل التالي:

- الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين بولاية جيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين بولاية جيجل.

- الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين بولاية جيجل.

- الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوجه نحو المعرفة للزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين بولاية جيجل.

3- أهمية موضوع الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لإدارة معرفة الزبون ومدى مساهمتها

في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة حيث تتحدد في الآتي:

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة؛
- التأثير الحيوي لإدارة معرفة الزبون في تنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها؛
- تقديم صورة واقعية حول أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة؛
- الاهتمام المتزايد بأهمية الأداء التنافسي على المستوى المحلي، الدولي، والإقليمي.

4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز الدور المتزايد لإدارة معرفة الزبون في تحقيق وتعظيم كفاءة المؤسسة الحديثة؛
- الوصول إلى نتائج تعكس أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي من خلال المؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم أو تساعد في تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة معرفة الزبون وذلك لتحقيق التميز في أداءها.

5- أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بإدارة معرفة الزبون والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؛
- تلاؤم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص الذي ندرسه أي تسويق الخدمات.

6- منهج الدراسة

من أجل معالجة مختلف جوانب موضوع الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي من خلال القيام بالمشح المكتبي من أجل جمع مختلف البحوث والدراسات المتوفرة حول موضوع الدراسة سواء كانت في شكل مذكرات، كتب، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، مقالات،...ألخ، وذلك بغرض وضع الإطار النظري للدراسة، وتم تصميم إستبانة وجعلها كأداة للدراسة من أجل جمع مختلف البيانات التي تخدم موضوع الدراسة، والتي تم تحليلها بالاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وذلك بغرض معرفة التأثير بين متغيرات الدراسة.

7- الدراسات السابقة

- أ- دراسة **لأميرة هاتف حداوي الجنابي سنة 2006 بعنوان:** أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الكوفة.
- هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تباين في مصارف عينة الدراسة في تبني مستويات أبعاد إدارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة؛
- تباين في مصارف عينة الدراسة في تبني مستويات أبعاد التفوق التنافسي؛
- وجود علاقة ارتباط قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون على التفوق التنافسي.

ب- **دراسة لسعيد لوناس سنة 2015 بعنوان:** أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بوج بوعريبيج، رسالة ماستر في علوم التسير، جامعة لمسيلا، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المفاهيم والاستراتيجيات لإدارة معرفة الزبون، وتحديد مبادئ ومتطلبات إدارة معرفة الزبون وأثره على تنافسية المؤسسة، وكذا التعرف على مدى تأثير إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة (التركيز على المعرفة الجيدة للزبون، التحسين المستمر لخدمة الزبون، تحقيق رضا الزبون، الوصول إلى درجة ولاء الزبون، تحقيق أهداف المؤسسة)، التأكد من أن مؤسسة كوندور تكسب زبائنها ومعرفة مدى تأثير إدارة معرفة الزبون على تنافسية مؤسسة كوندور.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تطبيق إدارة معرفة الزبون في المؤسسة يعد من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق القدرة التنافسية من خلال الالتزام بتطبيقها والاهتمام بها؛
- تقوم المؤسسة باستعمال طرق وأساليب جديدة ومتطورة تميزها عن باقي المنافسين.

ت- **دراسة لأحمد عبد العزيز يونس خالد علي سنة 2015 بعنوان:** دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه للزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الاستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفعالية التكلفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن على تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- العمل على تبني مدخل التوجه بالزبائن لأثره الواضح لتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وهي بضرورة التركيز على إجراء دراسات دورية للتعرف على المعوقات المتعلقة بإدارة معرفة الزبون.

ث- دراسة (Abdalelah, S. Saaty, 2014) بعنوان:

Marketing Knowledge Management Strategy For Improving Organizational Performance And Competitiveness (An Applied study on Private And Public Hospitals In Jeddah City), University KSA.

وتهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر استخدام إدارة المعرفة التسويقية لاكتساب المزايا التنافسية وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصحي لتتنافس مع المنظمات الإقليمية والمستشفيات الدولية. وتشير الدراسة إلى أدوار إدارة المعرفة (KM) والممارسات في تحسين تنظيمية الأداء والقدرة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى استخدام واعتماد إدارة المعرفة ونجاح الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية؛

- ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام والاستفادة من إدارة المعرفة وزيادة تحسين الأداء والقدرة التنافسية لمؤسسة القطاع الصحي لتصبح معروفة على المستوى الإقليمي والدولي من خلال خلق، تخزين، استرجاع، نقل وتطبيق في مختلف جوانب استخدام إدارة المعرفة.

ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:

تناولت أغلب الدراسات السابقة علاقة إدارة معرفة الزبون التي تربطها مع متغيرات أخرى كالتفوق التنافسي، الأولويات التنافسية... الخ، وكانت أغلب هذه الدراسات في مجال البنوك، القطاع الصحي أو مؤسسات إنتاجية. لكن ما يميز دراستنا مقارنة بالدراسات الأخرى أننا درسنا أثر أبعاد إدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، والتوجه نحو المعرفة للزبون) على الأداء التنافسي من منظور الزبائن وبأبعاده الثلاثة (تمييز الخدمات، إدراك المحيط، قوة المنافسة) باستخدام

الانحدار المتعدد على مستوى وكالات التأمين وبعينة دراسة مختلفة، وهذا ما يضيف تنوعا معرفيا لهذا الموضوع من حيث مجال الدراسة.

8- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

- إدارة معرفة الزبون: وهي قابلية الإدارة لتقرب من الزبائن ومعرفة آراءهم حول الخدمة المقدمة بهدف معرفة النقائص وتطويرها حيث تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن.

- التوجه نحو المعرفة من الزبون: وهو تجميع آراء الزبائن حول الخدمة المقدمة ومحاولة العاملين تطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن.

- التوجه نحو المعرفة حول الزبون: وهو احتفاظ المؤسسة بكل المعلومات والمعرفة المتعلقة بالزبون وكذا بالشكاوي المقدمة من طرفهم بجدية.

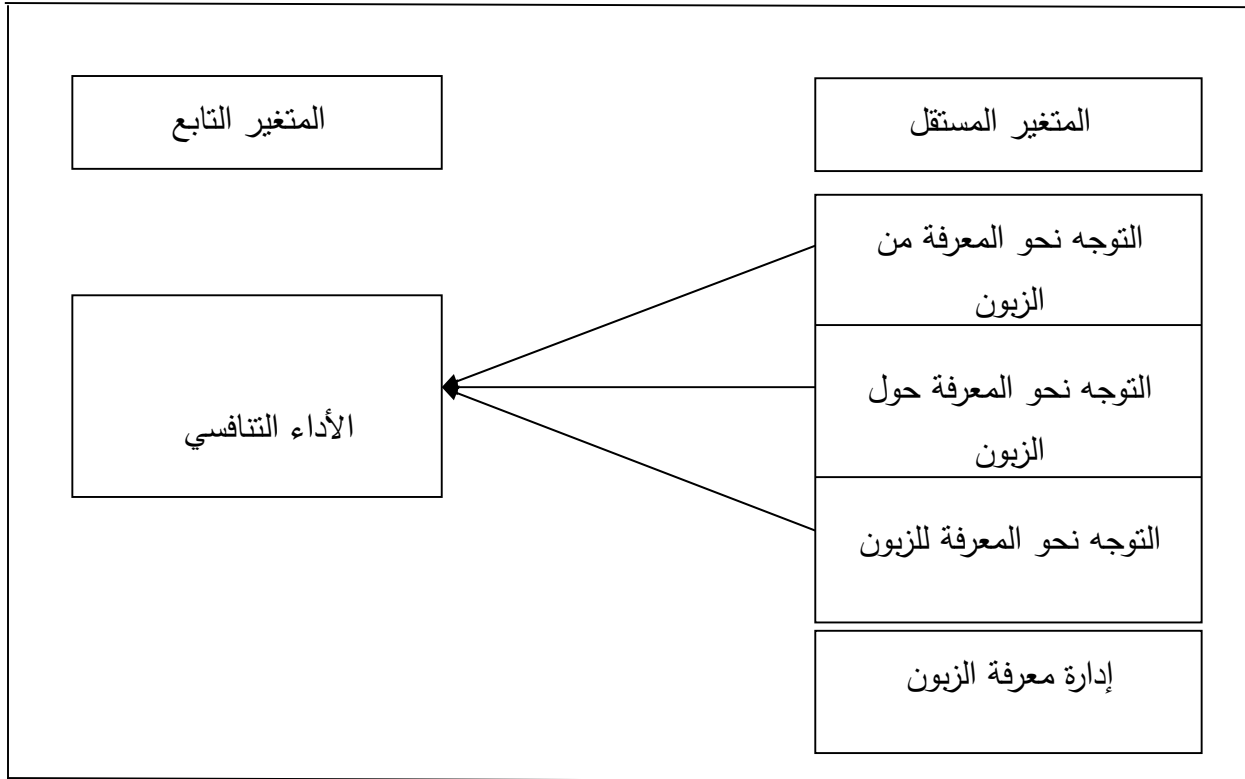
- التوجه نحو المعرفة للزبون: وهو تقديم التوضيحات اللازمة للزبون حول المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- الأداء التنافسي: وهو كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وجهود وإجراءات واستخدام لمواردها المادية والبشرية والمعرفية من أجل مواجهة الأطراف المنافسة لها ويقائنها في السوق.

9- نموذج الدراسة

يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

10- حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة على النحو التالي:

- الحدود المكانية للدراسة: لقد تم اختيار مجموعة من وكالات التأمين لولاية جيجل مجالا للبحث والدراسة العلمية ومن بين هذه الوكالات المبحوثة (Saa ,CAAT ,Ciar ,CAAR).
- الحدود الزمنية للدراسة: إن المدة التي خصصت لعملية توزيع الإستبانة وجمعها وإجراء العديد من المقابلات مع مدراء الوكالات والعاملين بها بهدف جمع المعلومات اللازمة حددت من 2018/03/04 إلى 2018/04/02.
- الحدود البشرية للدراسة: بما أن الدراسة اعتمدت على الإستبانة وإجراء المقابلات فإن العينة تتكون من (أعضاء مجلس الدراسة، رؤساء الأقسام، الموظفين).

11- صعوبات الدراسة

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة قلة عدد موظفي هذه المؤسسات مما صعب من مهمة توزيع الاستمارات وجمع العينة؛
- قلة المراجع.

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي والبحث عنها يعد قديماً، حيث حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة. لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية. ومع ظهور المدخل الجديد القائم على الزبون والمتمثل في إدارة معرفة الزبون كان لزاماً على المؤسسة الأخذ به، حيث يعتبر الزبون من بين المؤشرات (العوامل) الأكثر مساهمة في نجاح أو فشل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق يتناول الفصل الأول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام به منذ آلاف السنين، حيث تعتبر المنظمات الحديثة أساساً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فعاليتها وأدائها. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم المعرفة وأنواعها ومصادرها وكذلك العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة معرفة

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

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جديدة⁽¹⁾.

كما تعرف أيضاً أنها: نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والصريحة المتراكمة لدى العمال في المنظمة⁽²⁾.

كما تعرف: على أنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن⁽³⁾. من التعريفات السابقة يمكننا القول أن المعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والقدرات المعرفية الضمنية والصريحة التي تم تجميعها عن طريق التجربة والتعلم ومن خلالها يستطيع الفرد تحديد البدائل للوصول إلى حلول جديدة من أجل الابتكار وتطوير المشروعات.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، علم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 15.

(2) حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 15.

(3) سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 4.

ثانياً: خصائص المعرفة

هناك العديد من الخصائص الأساسية تتميز بها المعرفة نذكر منها:

- 1- إمكانية توليد المعرفة: ونشير هنا إلى حركة المعرفة من خلال البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط، والاستقراء، والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- 2- إمكانية موت المعرفة: وهذه الخاصية تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلمونها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جداً والتي يمكن وصفها بالميتة نسبياً⁽¹⁾.
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها، والشركات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية وشأنها شأن الملكية المادية.
- 4- المعرفة متجددة في الأفراد: ليس كل معرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجددة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية فهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة⁽²⁾.
- 5- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق فإن التركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.
- 6- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والصريحة⁽³⁾.
- 7- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية: تشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذ توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك⁽⁴⁾.

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 93.

(2) محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص 25.

(3) إبراهيم الخولف المكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 37.

(4) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص 23.

ثالثاً: أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة⁽¹⁾.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة بالتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايدة فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها، والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معني أو إيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم⁽²⁾.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها⁽³⁾.
- 9- المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقوانين استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها.
- 10- المعرفة قوة وثروة في آن واحد.
- 11- المعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة⁽⁴⁾.

(1) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 31.

(2) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 13.

(3) محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(4) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

أولاً: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشال بولاني (M. Polany) في التسعينات حيث ميز بين فرعين أساسيين هما (1):

1- المعرفة الضمنية: وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، التي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.

2- المعرفة الظاهرية: وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

كما قدم ميشال زاك (M.H.Zack) تصنيفاً آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع، أو مستويات وهي (2):

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

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

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

(1) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007، ص 27.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

ثانياً: مصادر المعرفة

يوجد مصدرين من المعرفة من أجل الحصول على المعرفة وهما مصادر خارجية ومصادر داخلية⁽¹⁾:

1- مصادر خارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة في المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2- مصادر داخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدراتها على الاستفادة من الأفراد والجماعات والمنظمات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية، المؤتمرات الداخلية للأفراد، المكتبات الإلكترونية، التعلم المهني الحوار والعمليات الداخلية للأفراد عند الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة

وهي العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة ومجالات مختلفة ومن أبرزها ما يلي⁽²⁾:

1- مدى توافر مراكز البحث والتطوير، وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها، ومدى المرونة في ذلك.

2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة على إجراء:

أ- التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر.

ب- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفير الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات علاقة ثابتة أي كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارية العلمية وتحسنت نوعيتها.

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

- ت- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توافرها يؤثر إيجاباً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تسهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- ث- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد المخططات اللازمة التي من شأنها أن تسهم في ترقية الإبداع وإنتاج المبدعين.
- ج- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: لما تحتويه من مخططات ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه المنظومة إلى نقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيقها في مجالات الحياة العلمية.
- ح- الأوضاع العامة، السياسية، الاقتصادية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

توجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال تحليل وتخطيط المعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية، في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في هذا المبحث بمفهومها، أساسيات تطبيقها، تحدياتها وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة ونظراً لتعدد وجهات النظر زاد التنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً حيث عرفت بأنها:

القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً: على أنها تلك العمليات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي⁽¹⁾.

(1) إرما بيسرا فرنانديز ترجمة محمد شحانته وهبي، إدارة المعرفة (النظم والمعلومات)، بدون طبعة، مركز البحوث، السعودية 2014، ص 68.

وكذلك تعرف بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة، ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسات، بما يرفع كفاءة إيجاد القرارات والأداء التنظيمي⁽²⁾.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: عملية توليد وتخزين وتخطيط وتحليل وتقييم وتنفيذ المتغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم ومقصود وهادف.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي⁽³⁾:

- 1- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - 2- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - 3- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية بمواهبها البشرية، بخلق معرفة جديدة والكشف المسبق على العلاقات الغير معروفة.
 - 4- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- كما يرى دالكر (k.dalkir) أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي⁽⁴⁾:
- 1- على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز فهم الروابط المجتمعية داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.
 - 2- على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.

(1) علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 41.

(2) عبد الستار يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 ص 4.

(3) صلاح الدين لكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

(4) عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة والقانونية، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28 العدد الأول، سوريا، 2011، ص 409.

3- على مستوى تنظيمه: تساهم إدارة المعرفة في قيادة إستراتيجية تحقق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

يجب توفير مقومات ومتطلبات لإدارة المعرفة وهي كما يلي (1):

1- توفير البنية التحتية اللازمة المتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) اللازمة: وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: التي تعتبر من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة (2).

3- الهيكل التنظيمي: إذ لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة (3).

(1) جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 52- 53.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(3) نفس المرجع السابق، ص 169.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة.

وتتجلى وظائف إدارة المعرفة في النقاط التالية (1):

- 1- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتفصيلات في التقارير المرغوبة من المرؤوس إلى الرئيس، وهذا ما يشجع الأفراد على التواصل داخل المنظمة وخارجها.
- 2- حفظ قاعدة من بيانات المعلومات على مستوى عالي، حيث أن إدارة المعرفة تساعد في زيادة ولاء العميل أو على الأقل الحفاظ عليه.
- 3- تدعم وتساعد التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات.
- 4- تشجع مشاركة الأفراد والجماعات بالخبرات والنجاحات وحتى الفشل.
- 5- الاهتمام بالأفراد من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.
- 7- تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل الإدارية الدنيا باستخدام موارد بشرية أقل.

ويشير الباحث تكاي (Tecce) حول وظائف إدارة المعرفة إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يلي (2):

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

(1) آسيا بوشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم الكتاب جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 83.

(2) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 43-46.

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

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

أ- النظم والعمليات: وهي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة، و تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة الضرورية لأن تكون قاعدة معلومات تبنى على أساس العمل في المنظمة وتحديد مستقبلها.

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

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

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

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

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تتبنى المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات إدارة المعرفة نذكر ما قدمه هانس (Hans) وآخرون حيث قدموا نظريتين مختلفتين⁽¹⁾.

1- إستراتيجية الترميز: وتقوم على أساس تطوير أهداف معرفية عن طريق تحديد مقاطع رئيسية للمعرفة مثلاً فيما يتعلق بإستراتيجية إدارة التكاليف، وقد تخزن المعرفة في وثائق ومستندات ووسائط إلكترونية، ويسمح التصنيف الترميزي بالبحث عن المعرفة المصنفة واسترجاعها، كما يسمح بإمكانية تحديد الأولويات في إعادة استخدامها أي تتمحور حول الحاسوب.

2- إستراتيجية الشخصنة: وترتبط المعرفة في هذه الحالة بالشخص الذي أوجدها أو حصل عليها أو امتلكها، ويتم تقاسمها من خلال الاتصالات الشخصية وجها لوجه أو من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المؤتمرات.

رابعاً: نماذج إدارة المعرفة

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة ومن بين أشهر هذه النماذج نذكر منها:

1- نموذج دافي (Duffy)

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعلمية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي⁽²⁾:

أ- الاكتساب: ويشمل استقطاب المعرفة وشرائها وتوليدها.

ب- التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.

ت- الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.

ث- التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.

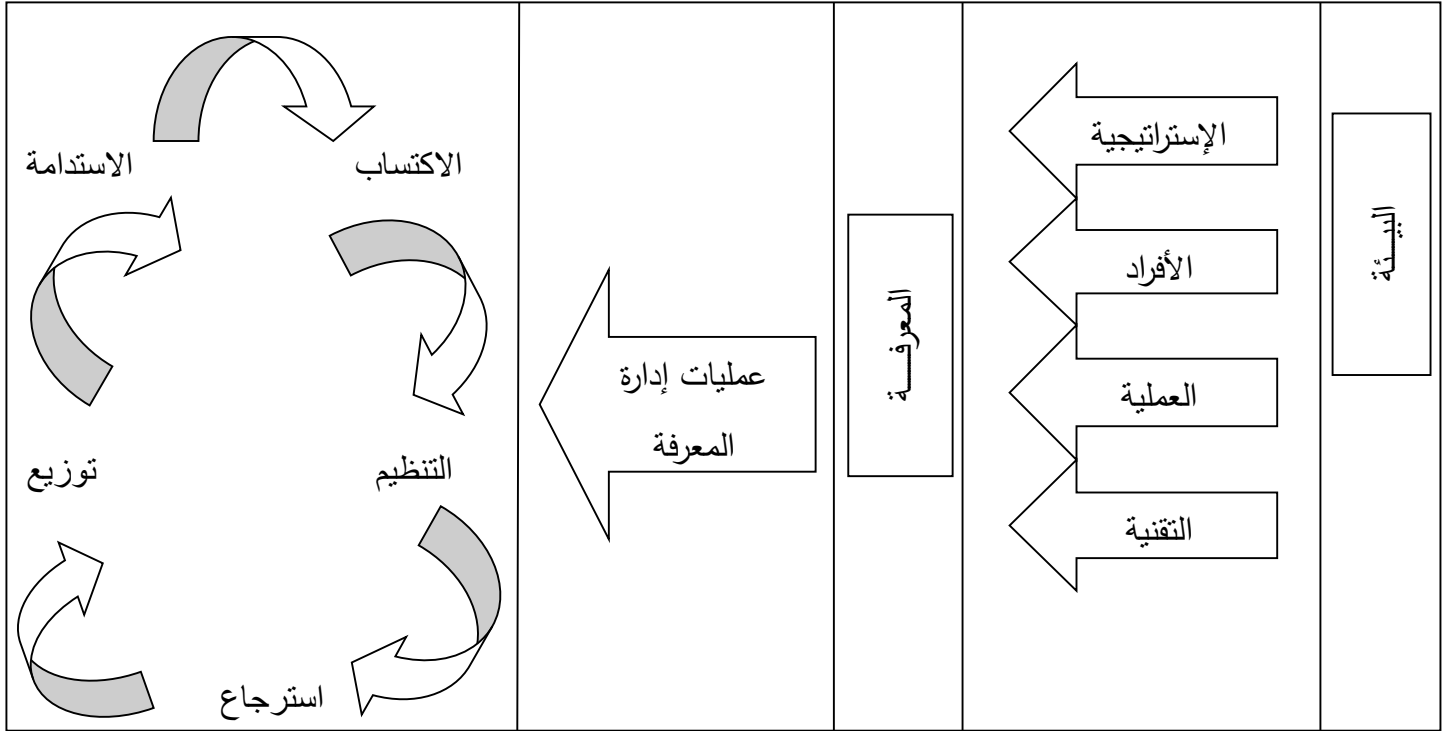
(1) كمال حسن جمعة الربيعي، أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في إستراتيجية إدارة التكاليف، مجلة بغداد، العلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة الإسراء الخاصة، العراق، 2012، ص 137 - 138.

(2) كندة البيطار، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 15.

ج- الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو.

كما اقترح دافي (Duffy) نموذج لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج دافي (Duffy)



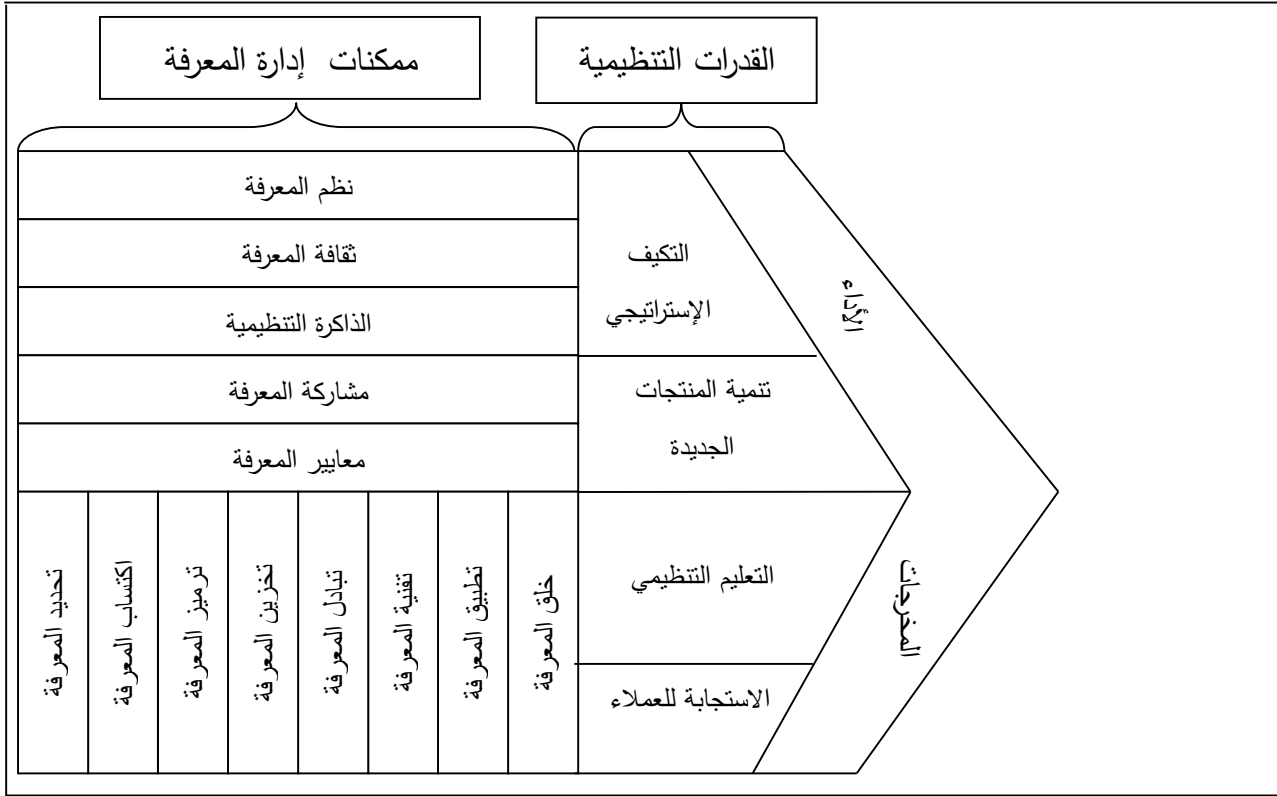
Source: Duffy Jan, knowledge Management To Be or Not to Be? Information Management journal, Vol 34.No, 1, USA, 2000, P;67.

2- نموذج سلسلة القيمة المعرفية

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل أحد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كالمعرفة الكامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة، إذا فإن أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، ويعتمد هذا النموذج على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها، ثم تحديد المعرفة

المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثم اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها، ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي (1) :

الشكل رقم: (03): نموذج القيمة المعرفية



المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح وتطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص27.

3- نموذج جينكس و أولفمان (Jennex & Olfman) (2)

هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

- أ- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- ب- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة للجميع.

(1) رضا إبراهيم الملحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 162.

(2) نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،

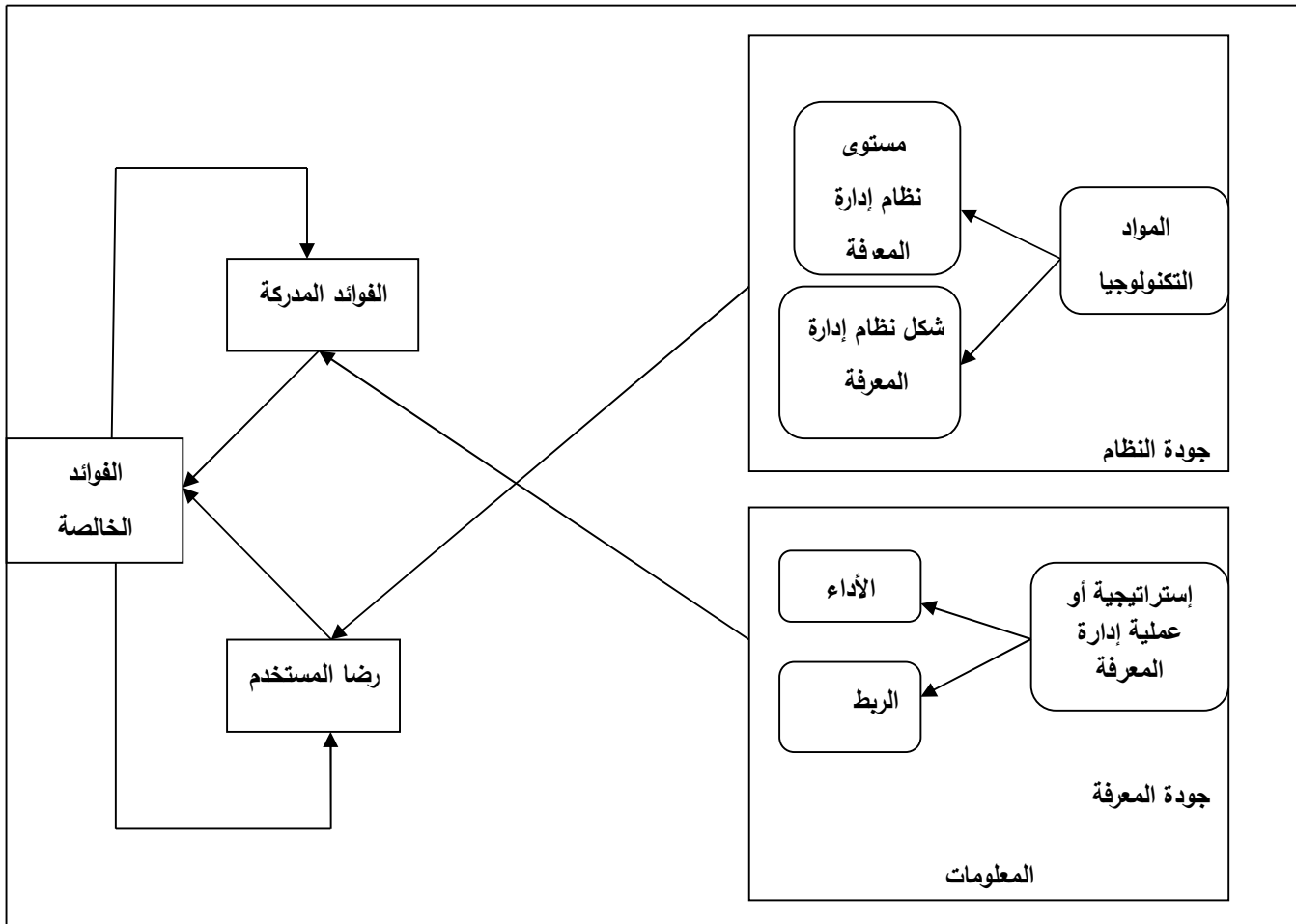
ت-رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدميه.

ث-الفوائد المدركة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ككل.

ج- الأثر الجمعي: ويؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

وتوضيح أكثر لنموذج جينكس وأولفمان Jennex & Olfman تم إضافة الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): نموذج جينكس وأولفمان Jennex & Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2011، ص39.

4- نموذج ماركوردت Marquardt⁽¹⁾ :

(1) ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008، ص 72.

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

أ- الاقتناء ACQUISITION.

ب- التوليد CREATION.

ت- الخزن STORAGE.

ث- تنقيب المعلومات وتحليلها DATA MINING AND ANALYSIS .

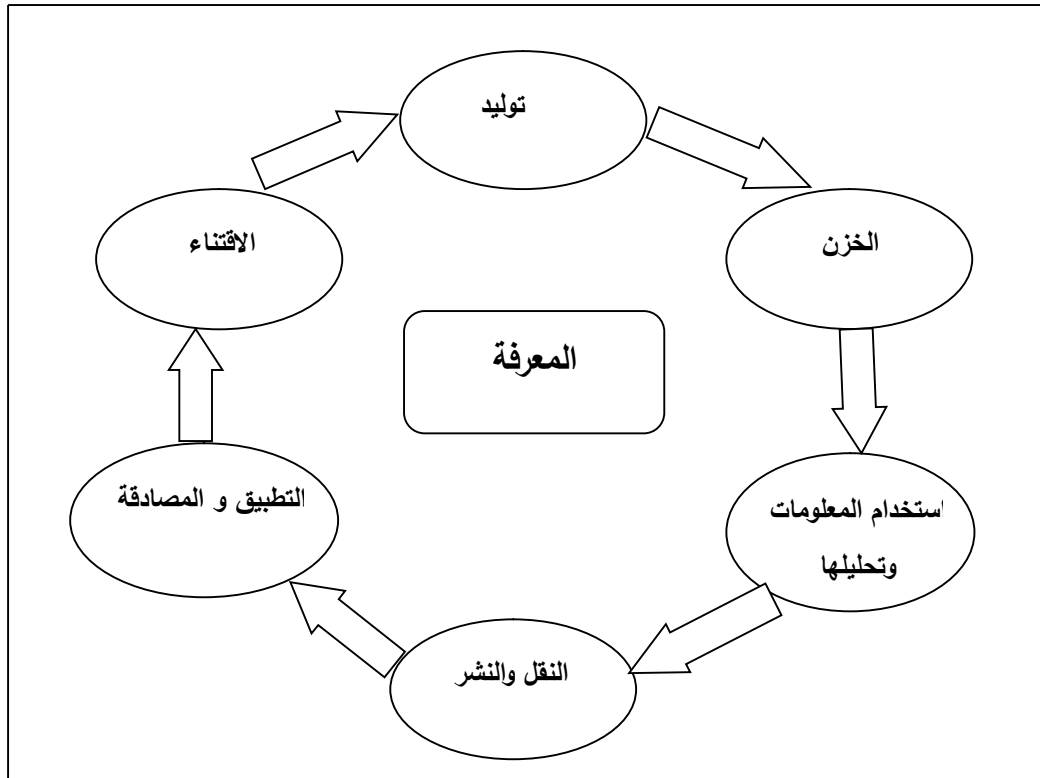
ج- النقل والنشر TRANSFER AND DISSEMINATION.

ح- التطبيق والمصادقة APPLICATION AND VALIDATION.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتنقيحها.

ونموذج ماركوردت Marquardt موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج ماركوردت Marquardt



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 71.

المطلب الثالث: تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

أولاً: معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق.

ويرى الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان فيفر وساتون (Sutton and Feffer) حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء والخطايا التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات وهي (1):

- 1- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.
- 2- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

(1) عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

- 3- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
- 4- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليست عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
- 5- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- 6- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
- 7- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- 8- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
- 9- إحلال التعامل من خلال وسائل اتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.
- 10- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى والحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

حيث تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة، وقد أشار

(MC Dermott) إلى أربعة تحديات، وهي (1) :

- 1- التحدي التقني (Technical Challenge): المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.

(1) عبد الرحمان حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، الأردن، ص ص 54-55.

- 2- التحدي الاجتماعي (Social Challenge): المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستساح والتقليد.
- 3- التحدي الإداري (Management Challenge): المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- 4- التحدي الشخصي (Personal Challenge) : المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

ثالثا: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها (1) :

- 1- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 2- تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- 4- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- 5- مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- 6- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 7- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون

تعتبر إدارة معرفة الزبون من أحد عناصر إدارة المعرفة التي تركز عليها بمعرفة ما يحتاجه الزبون فتكون المؤسسة على دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعى إلى تحقيقه وكذلك لدعم إدارة علاقات الزبائن على المدى الطويل. وسنتعرف في هذا المبحث على مفهوم إدارة المعرفة الزبون، أبعاده هو تطبيقاته والمقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبون.

(1) إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص39.

المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة الزبون.

قبل التطرق إلى إدارة معرفة الزبون يمكننا تعريف الزبون بأنه: ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.

أولاً: تعريف إدارة معرفة الزبون.

يختلف مفهوم إدارة معرفة الزبون من باحث لآخر حيث نجد عدة تعريفات مختلفة لإدارة معرفة الزبون فهناك من يقول أنها تشير إلى مجالين مختلف من المعرفة هما (1):

- 1- المعرفة التي يجب أن يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات التي يهتم بشرائها.
 - 2- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون، اتخاذ قرار الشراء.
- وهذا التقسيم راجع إلى وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المؤسسة لنظم وعمليات جديدة لإدارة معرفة الزبون نجد:

- أ- الحصول على تصميم أفضل للمنتجات والخدمات.
- ب- الاستعلام والحصول على رغبات الزبون من خلال معرفة أذواقه.
- ت- تحقيق ولاء والتزام الزبون.
- ث- نشر التعاون بين الزبون وعاملين في المؤسسة.

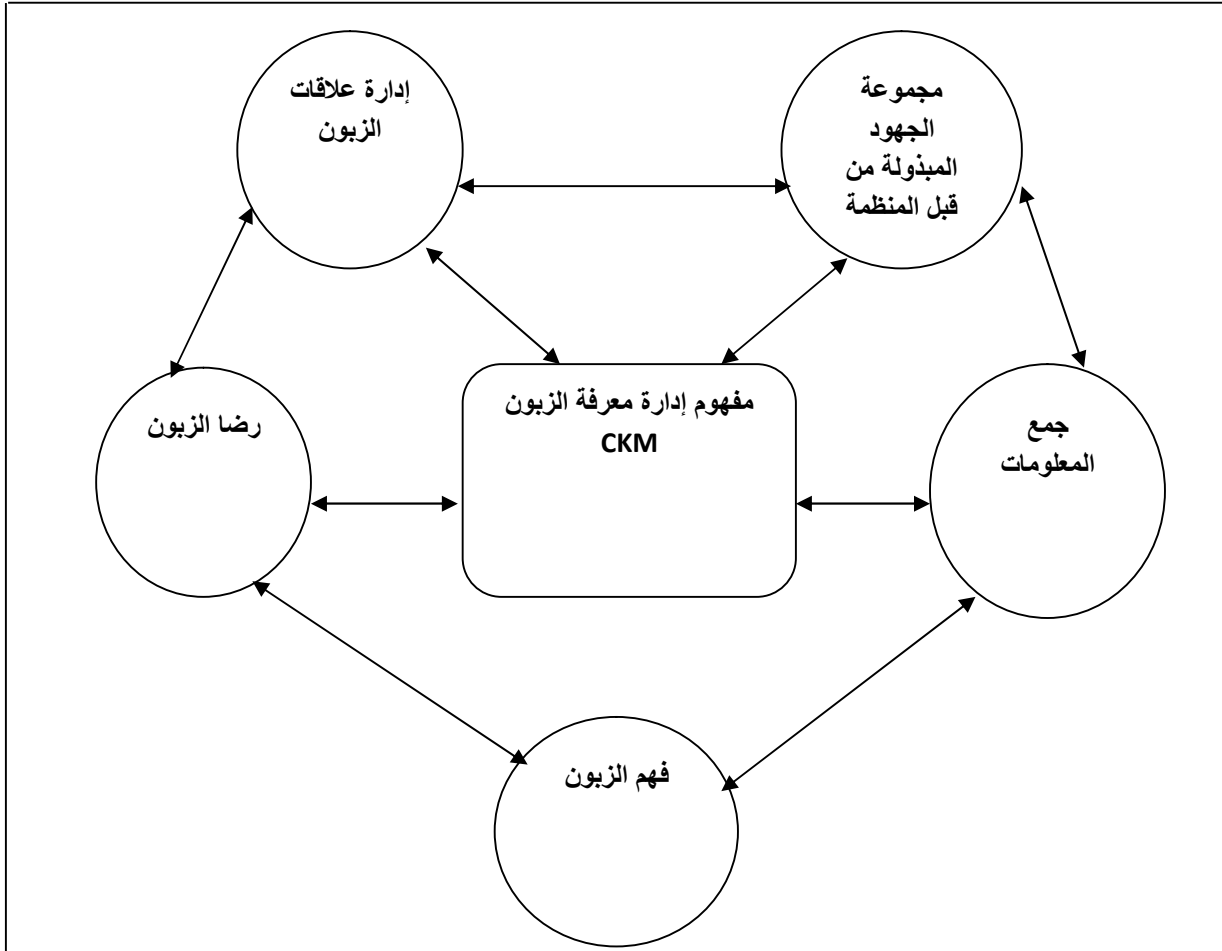
أما درمان سليمان صادق فيعرف إدارة معرفة الزبون بأنها (2):

مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته. ثم الإفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولائه. وتمثل مدخل لإدارة المنظمة يعتبر فيها الزبون مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون، ويمكن التعبير على هذا بالشكل التالي:

(1) عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 108.

(2) درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 239- 240

الشكل رقم (06): مفهوم إدارة معرفة الزبون



المصدر: أميرة هاتف الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005، ص51.

ويمكن القول ان إدارة معرفة الزبون تقوم أساسا على جمع المؤسسة للمعلومات حول الزبون ومحاولة فهم كل حاجاته ورغباته لأنه يعتبر مصدرا هاما لها فهي تعمل جاهدا من أجل المحافظة عليه وكسب ولاءه ونيل رضاه.

ثانيا: أهمية إدارة معرفة الزبون

يرى كوك وفانزيل (kok & Vanzy) في 2002 أن إدارة معرفة الزبون تسهم في⁽¹⁾:

1- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل المؤسسات.

(1) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص73.

2- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تمتلكها المؤسسة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

3- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمؤسسة، وسوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

ويرى ألان (Allen) في 2000 أن أهمية إدارة معرفة الزبون تتمثل فيما يلي:

1- تحول إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، بيانات زبائن المؤسسة إلى مصدر للتفوق التنافسي، بحيث يمكن التقيب عن بيانات الزبائن للكشف عن معرفة القيمة للزبائن بسلوكيات واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج والخدمة.

2- يمكن استخدام هذه المعرفة لتصنيع المنتجات والخدمات حسب طلبات الزبائن وفقا لاحتياجات الزبون المنفردة وتفضيلاته.

3- عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا.

4- تحويل إدارة معرفة الزبون ببيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن خزنها والاشترك بها وتطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة علاقات الزبون ضمن المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد وتطبيقات إدارة معرفة الزبون

أولاً: أبعاد إدارة معرفة الزبون

تتركز الأبعاد المفاهيمية لإدارة معرفة الزبون في عدد من المحاور المرتبطة والمتكاملة التي تستهدف الانسجام بين المنظمة وزبائنهم والتي تتمثل في الأبعاد التالية:

1- المعرفة من الزبون (knowledge from Customer):

يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمؤسسة للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المؤسسات سوى الحصول عليها منهم مثل تجاربهم مع المؤسسة والمؤسسات الأخرى، حاجاتهم، شعورهم تجاه المؤسسة، رأيهم تجاه تحسينات في المؤسسة مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات

إستراتيجية. ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون عرض التجارب الناجحة والإخفاقات في العلاقة مع المؤسسة.

وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون وأخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المؤسسة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفاعلية ويتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات واللقاءات مع الزبائن ونظام الشكاوي وعاداتهم ومعتقداتهم وإيجاد مقاييس ولاء الزبون ورضاه⁽¹⁾.

2- المعرفة حول الزبون (knowledge about Customer)

وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته⁽²⁾.

3- المعرفة للزبون (knowledge for Customer)

وتشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المؤسسة، أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية، حيث وضعت شركة رايدار للشاحنات في شمال أمريكا، خطة نهوض في التسعينات بعد هبوط حاد في عملها من خلال التعرف على الزبون، إذ أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون وتقديم الخدمات له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات الشركة. والكثير من المؤسسات بدأت تدرك أن الزبون هو المركز المفيد الحقيقي لها عندما بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي وذلك يجعل الزبون في أعلى الهرم من حيث الأهمية التي يحققها الزبون بالنسبة للمؤسسة، هذا ما يدل على الأهمية التي يتمتع بها الزبون للمؤسسة مما يجعلها توظف كافة طاقتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها إذ أن المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج إلى معلومات غزيرة⁽³⁾.

(1) علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة رقم 17، 2008، ص 150.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

(3) أميرة هاتفي حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عين من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 52-53.

ثانياً: تطبيق إدارة معرفة الزبون

1- أسباب تبني المنظمات لمعرفة الزبون

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

أ- أنظمة المعلومات والمعرفة: تمكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقاته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق الأداء.

ب- المنافسة: إذ أن المنافسة الشديدة جعلت المؤسسات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.

ت- تزايد أهمية قطاع الخدمات: الخدمات في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التفاعل مع الزبون لهذا فإن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجاً في رضا الزبون.

ث- إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المحاولة للصفقة الواحدة، أي أنها النقطة الواحدة في العلاقة مع الزبون وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة سلسلة متناهية القيمة. وفي هذه العلاقات طويلة الأمد نطرح ما يسمى (مبدأ الشراء الرابع) وهو نقطة التحول التي عندها تبدأ العلاقات والقيمة طويلة الأمد.

2- التحديات التي تواجه إدارة معرفة الزبون: يواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانية نجاحه، ويمكن إبراز التحديات فيما يلي: (2)

أ- التحديات الهيكلية: ويتطلب تطبيق CKM بصورة فعالة التحول من التنظيم المتمركز على المنتج إلى التنظيم المتمركز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق.

ب- التحديات الثقافية: ويتطلب CKM تغيير في ثقافة المنظمة وتكون فلسفة المؤسسة موجهة نحو زيادة معرفتنا عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه إنها عملية تحتاج إلى تغيير في سلوك العاملين وأن تعكس داخلياً (داخل المؤسسة) وتعزيز ثقافتها باتجاه الزبون.

(1) أميرة هانقي حداوي الجنابي نفس المرجع السابق، ص ص 67-68.

(2) علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

ت- تحديات الكفايات: إن التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى كفايات فهم الزبائن وعملية سلوكية تتضمن الغوص في أعماقهم والتفاعل الإيجابي معهم، كما أن تحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة يحتاج إلى مهارات تقنية أخرى. وهكذا فإن تطبيق CKM يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمؤسسة قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها.

ث- تحديات سرية: ينبغي على المؤسسات أن تراعي مشاعر الزبائن مثلاً لا يشعرون بالراحة لمعرفة المؤسسة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون والتعامل معه وفقاً لخصوصياته أمراً في غاية الأهمية ويحتاج إلى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات أعلاه.

المطلب الثالث: مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون

الجدول يوضح المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون⁽¹⁾:

(1) علي حسون طائي نفس المرجع السابق، ص ص 152-153

الجدول رقم (01): العلاقة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون

الأبعاد	إدارة المعرفة	إدارة علاقات الزبائن	إدارة معرفة الزبون
المعرفة التي تبحث عن	الزبون، الفريق، المؤسسة، شبكة المعلومات	قاعدة، بيانات، الزبون	تجربة الزبون، الإبداع، الرضا، أو عدم الرضا عن المنتجات والخدمات
العمليات	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	خلق قاعدة الزبائن، تحسين خدمات	توليد، ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم، وبين التنظيم والزبائن
القاعدة	لو أننا نعرف ما نعرفه	المحافظة أرخص من الكسب	لو أننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن
العلاقات	معلومات موحدة وغير مغلقة للموظفين، إجراءات للمبيعات	البحث عن المعلومات	إحراز المعلومات مباشرة من الزبون، إضافة إلى اقتسام معلومات المؤسسة
المقياس	الأداء مقابل الميزانية	الأداء في ضوء رضا الزبون وإخلاقه	الأداء مقابل المنافسين في الاختراع والنمو والمساهمة في نجاح الزبون
الأهداف	أهداف فعالة، ادخار التكلفة	المحافظة على قاعدة زبائن المؤسسة	التعاون مع الزبون لخلق قيمة مشتركة
المنافع	رضا الزبون	المحافظة على الزبون	نجاح الزبون، ابتكار التعلم التنظيمي
تلقي الحافز	تلقي سلبي للمنتج	بسمة الاخلاص للمؤسسة	إيجابي ومساهم في عملية خلق القيمة
دور التعاون	تشجيع الموظفين لمشاطرة المعلومات مع زملائهم	بناء علاقات جديدة مع الزبائن	تجربة الزبون من التلقي السيئ للمنتج والخلق الفعال للقيمة

المصدر: نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

خلاصة

المعرفة مفهوم يعتبر تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات والمعرفة في المنظمات أغلبها ضمني يتوافر في أدهان وعقول الأفراد ويعتمد على حدسهم خبراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم الفكرية كل هذا يتطلب نمطا من الإدارة ويقوم ذلك على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في وضع القرارات.

تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تتضمن مجموعة أنشطة وممارسات هادفة، تكمن أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهي تهدف للحفاظ على معارفها، وترشيد اتخاذ القرارات، كما أن لها أساسيات لتطبيقها تكمن في المتطلبات، الوظائف والاستراتيجيات والنماذج.

كما تطرقنا لإدارة معرفة الزبون المتضمنة لعدة تعريفات وكذلك أهم أبعادها وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة ومعرفة نوع العلاقة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبون.

تمهيد

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لدى يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات، فهو يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية وتحقيق التنافسية، حيث يعتبر الأداء التنافسي من المواضيع الهامة في الوقت الحالي فهو يدفع بالمؤسسة إلى استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية للبقاء في السوق والمحافظة على مكانتها.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول ثلاث مباحث تتضمن ما يلي:

المبحث الأول: الأداء

المبحث الثاني: التنافسية

المبحث الثالث: الأداء التنافسي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

إن كلمة الأداء انجليزية الأصل (Performance) والتي تعني في البداية عمل أو استغلال ما ولكن هذا المفهوم اتسع ليكون معناه المنهجية أو الطريقة التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ومع التقدم التكنولوجي أصبحت هذه الكلمة تشمل الفعالية والكفاءة، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء خطوات وأنواع الأداء وقياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبيًا وإيجابيًا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه⁽¹⁾. وهناك من يعرفه بأنه: انجاز أو تحقيق الأهداف⁽²⁾.

كما يمكن تعريفه أيضاً: بأنه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء: بأنه المستوى المقدم عند انجاز الأعمال إضافة إلى النتيجة المحصلة من المزج بين الموارد والقدرات بما يسمح من الوصول إلى الأهداف المسطرة نتيجة لفعالية الأداء وكفاءته.

(1) توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص 123.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 291.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 478.

ثانياً: خصائص الأداء

يمكن تلخيص بعض خصائص الأداء في النقاط التالية (1):

- 1- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
- 3- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- 4- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

ثالثاً: محددات الأداء

نظراً لتعدد العوامل التي تحدد مستوى الأداء، فإن بورتر استند إلى ثلاث عوامل أساسية وهي (2):

- 1- الجهد: حيث يعكس الجهد المبذول درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية، والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - 2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، حيث أن القدرات لا تتقلب على فترة زمنية قصيرة إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء.
 - 3- إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه.
- أما فروم (Vroom) فقد استند على الدافعية وبيئة العمل إضافة إلى القدرة (3):
- فالقدرة هي التي يستطيع الفرد اكتسابها من خلال التعلم، التدريب، الخبرات، المهارات والمعارف المرتبطة بالعمل.

(1) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 71.

(2) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 210.

(3) صلاح الدين محمد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 145.

والدافعية هي قوة الفرد لأن يتصرف من أجل إشباع حاجة معينة ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي، مما يتطلب التصرف لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي.

أما بيئة العمل فتعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية للفرد وهو إحساسه بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته. وتوجد محددات أخرى نذكر منها ما يلي:

- 1- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى طرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- 2- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

1- حسب معيار الشمولية: وينقسم إلى نوعين (1):

- أ- أداء كلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسبها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، والنمو.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(1) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

2- حسب معيار الأجل: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى (1):

أ- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة

الفصل بين الأجل وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

3- حسب معيار المصدر: وينقسم إلى نوعين (2):

أ- الأداء الداخلي: ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات

الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات

والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهو يتولد

عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجديدة التي تتحصل عليها

المؤسسة.

4- حسب معيار الطبيعة: أما هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

(اقتصادية، اجتماعية، تقنية،...) فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى (3):

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

تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدراتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

ب- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدراتها على اتخاذ قرارات

رشيدة تساهم في رفع كفاءة وفاعلية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات

المجتمع.

(1) سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)،

رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 58.

(2) أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 50.

(3) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، رسالة ماجستير

غير منشورة، علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 9-10.

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

المطلب الثالث: تقييم الأداء وتحسينه

أولاً: تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء⁽¹⁾.

ويعرف أيضاً بأنه: العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم، كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم⁽²⁾.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء: هو عبارة عن تحليل دقيق لما يؤديه الفرد من مهام ومسؤوليات وما ينجم عنه من سلوكيات وتصرفات في إطار ممارسته لعمله، أخذاً بعين الاعتبار ظروف العمل ومعايير الأداء، وهو عملية مستمرة ومنظمة تهدف أساساً إلى تحسين أداء الأفراد

ثانياً: تقييم الأداء

1- طرق تقييم أداء

تتباين طرق تقييم الأداء من منظمة لأخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بها العاملون، وتنقسم هذه الطرق إلى طريق تقليدية وأخرى حديثة⁽³⁾.

أ- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها ما يلي⁽⁴⁾:

- طريقة التدريب البسيط: تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. وهي طريقة غير موضوعية لأنها تخضع للتأثيرات الشخصية؛

(1) سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، بدون طبعة، الأثر المنهجية والتطبيقات العلمية، جامعة قناة السويس مصر، 2009، ص 50.

(2) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص 138.

(3) خضير كاضم محمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 154.

(4) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 130-132.

- طريقة المقارنة المزدوجة: حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يحدد في كل منهما العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين؛
- طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات؛
- طريقة القوائم المرجعية: حيث يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوكيات الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية؛
- طريقة المواقف الحرجة: يتم حسب هذه الطريقة، تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، بالتالي توضيح السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها؛
- الطريقة المقالية: وفق هذه الطريقة يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد، وتضع الاقتراحات التطويرية والتحفيزية.
- ب- الطرق الحديثة: لتقادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي (1):
- مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستوحى من واقع العمل، ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها؛
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل؛
- طريقة مراكز التقييم: حسب هذه الطريقة يتم قياس مهارات ووصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية... الخ، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وخاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

(1) وسيلة حمداوي، نفس المرجع السابق، ص ص 132-133.

2- خطوات تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أو خطوات أساسية يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

أ- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/ أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور، وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في صناعة كافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، ويتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

ت- إجراء عملية التقييم: وذلك لاستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة المراكز المسؤولة، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

ث- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقة الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختلافات.

ويمكن أن تمر هاته العمليات بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛
- التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة فيها؛
- معالجة تلك الانحرافات.

(1) محيد الكيرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.

ثالثاً: عملية تحسين الأداء

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء وهو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:⁽¹⁾

1- تحديد الأساليب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب نذكر العمل والفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافة إلى العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، نوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير مخطط عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل ودعم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع حلول مقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3 - الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: وهو الأكثر أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:
- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها؛

(1) سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 158-

- التركيز على الفرق بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدوها بشكل ممتاز؛
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- ب- تحسين الوظيفة: إن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدفعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

المبحث الثاني: التنافسية

إن ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي لا تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة فحسب، بل النامية أيضا وخاصة تلك الدول التي تسعى إلى إتباع إستراتيجية من شأنها التوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو المتواصل، وهذا يتطلب قدرة تنافسية تمكنها من تدعيم المركز التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

تعرف التنافسية بأنها: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما (1).

كما نجد أيضا من يعرف التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية وتحقيق أكبر عائد ممكن من خلال الموارد البشرية والمادية المعتمدة على التعليم والتدريب المستمر واكتساب ومواكبة كل جديد في مجال عملها، والمحافظة على هذه الموارد مقارنة مع المنظمات المنافسة في نفس المجال (2).

(1) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 84.

(2) أحمد الخلوف، مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 15.

وتعرف أيضا بأنها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها (1).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على الاستغلال الأفضل للموارد التي تمتلكها من أجل الصمود في مواجهة الأطراف المنافسة لها والعمل على تحقيق أكبر عائد بما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية.

ثانيا: خصائص التنافسية

بتفحصنا لمختلف التعاريف السابقة للتنافسية نرى بأنها تحمل العديد من الخصائص من بينها: (2)

1- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة: فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الانتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية لذا فإن تحليلها يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب.

2- التنافسية ليست ذات مذلول مالي فقط: تعتبر التنافسية في نظر الكثيرين ذات طابع مالي فبعضهم يتحدث عن الانتاجية والبعض الآخر يتحدثون عن المردودية أما آخرون فيترجمونها في الربحية، وهذا ما يوضح الخطط بين السبب والنتيجة.

3- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي: لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية على الجوانب الاجتماعية الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسياتها على أفرادها الذين ساهموا في خلقها وتحقيقها ويترجم ذلك في تحسين حياة الأفراد وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة.

4- التنافسية تعبر عن الإمكانيات: الربحية تقاس في حين أن التنافسية تقدر، ويظهر هذا الاختلاف لأن هذه الأخيرة تعبر عن قدرة ما، هذا ما قد يفسر وجود أي انحراف بين التنافسية والأداء المالي فالأداء المالي هو ترجمة لواقع المؤسسة الحالي في حين أن التنافسية تمثل توقعا لمستقبل معين.

5- التنافسية ليست خاضعة لنوع واحد من الأداء: كون المؤسسة تنافسية يعني أنها ذات أداء ويحمل هذا الأخير بعدي:

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 101.

(2) سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص 32-33.

أ- العمل أفضل من الآخرين: وهو الجانب الأكثر وضوحا للتنافسية، حيث تحقق المؤسسة إنتاجا كبير الحجم وبتكلفة أقل ودون نوعية متفوقة بالمقارنة مع باقي المنافسين.

ب- العمل باختلاف (بتميز) عن الآخرين: تحمل التنافسية في جوهرها ميزة العمل باختلاف بالمقارنة مع الآخرين، ويوضح هذا البعد الوجه الأخر للتنافسية، فالعمل باختلاف يدفع إلى الإبداع بمعنى قدرة المؤسسة على السبق في خلق سلع وخدمات جديدة.

6- التنافسية ميزة لحظية: أي أنها غير دائمة حتى ولو ربطت بإستراتيجية للبحث والتطوير والإبداع. هذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مدة محددة.

7- التنافسية أصبحت عالمية: فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول على المؤسسات أصبح الباب مفتوحا أمامها لإختراق أي سوق والمنافسة في مجاله.

ثالثا: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية فيما يلي (1):

1- تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث يشير تقرير التنافسية العالمية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبرى.

2- التنافسية والتنمية، النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية هما وجهان لعملة واحدة في ظل عالم متغير، فلا وجود لعالم أول وعالم ثالث وإنما عالم سريع وعالم بطيء في زمن انتقلت فيه التنافسية من إطار المكان إلى الفضاء التخيلي، حيث لا وجود للحدود السياسية التي يمكن أن تقف كحاجز في وجه التجارة الدولية.

3- التنافسية والإنتاجية في ضل هذه التغيرات كان لزاما أن يعطي القطاع الخاص دور الريادة مع بقاء الدولة كالداعم له، هذا ما جعل القطاع الخاص يستثمر كل طاقته للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيته.

(1) ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير غيرمنشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005، ص ص 89-90.

4- التنافسية والكفاءة التشغيلية لتحقيق الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة إلى زاوية القائد لابد للصناعة من إتباع إستراتيجية انتقالية، تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط المتبعة من قبل هذه المنظمات إلى عمل فوري، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، الموارد الخام، الطاقة، المعرفة...).

5- اثر العنقود في تعزيز التنافسية إن النظر إلى الصناعة كعنقود من شأنه أن يحدد مدى التنافسية الصناعية وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها، لذا تستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محليا وعالميا عندما تتشكل المنظمات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملًا تتعاون فيه المنظمات لتحقيق ربحية أعلى للجميع من خلال خلق وسيط من المنافسة الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

6- التنافسية والمعرفة لا بد من آلية تكفل تحويل المعلومة إلى معرفة من خلال تجميع المعلومات الأولية وتحليلها ودراستها، ومن ثم وضعها في إطار عام ومنطقي يسهل استيعابها وبالتالي استخدامها كمرجع يربط الاستراتيجيات التنموية المختلفة ببعضها البعض، فيتم توظيفها لتحسين مستوى القيمة المضافة وبالتالي تحسين التنافسية.

كما أن المعرفة تساعد على خلق إطار التنافسية الفكرية وتحليل وضع آلية للتنمية من خلال نشر المعلومة لضمان وصول المعرفة إلى ميزة التنفيذ.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية

أولاً: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها⁽¹⁾:

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- 2- التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تمييزها وتفوقها في أدائها.

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ثانيا: أنواع التنافسية

وتصنف التنافسية إلى صنفين:

1-التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن نوعين (1).

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمرا غير صحيحا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقييمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية (2).

أ- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

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

(1) www.clubnada.jeeran.com (le 06/04/2018 H 27:20)

(2) سامية بعيسى، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور بيسكوفروي بيسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2008، ص 27.

المطلب الثالث: عوامل ومستويات التنافسية

أولاً: عوامل التنافسية

هناك ثلاثة عوامل أساسية تحد درجة التنافسية وهي (1):

- 1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح؛
- 2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت المنافسة والعكس صحيح؛
- 3- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

ثانياً: مستويات التنافسية

نجد للتنافسية ثلاث مستويات كالآتي:

- 1- على مستوى المؤسسة (2): التنافسية على مستوى المؤسسة وهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا).
- ولهذا نجد معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد التنافسية التي يمكن قياسها من خلال ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في الربحية، التميز والمساهمة في التجارة الدولية.

(1) www.clubnada.jeeran.com (le 06/04/2018 H 22:14)

(2) نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تعزيز التجارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006، ص40.

2- على مستوى قطاع الصناعة⁽¹⁾: عند الحديث عن قطاع صناعي معين، فهو يمثل مجموعة من المنظمات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي، ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على دعم حماية الدولة وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في

المجالات التالية:

أ- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

ب- قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.

ت- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

3- على مستوى الدولة: تتعلق التنافسية على الدولة أو الحكومات بمدى قدرة هذا البلد أو الحكومة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أي تشير قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق العالمية في نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في المدى الطويل، وعرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000م تنافسية الأمم على أنها: القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي ومتناسك اجتماعي، وهي تغطي مجالا واسعا يخص كل السياسة الاقتصادية⁽²⁾.

(1) عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة،

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 9.

(2) إبراهيم بلقطة وإبراهيم براهيمية، دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011 ص 9.

المبحث الثالث: الأداء التنافسي

تناولت بعض الدراسات الأداء التنافسي ومفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية ويعبر أيضا عن تنافسية المنظمة، ويرتبط الأداء بقدرة المنظمة على تحقيق أهداف النمو والبقاء، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم الأداء التنافسي ومؤشراته وكيفية قياس الأداء التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي

أولاً: تعريف الأداء التنافسي

وقد عرفه العالم سيمون (Simon) على أنه: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ولقد أضاف بورتر: الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة التنافسية في القطاع، فهو يبرز في نموده ثلاثة مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي.

1- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.

2- اللعبة وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.

3- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس⁽²⁾.

كما يعرف الأداء التنافسي بأنه: يعكس رغبة الشركة في البقاء والنمو وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث أن الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق⁽³⁾.

(1) عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) وفاء رابح، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص 15-16.

(3) رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العملية وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوصل، العراق، 2009، ص 68.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه: قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها بطريقة فعالة عن طريق المزج بين نقاط القوة التي تمتلكها وما يوجد في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات بما يسمح لها من المنافسة في هذه البيئة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

ثانياً: عناصر الأداء التنافسي

تتمثل عناصر الأداء التنافسي فيما يلي (1):

1- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والأفراد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة كفأه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة، أي العلاقة بين المخرجات (سلع وخدمات) وبين المدخلات (موارد بشرية ومادية).

2- الفاعلية: حيث تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، حيث أنها قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفأه أي تحقيق أهدافها بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها، حيث يكمن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفعالية تعتبر بأنها الوصول للنتائج من خلال العمل بشكل صحيح.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء التنافسي

وقد حدد سيمون (Simon) عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي (2):

1- الحصة السوقية: وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسات بالمؤسسات الكبيرة والمتميزة.

2- الربح: وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

3- الإنتاجية: وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج).

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 92-94.

(2) عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سبق ذكره، ص 46.

كما حدد ولين (Whelen) سنة 1990 عدة مجالات أخرى لتقييم الأداء التنافسي ومن أهمها (1):

- 1- الربحية: وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات، وحقوق المساهمين.
- 2- المركز السوقي: وهي تمثل الحصة التسويقية التي غالبا ما يتم مقارنتها بأقوى المنافسين.
- 3- الإنتاجية: وهي تمثل العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات، وهي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد.
- 4- قيادة المنتجات: وذلك من خلال تقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا.
- 5- تنمية اتجاهات الأداء والعاملين وقياس اتجاهاتهم بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك لتقييم الأسلوب الذي تتبناه المؤسسة.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء التنافسي

ومن أهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي هي (2):

- 1- مقاييس السوق (Market Measures): وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة الشركة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن.
- 2- مقاييس القيمة المضافة (Added Value Measures): ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالكلف المباشر لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.
- 3- مقياس الرضا (Satisfaction Measures): عرف كوتلر (Kotler) سنة 2000 رضا الزبون بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد أندرسون (Anderson) على أن رضا الزبون يكون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم

(1) عبد الحكيم عبد الله النور، نفس المرجع السابق، ص 47.

(2) رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع الشركة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر والمستقبل.

4- مقاييس الموقع التنافسي (Competitive Position Measures): ويشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أي أن مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء أو في النمو السريع في بيئة الصناعة.

خلاصة

إن اشتداد المنافسة في محيط يتصف بالتغيير والتطوير المستمر، جعل بقاء المنظمات واستمرارها مرهون بالأداء المتميز، ولأجل الوصول إلى ذلك ارتكزت المؤسسات على إدارة المعرفة كخيار استراتيجي يوصلها إلى التميز، حيث يمكن القول أن الأداء التنافسي يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بالمؤشرات والمقاييس... التي تتعكس مباشرة على تحسين أداء المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل قد تناولنا أساسيات ومفاهيم الأداء التنافسي حيث تطرقنا إلى مفهوم الأداء وأنواعه وتقييمه، إضافة إلى مفهوم التنافسية، أهدافها وأنواعها وكذلك عواملها ومستوياتها، وفي الأخير قمنا بتعريف الأداء التنافسي ومؤشراته، كما تطرقنا إلى مقياسه.

تمهيد

لمعرفة أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي، واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على بعض وكالات التأمين بولاية جيجل. وقد تم اختيارهم بغرض الإحاطة بموضوع الدراسة. وعليه سنتناول في هذا الفصل التعريف بوكالات التأمين، بإعطاء لمحة تاريخية عنهم من حيث نشأتهم وتطورهم، إضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي والوقوف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة من خلال إعطاء نموذج للدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أداة الدراسة واختبارها وتحديد الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية بغرض تحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج والتي من خلالها نسعى لمناقشة فرضيات الدراسة وتفسيرها اعتمادا على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: تقديم عام لوكالات التأمين

تلعب وكالات التأمين دور هاما في سوق التأمينات الجزائرية نظرا للمهام التي تقوم بها عبر كامل التراب الوطني الجزائري. ومن خلال هذا المبحث قمنا بتعريف بوكالات التأمين ، وعرض وتحليل هيكلها التنظيمي وكذلك عرض أهدافها.

المطلب الأول: التعريف بوكالات التأمين

أولا: لمحة تاريخية عن وكالات التأمين (1)

لم يكون التأمين نشاط حديث العهد بل نشأ قديما مع فكرة التعاون، وتطور بتقدم حياة الإنسان إلى ان وصل إلى الصورة التي هو عليها في عصرنا الحديث فهو يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تطوير الإستثمارات المنتجة والتي تعتبر ركيزة التقدم، والجزائر كغيرها من دول العالم الثالث اختارت غداة الاستقلال نمودجا تنمويا شائعا آنذاك وهو إحتكار الدولة للمعاملات الاقتصادية بما فيها قطاع التأمين، والذي لا يختلف دوره كثيرا نظرا لمساهمته الفعلية في النشاط الاقتصادي لتنفيذ الخطط الانمائية التي تسعى الدولة الجزائرية الى تحقيقها، فقامت الدولة بإنشاء عدة شركات وطنية تعمل على تأمين مجمل الأخطار الموجودة في الحياة الاقتصادية، وبدخول الجزائر الاصلاحات الاقتصادية كان لابد من إعادة التنظيم في قطاع التأمين عن طريق المرسوم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 وبذلك أعطى أفاقا جديدة لعملية المنافسة التأمينية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات لزبون الجزائري.

ثانيا: تعريف بوكالات التأمين (2)

ويمكن تعريف وكالات التأمين بأنها مؤسسة تجارية تهدف لتحقيق الربح، حيث تقوم بتجميع الاقساط من المؤمن لهم، واستثمار الاموال المجمعة في اوجه متعددة تكون مضمونة بغرض توفير الاموال الازمة كدفع التعويضات للمؤمن له او المستفيدين عند وقوع المخاطر المؤمن ضدها، وتغطية نفقات موازنة النشاط التأميني وتحقيق ربح مناسب.

(1) <http://kanz-redha.blogspot.com/2012/01/normal> (le24/06/2018 H21:30)

(2) <http://www.Startimes.com> (le 24/06/2018 H22 :00)

ثالثاً: الخدمات المقدمة من طرف وكالات التأمين (1)

من أهم التأمينات التي تقدمها الوكالات نميز نوعان:

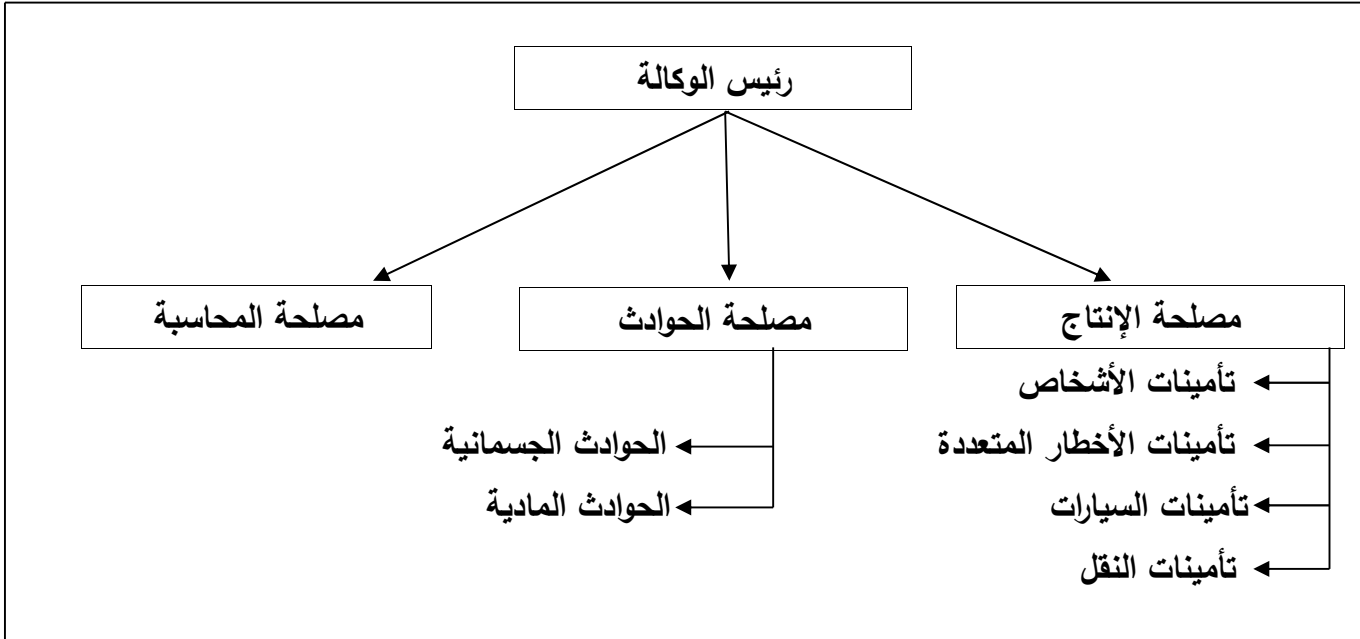
- 1- التأمين على الأشخاص ونجد فيه التأمين على الحوادث الشخصية والتأمين على الحياة...؛
- 2- التأمين على الممتلكات ونجد فيه تأمين مختلف الأخطار المتعلقة بالبناء والتأمين على البضائع والتأمين على السيارات؛
- 3- التأمين ضد الكوارث الطبيعية؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لوكالات التأمين

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لوكالات التأمين (2)

تقوم وكالات التأمين بتقديم خدمات وذلك بتفاعل مستويات هيكلها التنظيمية.

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لوكالة (Saa).



المصدر: الوثائق الداخلية للوكالة.

ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالات التأمين (3)

(1) - الوثائق الداخلية للوكالات .

(2) - نفس المرجع السابق.

(3) - نفس المرجع السابق.

كما سبقت الإشارة فوكالات التأمين تتكون من ثلاثة مصالح تعمل في إطار متكامل حيث يسند لكل مصلحة مجموعة من المهام والمسؤوليات نبينها فيما يلي:

1- مكتب رئيس الوكالة

حيث يشرف رئيس الوكالة على رئاسة جميع المصالح داخل الوكالة وهو بمثابة المسير الإداري حيث يتولى مهام إدارية نذكر منها:

أ- التنسيق بين إدارة الوكالة والمديرية الجهوية.

ب- توجيه العاملين داخل الوكالة.

ت- الحفاظ على النظام الداخلي للوكالة.

ث- اتخاذ القرار والمصادقة على مختلف الوثائق.

2- مصلحة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج العنصر الحيوي في الوكالة وذلك راجع للدور الذي تلعبه في تسيير مختلف العقود وإدارة المخاطر التي ترتبط بنشاط التأمين وأهم وظائفها:

أ- تحرير عقود التأمين على السيارات، عقود تأمين الأشخاص، عقود تأمينات النقل وعقود تأمينات الأخطار المتعددة.

ب- تحديد مبالغ الأقساط.

ت- التفاوض مع المؤمن لهم.

ث- الربط والتنسيق بين نشاط كل من الوكالة والمديرية الجهوية.

3- مصلحة الحوادث

تشمل هذه المصلحة الحوادث المادية والحوادث الجسمانية وفي حالة تحقق الخطر فإن المؤمن له يتصل بالوكالة للتصريح بتعرضه لذلك حيث يكمن دور هذه المصلحة في التحقق من الوقوع الفعلي للحادثة، تحقق الخسارة، تقدير الخسارة، وضع التسعيرة، تحديد مبلغ التعويض المستحق كما يقوم موظفي هذه المصلحة بـ:

- أ- توزيع وثائق التصريح بالحادثة.
- ب- فتح ملف خاص بكل حادث.
- ت- معالجة وثائق التصريح بالحادثة.
- ث- متابعة الإجراءات والدفاع عن المؤمن لهم.

ج- تحديد مبلغ التعويض.

ح- إحصاء الحوادث وإرسال تقارير الإحصائيات للمديرية الجهوية.

4- مصلحة المحاسبة

تعمل هذه المصلحة على إدارة الشؤون المالية للوكالة حيث أن موظفي هذه المصلحة يقومون بالتسجيل المحاسبي لإيرادات الوكالة والمتمثلة في أقساط التأمين بالدرجة الأولى ونفقاتها التي تأخذ شكل التعويضات التي تدفعها الوكالة للمؤمنين لهم في حالة تحقق الخطر المؤمن منه إذ تتولى هذه المصلحة ما يلي:

أ- استقبال المؤمنين لهم من أجل تسديد أقساط التأمين؛

ب- تحرير الشيكات بمبالغ التعويض وفقا لأوامر مصلحة الحوادث؛

ت- مراقبة العمليات البنكية.

المطلب الثالث: أهداف وكالات التأمين

تهدف وكالات التأمين إلى ما يلي⁽¹⁾:

1- تنويع محفظة الوكالة وتوسيع نشاطها، وذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم.

2- تطوير شبكة التوزيع الوطنية بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى.

3- تشجيع الادخار في المدى الطويل والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوظيف رؤوس الأموال على شكل ودائع لدى البنوك.

4- تسيير الموارد المالية.

5- التحكم في التكاليف.

6- تنويع منتجاتها.

7- زيادة ربحها من خلال كل ماتقدمه من خدمات.

8- تقديم خدمات جديدة لزبائن وكسب ثقتهم.

9- تحسين الحصص السوقية .

(1) الوثائق الداخلية للوكالات.

10- منافسة الشركات الأخرى.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق التقيد بمجموعة من الضوابط والخطوات الممنهجة التي يجب إتباعها، حيث سنعرض من خلال هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة التي تم استخدامها من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، إضافة إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة، إلى جانب ذلك تم التأكد من مدى ثبات وصدق هذه الإستبانة والتحقق من أنها صالحة لجمع البيانات التي أعدت من أجلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة هو بالغ الأهمية، إذ يجب اختياره بدقة، ويعرف المجتمع بأنه: جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، كما يعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة وينقسم المجتمع إلى قسمين هما⁽¹⁾:

1- المجتمع المحدود: وهو المجتمع الذي يمكن حصر جميع أفرادهِ.

2- المجتمع غير المحدود: وهو المجتمع الذي لا يمكن حصر جميع مفرداتهِ.

وبما أن هدف هذه الدراسة هو معرفة أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة، فإنه تم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في بعض من وكالات التأمين بولاية جيجل.

ثانياً: عينة الدراسة:

يمكن تعريف عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث والممثلة لعناصر الدراسة أفضل تمثيل، ونظراً لصعوبة الوصول لجميع وكالات التأمين بولاية جيجل وذلك لتقيد دراستنا بالوقت تم الاعتماد على عينة عشوائية بمعنى أن كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة له نفس احتمال الظهور ضمن هذه العينة وبعد تحديد نوع العينة لابد من تحديد حجمها ويكون ذلك بالاعتماد على عدة طرق منها ما قدمه الباحث "الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم خضر" حيث أكد على أن يفضل أن لا يقل عدد مفردات عينة البحث

(1) عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، بدون طبعة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 16.

عن عشرة (10) أضعاف عدد متغيرات الدراسة،⁽¹⁾ فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة وبالاعتماد على ما أوراده الباحث فإن هذه الدراسة تشمل على 4 متغيرات، لذلك وإجراء التحليل عليها لا يجب أن يقل حجم العينة عن 40 مفردة، ومن أجل رفع وزيادة مدى مصداقية نتائج هذه الدراسة تم الاعتماد على عينة الدراسة حجمها 53 مفردة.

حيث تم توزيع 68 إستبانة على موظفي بعض وكالات التأمين بولاية جيجل و تم استرجاع 53 إستبانة قابلة لدراسة وذلك لضياع أو عدم الاجابة على بعض الإستبانات الموزعة. والجدول التالي يوضح عدد موظفي وكالات التأمين التي تم توزيع الإستبانة فيها.

الجدول رقم (2): عينة الدراسة.

اسم الوكالة	عدد الموظفين	وزعت	استرجعت
Saa وكالة التأمين 2682 جيجل	07	07	05
الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 778 CAAR	05	05	04
CAAT	09	09	09
Ciar	04	04	04
Saa الشركة الوطنية للتأمين وكالة المليية 2609	07	07	07
2a	04	40	03
Saa	05	05	01
ALLIANCE	07	07	02
الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي المليية	02	02	02
الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR جيجل	09	09	07
CAAR	09	09	09
المجموع	68	68	53

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الإستبانات الموزعة.

(1) أحمد إبراهيم خضر، إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، جامعة الأزهر، مصر، 2013، ص 188.

المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة

أولاً: تصميم الدراسة

إن أداة الدراسة المختارة تمثلت في الإستبانة والتي تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي، اجتماعي، ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة أو العبارات الواردة فيها، ويتم بواسطة الإستبانة التوصل إلى حقائق جديدة في موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.⁽¹⁾

وتتكون إستبانة الدراسة من جزأين يتم توضيحها على النحو التالي:

1- الجزء الأول من الإستبانة

بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

2- الجزء الثاني من الإستبانة

وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (إدارة معرفة الزبون) والمتغير التابع (الأداء التنافسي) وفق التقسيم التالي:

أ- المحور الأول الخاص بإدارة معرفة الزبون: يشمل هذا المحور (16) عبارة موزعة على أبعاد إدارة معرفة الزبون وفق التقسيم التالي:

- التوجه نحو المعرفة من الزبون: ويشمل العبارات التي أرقامها (1، 2، 3، 4، 5).

- التوجه نحو المعرفة حول الزبون: ويشمل العبارات التي أرقامها (6، 7، 8، 9، 10، 11، 12).

- التوجه نحو المعرفة للزبون: ويشمل العبارات التي أرقامها (13، 14، 15، 16).

ب- المحور الثاني الخاص بالأداء التنافسي: حيث يشمل هذا المحور (14) عبارات لقياس مستوى الأداء التنافسي، وهو يشمل العبارات التي أرقامها (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30).

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام Spss)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص22.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات وذلك وفق المقياس السداسي والذي تتراوح درجاته بين غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة. وتأخذ القيم والأوزان التالية: (1، 2، 3، 4، 5، 6) على الترتيب حسب المستويات المدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): يوضح المقياس السداسي

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

المصدر: شريف عمارة، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات

الحكومية)، دار نور للنشر، ألمانيا، 2017، ص 252.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس السداسي وهذا بحساب المدى حسي يعرف بأنه الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة،⁽¹⁾ ويحسب وفق العلاقة التالية: $R=MAX - MIN$

المدى هو: $5=1-6$

طول المدى يتمثل في العلاقة النسبية بين المدى وعدد الفئات والذي يمثل المدى / عدد الفئات

وتحسب وفق العلاقة التالية⁽²⁾: $L=R/C$ ومنه: $L=5/6$

حيث C تمثل عدد الفئات.

كما يتم إضافة تلك القيمة (0.83) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي (1.83=1+0.83)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول الموالي:

(1) أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص63.

(2) عدنان بن ماجد عبد الرحمان بري وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، السعودية، 1997، ص23.

الجدول(04): فئات المقياس السداسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[1.83-1]	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[2.67-1.84]	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[3.51-2.68]	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[4.35-3.52]	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة
05	[5.19-4.36]	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[6-5.20]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من الطالبين اعتمادا على المقياس السداسي

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

وسيتم اختبار كل من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

1- اختبار صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الاستبيان: أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها. (1) أي شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أ- الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للإستبانة:

يشير الصدق الظاهري للإستبانة أو صدق المحتوى إلى البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار. (2)

وللتحقق من صدق محتوى الأداة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص والجدول التالي يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص72.

(2) نفس المرجع السابق، ص73.

الجدول رقم(05): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (ب)	عمارة شريف
جامعة جيجل	أستاذ محاضر (أ)	نجيمي عيسى
جامعة جيجل	أستاذ مساعد (أ)	شاطر شفيق
جامعة جيجل	أستاذ مساعد (أ)	تبوب يوسف

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم توزيع نسخ من الإستبانة لإبداء الرأي حول مدى وضوح ومناسبة الفقرات لمحتوى أداة الدراسة، ومدى ملائمتها وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفقا لما يراه المحكم لازما، وعلى ضوء ذلك تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وإجراء معظم التعديلات بالاعتماد على توصياتهم وآرائهم المتعلقة بالتعديل وتصحيح المحتوى لبعض الفقرات ودمج أخرى لتصبح ملائمة واعتبار أن التعديلات التي تم القيام بها بمثابة الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت صالحة لقياس ما وضعت لأجله وبالتالي أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق الداخلي للإستبانة:

نظرا لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الإستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان كما يلي:

ـ الصدق الداخلي لفقرات الجزء الثاني للمحور الأول: إدارة معرفة الزبون

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الأول: التوجه نحو المعرفة من الزبون

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول (التوجه نحو المعرفة من الزبون)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.705**	تراعي المؤسسة أن يتلقى العاملين المعرفة الكافية من الزبون لتحسين الخدمات المقدمة	01
0.792**	تراعي المؤسسة أن يكون العاملين قادرين على إيجاد تفسير للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن	02
0.810**	تراعي المؤسسة أن يحصل العاملين على الحرية لجذب وتطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبون	03
0.883**	تساعد المؤسسة العاملين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن	04
0.870**	تشجع المؤسسة العاملين على تجميع آراء الزبائن حول خدماته	05

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

يبين الجدول رقم(06) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الأول من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعد (التوجه نحو المعرفة من الزبون) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للمحور الأول: إدارة معرفة الزبون

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (التوجه نحو المعرفة حول الزبون)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.723**	تعرف المؤسسة كل ما يتعلق بزيائنها	06
0.763**	توجد علاقة بين العاملين في المؤسسة والزيائن تمكنهم من فهم حاجاتهم ورغباتهم	07
0.565**	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعارف التي تم تجميعها حول الزيائن	08
0.593**	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات والمعارف المتعلقة بالزبون	09
0.745**	تتفق سياسات المؤسسة مع رغبات وحاجات وتوقعات الزيائن	10
0.594**	تتلقى المؤسسة شكاوى الزيائن وتهتم بها بجدية	11
0.564**	تحرص المؤسسة على الاستفادة من المعارف التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات الزيائن	12

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss

يبين الجدول رقم(07) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعد(التوجه نحو المعرفة حول الزبون) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث للمحور الأول: إدارة معرفة الزبون

الجدول رقم (08): يبين الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (التوجه نحو المعرفة للزبون)

معامل الارتباط	الفقرات	رقم الفقرة
0.541**	تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن خدماتها بشكل مفصل	13
0.763**	تراعي المؤسسة في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون...تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها	14
0.739**	تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الإجابة عن كل تفسيرات الزبائن	15
0.612**	تفضل المؤسسة عدم عرض مقترحاتها حول الخدمات الجديدة للزبائن إلى حين إتمامها	16

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات بعد (التوجه نحو المعرفة للزبون) وبين الدرجة الكلية له.

• الصدق الداخلي لأبعاد إدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون)

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لأبعاد إدارة معرفة الزبون

معامل الارتباط	الأبعاد
0.785**	التوجه نحو المعرفة من الزبون
0.586**	التوجه نحو المعرفة حول الزبون
0.766**	التوجه نحو المعرفة للزبون

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج spss

يبين الجدول رقم(09) معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة للمتغير المستقل مع المعدل الكلي للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01). حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد (إدارة معرفة الزبون) وبين الدرجة الكلية لها.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول للمحور الثاني: الأداء التنافسي

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: تمييز الخدمات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط
17	مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين فإن خدماتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن	0.843**
18	خدماتنا تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن	0.905**
19	خدماتنا أعلى جودة من خدمات المنافسين	0.869**
20	خدماتنا تحقق أداء متفوق على خدمات المنافسين	0.907**

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقاداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(10) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي للبعد الثاني: إدراك المحيط

معامل الارتباط	الفقرة	رقم الفقرة
0.680**	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه	21
0.788**	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي	22
0.892**	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي	23
0.829**	تعد المؤسسة الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة	24
0.746**	تختار المؤسسة الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي	25

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(11) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي للبعد الثالث قوة المنافسة

معامل الارتباط	الفقرة	رقم الفقرة
0.469**	تمتلك المؤسسة نظام رقابة مالي صارم	26
0.802**	تستخدم المؤسسة معدات تكنولوجية متطورة	27
0.877**	تعتمد المؤسسة على كل معرفة جديدة حتى تكون ذات قدرة تنافسية عالية	28
0.709**	تتفاعل المؤسسة كثيراً مع الزبائن لتكوين الثقة، الاستجابة ومعايير الأداء الأخرى	29
0.874**	تطور المؤسسة خدمات جديدة باستمرار	30

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج Spss.

يبين الجدول رقم(12) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني مع المحور الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من (0.01)، كما أن معاملات الارتباط موجبة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية له.

2- اختبار ثبات الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى.⁽¹⁾

حيث يعد اختبار ثبات الإستبانة مهم ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للمحاور الرئيسية. وحساب معامل الثبات الكلي.⁽²⁾

الجدول رقم(13): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة

المحور	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور إدارة معرفة الزبون	16_01	0.844	ممتاز
محور الأداء التنافسي	30_17	0.902	ممتاز
معدل الثبات الكلي	30_01	0.914	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن عبارات الإستبانة مناسبة لقياس المحور حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة معرفة الزبون ما قيمته (0.844) أي ما نسبته (84.4)% وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء التنافسي ما قيمته (0.902) أي ما نسبته (90.2)% وهو يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ممتازة في حين بلغ معدل الثبات الكلي (91.4)% حيث بلغ (0.914) وهو ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة وبالتالي يمكن تعميمها على أفراد عينة الدراسة.

⁽¹⁾ فريدة زبيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية - تونس - المغرب، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013، ص 145.

⁽²⁾ Sekaran U, Research Meth ds for Business:Askill Buliding approach, 4th edition wiley india Pvr, Ltd, Now, Delli, India, 2006, p331.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية وهذا لمعالجة البيانات المتحصل عليها من الإستبانات المسترجعة، وذلك بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب ولقد تم تحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب ونتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير للبيانات.⁽¹⁾

وفيما يلي عرض أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التوزيعات التكرارية والنسب المئوية المتوسطات والانحراف المعياري وضمن الإحصاء الاستدلالي نجد معاملات الارتباط... الخ وسيتم عرضها كما يلي بنوع من التفصيل:

1- التكرارات النسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.⁽²⁾

2- المتوسط الحسابي: يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات⁽³⁾، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية⁽⁴⁾:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \chi_i}{N}$$

ni: عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 6 في دراستنا.

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا 53 فرد موظف.

(1) -محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص12.

(2) -علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص259.

(3) -أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص

ص247، 248.

(4) -علاوي عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص260.

3- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي أو انخفاض تشتت كلما اقتربت قيمته من الصفر وبحسب وفق الصيغة التالية⁽¹⁾:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{X})^2}{N}}$$

4- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات الأداة⁽²⁾.

5- معامل الارتباط بيرسون (R): يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين [+1 ، -1] فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (+1) كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح⁽³⁾.

6- الانحدار الخطي المتعدد: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر امتدادا للانحدار البسيط⁽⁴⁾. ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر إدارة معرفة الزبون وأبعاده على الأداء التنافسي ومن تم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

ويتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغييره يعتمد على عاملين:

أ- الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة.

ب- الثاني يكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة) والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقي (Résiduel) أو معامل الخطأ (e_i)، أما فيما يخص قيمة

(1) -جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص293.

(2) -صباح ابن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص127.

(3) -رحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000، ص162.

(4) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص282.

معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر وواحد أي $0 \leq R^2 \leq 1$ وعليه كلما زادت R^2 زادت قوة تفسير معادلة الانحدار.⁽¹⁾

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الإستبانة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور الخصائص الشخصية

نرمي من خلال هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

أولاً: متغير الجنس:

يتم تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43.4%	23	ذكر
56.6%	30	أنثى
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن (23) من أفراد العينة ذكور وهم يمثلون ما نسبته 43.4% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (30)، أي ما نسبته 56.6% من الحجم الإجمالي للعينة، ونلاحظ أن النسبتين متقاربتين مع تفوق عدد الإناث وهذا السبب راجع إلى أن العمل مكتبي ولا يتطلب جهد عضلي.

(1) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 279، 280.

ثانياً: العمر

يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئات
28.3%	15	[20 سنة - 29 سنة]
47.2%	25	[30 سنة - 39 سنة]
18.9%	10	[40 سنة - 49 سنة]
5.7%	3	[50 سنة فأكثر]
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن (25) من أفراد العينة أي ما نسبته (47.2%) الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-39) سنة وتعتبر هي الفئة الغالبة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29) سنة، 15 فرد أي ما نسبته (28.3%) من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليها فئة من (40 - 49) سنة حيث بلغ عدد أفرادها 10 أفراد بنسبة (18.9%) وفي الأخير تأتي فئة (50 سنة فأكثر) بـ 3 أفراد بنسبة (5.7%) من الحجم الإجمالي للعينة

ويلاحظ من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 39) سنة نتيجة تعكس أن أغلب أفراد العينة في مقتبل العمر (شبابية).

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي

الجدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30.2%	16	خارجي المعهد
50.9%	27	ليسانس
9.4%	5	مهندس
9.4%	5	ماجستير فأكثر
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss.

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أعلى نسبة لفئة اللسانس حيث بلغ نسبتها (50.9%) وتليها فئة خارجي المعهد بنسبة (30.2%) أما نسبة (9.4%) فكانت من نصيب كل من الحاصلين على شهادة مهندس وماجستير فأكثر، وهنا نلاحظ بأن هناك تفوق كبير بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة اللسانس، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي كما أن المهندس يستطيع أن يشرف على عدة وكالات.

رابعا: الخبرة المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
28.3%	15	أقل من 5 سنوات
26.4%	14	من 05 - 10 سنوات
34%	18	من 10 - 15 سنة
11.3%	6	أكثر من 15 سنة
100	53	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات Spss

فيما يتعلق بجدول الخبرة المهنية فإن أكبر نسبة هي فئة من (10 إلى 15) سنة و الممثلة بنسبة 34%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (28.3%)، ثم تليها فئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (26.4%) وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (11.3%)، والملاحظ هنا أن الموظفون أغلبيتهم ذو خبرة مهنية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور الدراسة (إدارة معرفة الزبون والأداء التنافسي)

سيتم فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في إدارة معرفة الزبون، ويكون ذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذلك الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة معرفة الزبون

من أجل التعرف على إدارة معرفة الزبون بوكالات التأمين بولاية جيجل، تم تخصيص 16 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لإدارة معرفة الزبون وهي، التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون:

يتضمن بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون 05 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون .

رقم العبارة	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تزاعي المؤسسة أن يتلقى العاملين المعرفة الكافية من الزبائن لتحسين الخدمات المقدمة	53	4.96	1.330
02	تزاعي المؤسسة أن يكون العاملين قادرين على إيجاد وتفسير للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن	53	4.94	1.292
03	تزاعي المؤسسة أن يحصل العاملين على الحرية لجذب وتطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبون	53	4.64	1.226
04	تساعد المؤسسة العاملين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن	53	4.87	1.359
05	تشجع المؤسسة العاملين على تجميع آراء الزبائن حول خدماتها	53	4.75	1.440
	جميع العبارات	53	4.8340	1.08112

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتم عرض نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول للمحور الأول كالتالي:

العبارة 1: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.96 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.330.

العبارة 2: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.94 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.292.

العبارة 3: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.64 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.226.

العبارة 4: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.87 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.359.

العبارة 5: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.75 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.440.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون يساوي (4.8340)، وهي تنتمي للمجال [4.36،5.19]، والذي يعبر على درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري قدره 1.08112 أي توجد موافقة بشكل معتدل من طرف أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة التأمين تعمل على التوجه نحو المعرفة من الزبون.

ويكمن تفسير نتيجة هذا البعد اعتمادا على أفراد عينة الدراسة على أن التوجه نحو المعرفة من الزبون تقدر بدرجة متوسطة من القبول هذا يدل على أن الأفراد العاملون بالمؤسسات موافقون بدرجة متوسطة أن المؤسسة تراعي أن يتلقى العاملون المعرفة الكافية من الزبائن من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك من خلال تجميع آرائهم حول خدماتها والتعلم من تجاربهم مع الزبائن بشكل مقبول.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون.

يتضمن بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون 07 عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(19): نتائج تفريغ إجابات أفراد حول بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون

رقم العبارة	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
06	تعرف المؤسسة كل ما يتعلق بزبائنها	53	4.66	1.285
07	توجد علاقة بين العاملين في المؤسسة والزبائن تمكنهم من فهم حاجاتهم ورغباتهم	53	4.75	1.159
08	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعارف التي تم تجميعها حول الزبائن	53	4.77	1.296
09	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات والمعارف المتعلقة بالزبون	53	5.53	0.823
10	تتفق سياسات المؤسسة مع رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن	53	4.85	1.045
11	تتلقى المؤسسة شكاوى الزبائن وتهتم بها بجدية	53	5.26	0.984
12	تحرص المؤسسة على الاستفادة من المعارف التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات الزبائن	53	5.11	1.121
	جميع العبارات	53	4.9919	0.71835

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتم عرض نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني للمحور الأول كالتالي:

العبارة 6: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.66 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.285.

العبارة 7: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.75 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.159 .

العبارة 8: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.77 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.296.

العبارة 9: حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.53 وهو يقع ضمن المجال [5.20،6]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.823.

العبارة 10: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.85 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.045.

العبارة 11: حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.26 وهو يقع ضمن المجال [5.20،6]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.984.

العبارة 12: حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.11 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.121.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون يساوي (4.9919)، وهي تنتمي للمجال [4.36،5.19]، والذي يعبر على درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.71835 أي توجد موافقة بشكل معتدل من طرف أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة التأمين تعمل على التوجه نحو المعرفة حول الزبون .

ويكن تفسير نتيجة هذا البعد اعتماد على أفراد عينة الدراسة على أن التوجه نحو المعرفة حول الزبون تقدر بدرجة متوسطة من القبول هذا يدل على أن الأفراد العاملون بالمؤسسات موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تعرف كل ما يتعلق بزبائنها وذلك من خلال حفظها للمعلومات والمعارف وتلقيها لشكاوي الخاصة بهم كما تحرس على الاستفادة منها فهي تشجع العاملون على تبادل المعارف معهم من خلال تكوين علاقة بينهم وذلك بوضع سياسات تتفق مع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم .

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوجه نحو المعرفة للزبون:

يتضمن بعد التوجه نحو المعرفة للزبون (04) عبارات، فبعد تفرغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(20): نتائج تفرغ إجابات أفراد حول بعد التوجه نحو المعرفة للزبون

رقم العبارة	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن خدماتها بشكل مفصل	53	4.89	1.463
14	تزاعي المؤسسة في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها	53	4.87	1.428
15	تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الإجابة عن كل استفسارات الزبائن	53	4.92	1.342
16	تفضل المؤسسة عدم عرض مقترحاتها حول الخدمات الجديدة للزبائن إلى حين إتمامها	53	4.57	1.526
	جميع العبارات	53	4.8113	1.24219

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتم عرض نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث للمحور الأول كالتالي:

العبارة 13: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.89 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.463.

العبارة 14: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.87 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.428 .

العبارة 15: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.92 وهو يقع ضمن المجال [4.36،5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.342.

العبارة 16: حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.57 وهو يقع ضمن المجال [4.36، 5.19]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.526.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات بعد التوجه نحو المعرفة للزبون يساوي (4.8113)، وهي تنتمي للمجال [4.36، 5.19]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري قدره 1.24219 أي توجد موافقة بشكل معتدل من طرف أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة التأمين تعمل على التوجه نحو المعرفة للزبون.

ويكمن تفسير نتيجة هذا البعد اعتماد على أفراد عينة الدراسة على أن التوجه نحو المعرفة للزبون تقدر بدرجة متوسطة من القبول هذا يدل على أن الأفراد العاملون بالمؤسسات موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تراعي في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها بشكل مفصل كما تهتم أن يملك موظفيها القدرة للإجابة على استفسارات الزبائن كما تفضل عدم عرض مقترحاتها حول خدماتها الجديدة إلى حين اتمامها.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التنافسي

يتضمن محور الأداء التنافسي 14 عبارة، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة حولها تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التنافسي

رقم العبارة	العبارة	عدد الإجابات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين، فإن خدماتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن	53	5.11	1.121
18	خدماتنا تتميز بشكل واضح عن الخدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن	53	5.09	1.024
19	خدماتنا أعلى جودة من خدمات المنافسين	53	5.13	0.981
20	خدماتنا تحقق أداء متفوق على خدمات المنافسين	53	5.21	1.026
21	تملك المؤسسة تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه	53	4.57	1.461
22	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي	53	4.62	1.274
23	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي	53	4.57	1.294
24	تعد المؤسسة الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة	53	4.92	1.124
25	تختار المؤسسة الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي	53	5.19	0.982
26	تمتلك المؤسسة نظام رقابي مالي صارم	53	5.70	0.607
27	تستخدم المؤسسة معدات تكنولوجيا متطورة	53	4.98	1.118
28	تعتمد المؤسسة على كل معرفة جديدة حتى تكون ذات قدرة تنافسية عالية	53	5.09	1.005
29	تتفاعل المؤسسة كثيرا مع الزبائن لتكوين الثقة، الاستجابة ومعايير الأداء الأخرى	53	5.30	0.845
30	تطور المؤسسة خدمات جديدة باستمرار	53	5.21	0.863
	جميع العبارات	53	5.0557	0.71042

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتم عرض نتائج أفراد عينة الدراسة حول كل فقرات أبعاد المحور الثاني للأداء التنافسي كالاتي:

- العبارة 17:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.11 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.121.
- العبارة 18:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.09 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.024.
- العبارة 19:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.13 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.981.
- العبارة 20:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.21 وهو يقع ضمن المجال [5.20،6]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.026.
- العبارة 21:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.57 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.461.
- العبارة 22:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.62 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.274.
- العبارة 23:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.57 وهو يقع ضمن المجال [6،5.20]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.294.
- العبارة 24:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.92 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.124.
- العبارة 25:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.19 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.982.
- العبارة 26:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.70 وهو يقع ضمن المجال [5.20،6]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.607.
- العبارة 27:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.98 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.118.
- العبارة 28:** حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.09 وهو يقع ضمن المجال [5.19،4.36]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 1.005.

العبارة 29: حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.30 وهو يقع ضمن المجال [6،5.20]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.845.

العبارة 30: حيث بلغ متوسطها الحسابي 5.21 وهو يقع ضمن المجال [6،5.20]، والذي يعبر عن درجة عالية من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.863.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لعبارات أبعاد الأداء التنافسي (تميز الخدمات، إدراك المحيط، قوة المنافسة) يساوي (5.0557)، وهي تنتمي للمجال [5.19،4.36] والذي يعبر على درجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري قدره 0.71042 أي توجد موافقة بشكل معتدل من طرف أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة التأمين تعمل على التوجه نحو المعرفة للزبون.

ويكن تفسير نتيجة هذا المحور اعتماد أفراد عينة الدراسة على الأداء التنافسي تقدر بدرجة متوسطة من القبول هذا يدل على أن الأفراد العاملون بالمؤسسة موافقون بدرجة متوسطة على أن مؤسسات التأمين تقدم خدمات فريدة ومتميزة مقارنة بخدمات التي يقدمها المنافسين من ناحية اشباع حاجات ورغبات الزبائن كما تمتلك المؤسسة تكنولوجيا المعلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه بتحديد الفرص و التهديدات من خلال تحليلها للمحيط الخارجي وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليلها للمحيط الداخلي، ومن خلال ذلك يتم اختيار الخطط المناسبة والتي تدعم مركزها التنافسي كما تتفاعل كثيرا مع الزبائن لتكوين الثقة، والاستجابة، ومعايير الأداء الاخرى لتطوير خدمات جديدة باستمرار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الإستبيان، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة أثر أبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسات التأمين بولاية جيجل معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائي ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون والتوجه نحو المعرفة للزبون) على الأداء التنافسي والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية sig	R ²	الفرضية الرئيسية
0.001	0.43	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية فإن R² مختلف عن الصفر (0) هذا يعني أن أبعاد إدارة معرفة الزبون مسؤولة بـ 43 % وبشكل دال إحصائياً عن التباين الذي حدث في الأداء التنافسي، ومنه الفرضية الرئيسية لأبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي مقبولة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن نموذج الإنحدار الخطي دال إحصائياً:

$$F(3.49) = 12.681 \quad ; \quad P < 0.05 \quad ; \quad R^2 = 0.437$$

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أحمد عبد العزيز يونس خالد علي سنة 2015، ودراسة ليث سليمان الربيعي وأسعود محمد المحايد سنة 2014، وكذلك دراسة أميرة هاتفي حداوي الجنابي سنة 2006، والذين اتفقوا جميعاً على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي؛ حيث يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أن الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون من خلال عملياتها وممارساتها يساهم في خلق زبون راض عند تعامله مع المؤسسة وهذا من شأنه أن يؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة ويعزز من فرص بقائها ونموها.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

القرار	الدلالة الإحصائية sig	الفرضية الفرعية الأولى
مرفوضة	0.540	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون (المتغير المستقل) على الأداء التنافسي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig} = 0.540$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني عدم وجود أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي أي أنه لا يوجد مقدار تباين في الأداء التنافسي مسؤول عنه و(يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

حيث تتعارض نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة دريش موسى سنة 2017، ودراسة الأمين حلموس سنة 2017، التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة من الزبون على كل من الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، وهذا ما تعارض مع دراستنا التي أظهرت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة بكسب العاملين المعرفة الكافية من الزبائن وكذا عدم الاهتمام بشكاويهم بجدية، وعدم الاهتمام بالمعلومات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن وذلك راجع لأن المؤسسة لا تعطي الحرية للعاملين بجذب المعرفة المتعلقة بالزبائن، وهذا ما يؤثر سلباً على الأداء التنافسي للمؤسسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

القرار	الدلالة الإحصائية sig	الفرضية الفرعية الثانية
مقبولة	0.011	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون (المتغير المستقل) على الأداء التنافسي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig} = 0.011$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني أنه يوجد أثر ذال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي، أي أن هناك مقدار تباين في الأداء التنافسي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى، ومنه الفرضية الفرعية الثانية، مقبولة.

حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة دريش موسى سنة 2017، وأميرة حداوي الجناي سنة 2006، التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة حول الزبون لكل من الأداء المؤسسي والتفوق التنافسي، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي، وفي المقابل تعارضت مع دراسة أمين حلموس الذي أظهرت دراسته أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير ذلك على أن مؤسسة تشجع العاملون على جمع المعارف حول الزبائن وكذلك امتلاكها لتكنولوجيا معلومات قوية يمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حولهم، وهذا ما يمكنهم من فهم حاجات ورغبات الزبائن مما يسمح بتطوير الخدمات ويؤدي إلى كسب زبائن جدد وهذا يؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية والتي تؤدي بدورها في زيادة الأداء التنافسي ويسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بمكانتها التنافسية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار الفرضية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده التوجه نحو المعرفة للزبون على الأداء التنافسي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

القرار	الدلالة الإحصائية sig	الفرضية الفرعية الثالثة
مقبولة	0.000	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المعرفة للزبون عل على الأداء التنافسي
مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لأثر بعد التوجه نحو المعرفة للزبون (المتغير المستقل) على الأداء التنافسي (المتغير التابع) تقدر ب ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) هذا يعني وجد أثر دال لهذا البعد على المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي أي أن هناك مقدار تباين في الأداء التنافسي مسؤول عنه (يفسره) فقط هذا البعد ولا تفسره الأبعاد الأخرى ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

حيث تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة دريش موسى سنة 2017، ودراسة الأمين حلموس سنة 2017، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المعرفة للزبون على الأداء التنافسي والأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تراعي في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها بشكل مفصل وتتمكن بذلك من إقناعه بالقيمة المضافة التي تقدمها لهم خدماتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين من جهة ويمكنها من إدراك المحيط من جهة أخرى.

خلاصة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مجموعة من وكالات التأمين تعرضنا إلى أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي في المؤسسة من خلال استخدام معامل الارتباط بالاعتماد على الإستبانة الذي تم توزيعها على عينة من وكالات التأمين بولاية جيجل محل الدراسة وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ... ثم قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومقارنتها بدراسات سابقة، وتوصلنا في النهاية إلى صحة و قبول الفرضيات.

تعد إدارة معرفة الزبون إحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والتي يمكن أن تؤثر على الأداء التنافسي لأنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة كما يساهم في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والنمو، والاستمرارية، فتوجه المؤسسة نحو المعرفة من، حول، وللزبون يساعد في تقوية وضعها التنافسي وتحسين أدائها والقدرة على الاستجابة لمتغيرات المحيط.

فبعد قيامنا بالدراسة المتعلقة بالمتغيرين (إدارة معرفة الزبون، الأداء التنافسي) ومحاولتنا معالجة الإشكالية المتعلقة بأثر أبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي في بعض وكالات التأمين بولاية جيجل توصلنا للنتائج والاقتراحات التالية:

أولاً: النتائج

يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

1- يتضمن متغير إدارة معرفة الزبون ثلاثة أبعاد بحيث يؤثر كل بعد بدرجة معينة وذلك حسب رأي عينة الدراسة المتمثلة في موظفي بعض وكالات التأمين بولاية جيجل، إذ يأتي بعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.9919، ويأتي في المرتبة الثانية بعد التوجه نحو المعرفة من الزبون بمتوسط حسابي قدره 4.8340، بينما جاء بعد التوجه نحو المعرفة للزبون في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.8113.

2- ويتضمن المتغير التابع الأداء التنافسي ثلاث أبعاد المتمثلة في (تميز الخدمات، إدراك المحيط، قوة المنافسة) بمتوسط حسابي قدره 4.9919.

أما فيما يخص نتائج فرضيات الدراسة فكانت كالآتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المعرفة من الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المعرفة حول الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه نحو المعرفة للزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التأمين.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم الاقتراحات التالية :

- الاهتمام أكثر بموضوع إدارة معرفة الزبون وإدراك نتائجها الإيجابية في المؤسسة؛
- أخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن والاهتمام بمعالجتها واعتبارها فرصة لتعرف على النقائص ونقاط ضعف المؤسسة؛
- ضرورة حرص المؤسسة على تجميع المعلومات والمعارف من الزبائن بهدف المحافظة عليهم وجذب زبائن جدد، وذلك لأن الدراسة أثبتت عدم وجود أثر لبعده التوجه نحو المعرفة من الزبون؛
- أخذ المؤسسة بعين الاعتبار كل المتغيرات الخارجية المتعلقة بالزبائن من أجل إدراك الفرص المتاحة واستغلالها ومواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها؛
- ضرورة تميز الخدمات المقدمة للزبائن وذلك لتحقيق أداء متفوق على المنافسين.

ثالثا: آفاق الدراسة

- أخذنا في هذه الدراسة إدارة معرفة الزبون كمتغير مستقل والهدف الرئيسي منها هو دراسة أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث أخذنا الأداء التنافسي بأبعاده (تميز الخدمات، إدراك المحيط، قوة المنافسة) كمتغير تابع نظرا لأهمية وجوده في أية مؤسسة بهدف النمو والبقاء في السوق فمن الضروري إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع مستقبلا.
- يمكن ربط الأداء التنافسي مستقبلا بأبعاد أخرى كونه لم يتفق الباحثون على أبعاده وهذا ما يساعد في الحصول على نتائج أكثر دقة؛
 - يمكن دراسة أبعاد إدارة معرفة الزبون كل على حدى وذلك لتدقيق والتعمق في الموضوع والحصول على معلومات أوفر.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 2- أحمد إبراهيم خضر، إعداد البحوث والرسالات العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، جامعة الأزهر مصر، 2013.
- 3- أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 4- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 5- إرمابيسرا فيرنانديز ترجمة محمد شحاته وهبي، إدارة المعرفة (النظم والمعلومات)، بدون طبعة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية مركز البحوث، السعودية، 2014.
- 6- إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 7- الطاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 11- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 12- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي (المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية)، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 13- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003.
- 14- رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 15- رحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000.
- 16- رضا إبراهيم الملحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 17- سد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء(الأثر المنهجية والتطبيقات العلمية)، بدون طبعة، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 18- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 19- شريف عمارة ، العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل (مفاهيم أساسية ودراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الحكومية)، دار نور للنشر، ألمانيا، 2017.
- 20- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 21- صلاح الدين محمد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2001.
- 22- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام Spss)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.

- 23- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
- 24- عبد الرحمان مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 25- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 26- عبد اللطيف محمود مطر، إدار المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.
- 27- عدنان بن ماجد عبد الرحمان بري وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات، الطبعة الثالثة، عمادة شؤون المكتبات، السعودية، 1997.
- 28- عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، بدون طبعة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 29- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، بدون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 30- علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 31- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دارصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 33- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

- 34- مجيد الكيرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 35- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 36- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2003.
- 37- محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 38- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، بدون طبعة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
- 39- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 41- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 42- حسين حريم، إدارة المنظمات (المنظور الكلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ثانيا: المجالات

- 1- عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة والقانونية، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2011
- 2- علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة رقم 17، 2008.

3- كمال حسن جمعة الربيعي، أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في إستراتيجية إدارة التكاليف، مجلة بغداد، للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة الإسراء الخاصة، العراق، 2012.

4- ليث سليمان الربيعي، أسعود محمد المحاييد وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مقال مقدم ضمن مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 02، المجلد 41، الجامعة الاردنية، الاردن، 2014.

ثالثا: الملتقيات

1- إبراهيم بلقلة وإبراهيم براهيمية، دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

2- أحمد الخلوف، مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

3- عبد الستار يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

4- وفاء رايس، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011.

رابعا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- أحلام خان، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.

- 2- أحمد عبد العزيز يونس خالد علي، دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه لزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 3- آسيا بوشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الكتاب جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 4- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2017.
- 5- أميرة هاتف الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005.
- 6- أميرة هاتفي جداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عين من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 7- توفيق سريع علي بأسرودة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2006.
- 8- رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر الإستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوصل، العراق، 2009.
- 9- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح وتطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بيسكرة، الجزائر، 2011.
- 10- سامية بعيسي، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور ببيسكوفروي بيسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2008.

- 11- سعيد لونس، أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بوج بوعرييج، رسالة ماستر غير منشورة، علوم التسيير، جامعة لمسيلا، الجزائر، 2015.
- 12- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
- 13- سمير صلاحوي، الحوادث المهنية وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
- 14- سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008 .
- 15- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل ببسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة، الجزائر، 2002.
- 16- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 17- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
- 18- عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 19- فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين الجامعات الجزائرية - تونس - المغرب، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013.
- 20- فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

21- كندة البيطار، إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المعرفة كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

22- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

23- موسى دريش، أثر إدارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، عينة من البنوك بولاية بسكرة، رسالة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

24- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تعزيز التجارة الخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.

25- نزال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

26- ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، .

27- ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2005.

خامسا: المقابلات

1- مقابلة مع مدير وكالة التأمين (Saa) بالميلية زهير بوالنش.

سادسا: - المواقع الإلكترونية

- 1- [http:// www.clubnada.jeeran.com](http://www.clubnada.jeeran.com)
- 2- <http://kanz-redha.blogspot.com/2012/01/normal>
- 3- [http:// www.Startimes.com](http://www.Startimes.com)

II- المصادر باللغة الأجنبية

1- Abdalelah, S. Saaty, Marketing Knowledge Management Strategy For Improving Organizational Performance And Competitiveness (An Applied study on Private And Public Hospitals In Jeddah City), 2014 Edition, European Seientific Journal, Vol 10, 2014.

2- Duffy Jan, **knowledge Management To Be or Not to Be?** Information Management journal Vol 34.No, 1, USA, 2000.

3- Sekaran U, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th edition wiley india Pvr, Lrd, Now, Delli, India, 2006

4- Jaque Hesrard, **manuel d organisation, appliquée**, sans édition, paris, 2003.

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	الإستبيان	01
117	معامل ألفا كرونباخ لثبات محور إدارة معرفة الزبون	02
117	معامل ألفا كرونباخ لثبات محور الأداء التنافسي	03
117	معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي	04
118	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (التوجه نحو المعرفة من الزبون)	05
118	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (التوجه نحو المعرفة حول الزبون)	06
119	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (التوجه نحو المعرفة حول الزبون)	07
119	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء التنافسي	08
120	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	09
120	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	10

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون) على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التامين بجيجل. وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة الدراسة 68 موظف باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وقد توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد إدارة معرفة الزبون على الأداء التنافسي لمقدمي الخدمات في وكالات التامين بجيجل، وأن الأبعاد الخاصة بإدارة معرفة الزبون (التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون) لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي، بينما التوجه نحو المعرفة من الزبون ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي، كما تم تقديم اقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة الزبون، التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون

التوجه نحو المعرفة للزبون، الأداء التنافسي.

Abstract :

The aim of this study was to identify the impact of the dimensions of customer knowledge management (the orientation towards knowledge from customer, the orientation towards knowledge about customer, the orientation towards knowledge for customer) on the competitive performance of service providers in Jijel -insurance agencies-. The study hypotheses were tested on a sample of 68 employees using multiple regression based on the statistical package for social sciences (Spss). This study found that there is a statistically significant effect of the dimensions of customer knowledge management on the competitive performance of service providers in Jijel -insurance agencies- and that the dimensions of customer knowledge management (the orientation towards knowledge about customer, the orientation towards knowledge for customer) have an impact on the dependent variable of competitive performance, While the orientation towards knowledge from the customer has no statistically significant impact on competitive performance. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

Keywords: Customer Knowledge Management, the orientation towards knowledge from customer, the orientation towards knowledge about customer, the orientation towards knowledge for customer, competitive performance

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

تخصص: تسويق خدمات

السيدة (ة) الكريم (ة) -

تحية طيبة...

نضع بين يديك هذا الاستبيان، أملين أن تمنحنا جزءا من وقتك الثمين، ونشكرك على حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات بعنوان: **دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة** دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمينات بولاية جيجل.

ونحيطك علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغاية البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذ:

الطالبتان: - هزيل سمية

عمارة الشريف

- قوطاس ياسمينية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

من 20-29 سنة من 30-39 سنة

من 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

خرجي معهد لليسانس

مهندس ماجستير فأكثر

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات

10-15 سنوات أكثر من 15

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن

كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	الفقرات	سلم القياس						
	أولاً: التوجه نحو المعرفة من الزبون	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
01	تراعي المؤسسة أن يتلقى العاملين المعرفة الكافية من الزبائن لتحسين الخدمات المقدمة							
02	تراعي المؤسسة أن يكون العاملين قادرين على إيجاد تفسير للمعرفة التي يتلقونها من الزبائن							

						03	تراعي المؤسسة أن يحصل العاملين على الحرية لجذب وتطبيق المعرفة المتعلقة بحاجات ورغبات الزبون
						04	تساعد المؤسسة العاملين على التعلم من تجاربهم في التعامل مع الزبائن
						05	تشجع المؤسسة العاملين على تجميع آراء الزبائن حول خدماتها
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		ثانياً: التوجه نحو المعرفة حول الزبون
						06	تعرف المؤسسة كل ما يتعلق بزبائنها
						07	توجد علاقة بين العاملين في المؤسسة والزبائن تمكنهم من فهم حاجاتهم ورغباتهم
						08	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعارف التي تم تجميعها حول الزبائن
						09	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات والمعارف المتعلقة بالزبون
						10	تتفق سياسات المؤسسة مع رغبات وحاجات وتوقعات الزبائن
						11	تتلقى المؤسسة شكاوى الزبائن وتهتم بها بجدية
						12	تحرص المؤسسة على الاستفادة من المعارف التي تم تجميعها حول حاجات ورغبات الزبائن

ثالثا: التوجه نحو المعرفة للزبون						
غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا
						13 تقدم المؤسسة توضيحات للزبون عن خدماتها بشكل مفصل
						14 تراعي المؤسسة في أساليبها التسويقية الموجهة للزبون .. تقديم كل المعلومات المرتبطة بخدماتها
						15 تهتم المؤسسة بأن يملك موظفيها القدرة على الإجابة عن كل تفسيرات الزبائن
						16 تفضل المؤسسة عدم عرض مقترحاتها حول الخدمات الجديدة للزبائن إلى حين إتمامها
رابعا: تمييز الخدمات						
غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا	غير موافق بشكلا
						17 مقارنة بالخدمات التي يقدمها المنافسين، فإن خدماتنا توفر بعض المميزات الفريدة للزبائن
						18 خدماتنا تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن
						19 خدماتنا أعلى جودة من خدمات المنافسين
						20 خدماتنا تحقق أداء متفوق على خدمات المنافسين

خامسا: إدراك المحيط						
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	
						21 تمتلك المؤسسة تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه
						22 تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي
						23 تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي
						24 تعد المؤسسة الخطط البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة
						25 تختار المؤسسة الخطط المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	سادسا: قوة المنافسة
						26 تمتلك المؤسسة نظام رقابة مالي صارم
						27 تستخدم المؤسسة معدات تكنولوجياية متطورة
						28 تعتمد المؤسسة على كل معرفة جديدة حتى تكون ذات قدرة تنافسية عالية

						تتفاعل المؤسسة كثيرا مع الزبائن لتكوين الثقة، الاستجابة ومعايير الأداء الأخرى	29
						تطور المؤسسة خدمات جديدة باستمرار	30

شكرا على حسن تعاونكم