

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني

دراسة حالة: شركة الاتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

- راضية عروف

- إيمان قدوري

- نريمال مناصرية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ محاضر "أ"	رئيسة
راضية عروف	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
علجية مقران	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشة

السنة الجامعية 2018/2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني

دراسة حالة: شركة الاتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذة:

- راضية عروف

من إعداد الطالبتين:

- إيمان قدوري

- نريمال مناصرية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - TEBESSA

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ محاضر "أ"	رئيسة
راضية عروف	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
عجبية مقران	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان

إلى يوم الدين

بادئا أشكر وأحمد رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أثارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأثار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه المذكرة وتقديمها على

الشكل الذي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة "عروفة راضية" التي أشرفت على هذا

العمل ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته

لنا، شكراً

وشكري موصول كذلك لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة

هذه المذكرة وخص كل منهم وقتاً لقراءتها وتقييمها وكل أساتذة جامعة العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل للمعرفة
09	المطلب الأول: ماهية المعرفة
11	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها
14	المطلب الثالث: مصادر وخارطة المعرفة
16	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة
17	المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: أهداف وعمليات إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة
24	المبحث الثالث: آليات إدارة المعرفة
25	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
27	المطلب الثالث: معيقات إدارة المعرفة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء رأس المال الزبوني	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الأداء في المؤسسة
33	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني: أنواع الأداء
38	المطلب الثالث: تقييم الأداء
40	المبحث الثاني: ماهية أداء رأس المال الزبوني
41	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
44	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال العلاقتي (الزبوني)

46	المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن
50	المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة بتحسين أداء رأس المال الزبوني
51	المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
55	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار
58	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
62	تمهيد
64	المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس
64	المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
68	المطلب الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة
71	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
72	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
75	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
82	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
84	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
85	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
91	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
97	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
99	خلاصة الفصل
101	خاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	
الملخص	

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
10	هرم المعرفة كما صوره Raddund & Alan	01
19	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	02
22	عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt	03
44	مكونات رأس المال الفكري	04
47	مبدأ الشراء الرابع	05
48	نموذج الرضا والولاء	06
49	هرم الزبائن	07
69	الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس -تبسة-	08
74	نموذج الدراسة	09

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
42	مكونات رأس المال الفكري	01
45	أوجه التشابه بين الزيون الداخلي والخارجي	02
75	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	03
76	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	04
77	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إدارة المعرفة	05
78	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء رأس المال الزيوني	06
79	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	07
79	تداول الاستبيان	08
80	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	09
81	سلم ليكرت الخماسي	10
82	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	11
83	خصائص عينة الدراسة	12
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور إدارة المعرفة	13
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رأس المال الزيوني	14
92	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	15
96	اختبار التباين الأحادي لمحاور حسب الجنس	16
97	اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر	17
97	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي	18
98	اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية	19

مقدمة عامة



تمهيد:

يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغير المتسارعين نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المرافقة لها، وكذا استثمارها في منظمات الاعمال الحديثة بهدف الارتقاء بكفاءة اعمالها وجودة منتجاتها، وقد ساعدت هذه العوامل جميعا في تسريع نمو المعرفة، وتسهيل عمليات إنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتشاركتها وتبادلها عبر الشبكات الالكترونية داخل المنظمة وخارجها.

وقد ساهمت هذه الثورة المعلوماتية والمعرفية في ظهور مفهوم إدارة المعرفة الذي يعد من احدث المفاهيم الإدارية في الوقت الحاضر. ومن المعلوم ان نجاح إدارات المنظمات الحديثة واستمرارها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الإنساني المبدع الذكي، مستثمرتا القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا نتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص الاعمال واكتساب القيمة المضافة وميزة تنافسية استراتيجية ومن ثم الوصول للتميز والريادة في الأداء.

يعتبر الأداء من اهم المفاهيم التي لها أهمية بالغة في المنظمات باعتباره صورة وواجهة وقيمة المنظمة في سوق الاعمال.

ويرتبط أداء المنظمة بما تمتلكه من أصول مادية وبشرية، ملموسة وغير ملموسة تساهم في الرفع والتحسين من أداء المنظمة ككل. ومن اهم العناصر والأصول التي تركز عليها منظمات الأعمال في الوقت الحالي رأس المال الزبوني حيث تتحدد قيمة المنظمة وفقا لعلاقتها بزبائنها الا ان رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا مهما على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون معهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم .

لإدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر تحسين أداء رأس المال العلاقتي في أبعاد مختلفة كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك الإبداع والابتكار.

أولا. الإشكالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني؟

الساؤلات الفرعية:

- ✓ ما مفهوم إدارة المعرفة؟ وفيما تتمثل عملياتها؟
- ✓ ما أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني في المؤسسة؟
- ✓ كيف يمكن لنظام إدارة معرفة فعال لتحسين وتطوير رأس المال العلاقتي لمؤسسة موبيليس؟

ثانياً. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة على أداء رأس المال العلاقتي بمؤسسة

موبليس.

وينتج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في اكتساب المعرفة على أداء رأس المال العلاقتي بمؤسسة موبليس؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في توليد المعرفة على أداء الرأس المال العلاقتي بمؤسسة موبليس؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تخزين المعرفة على أداء رأس المال الزبوني بمؤسسة موبليس؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطوير المعرفة وتوزيعها على أداء رأس المال الزبوني بمؤسسة

موبليس؛

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة على أداء رأس المال الزبوني بمؤسسة

موبليس؛

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق دلالة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية وموضوع الدراسة.

وينتج عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع إدارة المعرفة موضوع تتزايد أهميته يوماً بعد يوم فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تمتلك أصول معرفية بالدرجة الأولى التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.

رابعاً. أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف هذا الموضوع فيما يلي:

✓ تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، وإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق.

✓ التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة التجارية موبيليس وكالة تبسة
تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء الرأس المال الزبوني في مؤسسة موبيليس وكالة تبسة.

خامساً. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

اختيارنا لهذا الموضوع يبرز من خلال الاسباب التالية:

✓ موضوع إدارة المعرفة ورأس المال الزبوني موضوع حديث وبالغ الأهمية؛ يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتميزها؛
✓ كون إدارة المعرفة لها علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال؛
✓ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة ورأس المال الزبوني.

سادساً. منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكاليات المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، فالمنهج الوصفي سيتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان من اجل، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان من اجل إسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسة التجارية موبيليس وكالة تبسة.

سابعاً. الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة ورأس المال الزبوني ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها، والبيانات التي استخدمتها ونتائجها ومن بينها:

1-دراسة رياض عيشوش:

بغنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجيستر تخصص إدارة أعمال،

مذكرة ماجيستر تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة، 2011

جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية.

ولقد أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة والبنوك في نجاح إدارة المعرفة وأظهرت كذلك أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة، أيضا فإن الثقافة السائدة في البنوك العمومية لازالت لا تلئم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة.

2-دراسة عمر تيمجفين:

بغنوان: دور استراتيجيات التنوع في تحسين المؤسسة الصناعية" 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة كوندور برج

بوعرييج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها تواجد المؤسسة محل الدراسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل لها رصد تحركات المنافسين، كما بينت الدراسة أن إتباع المؤسسة لاستراتيجية التنوع كان لها اثر كبير على أدائها، وأوصت بها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج وكذلك الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في محور تحسين الأداء من خلال التطرق لمفهوم الأداء إضافة لتقييم الأداء.

3- مذكرة ماجيستر للباحثة زهوة خلوق من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص

تسويق بجامعة أمحمد بوقره، بومرداس سنة 2013

والتي تناولت موضوع التسويق الابتكاري وأثره على ولاء الزبائن، وتطرقت من خلال موضوعها الى المنهج الاستراتيجي لبناء الولاء وأدواته وكذا تفعيل العلاقة مع الزبون كمقدمة لبناء ولاءه، حيث من النتائج التي توصلت إليها إن الابتكار أصبح سمة العصر حيث لا بد على المؤسسات التجاوب السريع للتغيرات الحاصلة في الأسواق، وان المهمة الأساسية للمؤسسة ليست فقط جذب وخلق الزبون، إنما المحافظة عليه وكسب

ولائه، فإنشاء قيمة أعلى من المنافسين لدى الزبون سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لديهم، مما سيرفع من احتمال تحوله إلى زبون وفي.

ثامنا. حدود الدراسة:

من خلال عنوان الدراسة فان الموضوع سيقصر على دراسة اثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني وذلك من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بتحسين أداء رأس المال الزبوني، أما حدود الدراسة الميدانية فتمثلت في موبيليس وكالة تبسة حيث سيتم تطبيقه على عينة من الموظفين في المؤسسة.

تاسعا. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة سيتم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

سيتناول هذا الفصل دراسة الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول سنتطرق إلى مدخل للمعرفة من خلال مفهومها وخصائصها إلى هرمها وأهميتها وأنواعها ومصادرها، أما المبحث الثاني والمبحث الثالث سيتم فيه دراسة إدارة المعرفة من خلال التطرق في المبحث الثاني إلى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها وعملياتها، أما المبحث الثالث سيتضمن استراتيجيات إدارة المعرفة ومتطلباتها ومعيقاتها.

الفصل الثاني:

سيتناول هذا الفصل أداء رأس المال الزبوني، سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتم دراسة الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه وأنواعه وتقييمه، أما المبحث الثاني سيتم دراسة رأس المال الزبوني، وإدارة علاقات الزبائن، وفي المبحث الثالث سيتم دراسة علاقات إدارة المعرفة بتحسين أداء رأس المال الزبوني من خلال التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإدارة المعرفة.

الفصل الثالث:

يتمثل في دراسة حالة مؤسسة موبيليس، حيث سيتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة واهدافها وطبيعة عمل المؤسسة بالإضافة الى عرض هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن الإطار

المنهجي للدراسة وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك مصادر جمع المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة، أما المبحث الأخير سيتم عرض النتائج وتحليلها وكذا اختبار الفرضيات البحث.

عاشرا. صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة مستقلة لإجراء دراسة حالة؛
- ✓ عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع من طرف المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة

المعرفة



تمهيد:

تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها، بحيث أصبحت تعتبر مورداً ثميناً بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، ولقد أبرز الاهتمام بها من خلال ما يسمى حالياً بموضوع إدارة المعرفة.

فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، ورفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد إدارة المعرفة في جمع وتنظيم المعرفة لجعل المعرفة متوفرة على ذلك وعن طريق المشاركة وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للمعرفة؛**المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة؛****المبحث الثالث: استراتيجيات المعرفة ومعيقاتها.**

المبحث الأول: مدخل للمعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة التعاريف الخاصة بالمعرفة وخصائصها وكذا إبراز الأهمية البالغة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين ولأن المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها كما أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً إلى مؤسسات قائمة عليها لما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة، وستنتظر من خلال هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة وخصائصها.

أولاً. مفهوم المعرفة:

أسهم العديد من الباحثين بطرح افكارهم حول المعرفة وكل حسب منظوره الخاص في ضوء التحولات الحاصلة على مر الوقت، ونوضح فيما يلي مجموعة تعاريف:

يعرف "قاموس ويبستر" المعرفة على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، التعلم، كلما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتيادا وتعود اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما.¹

وتعرف أيضا على أنها "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات اذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".²

وتعرف المعرفة أيضا على أنها القدرة على تفسير البيانات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي يتمكن من يملكها من التجاوب من المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل، وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جديدة.³

ذكر ابن فارة بأن المعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي نشاط وأعمال العقل البشري، وقد حاول الباحثون والعلماء توضيح مفهوم للمعرفة كونها موردا ثميناً وهي ثروة حقيقة للأفراد والشعوب والمجتمعات.⁴

¹ راجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 56.

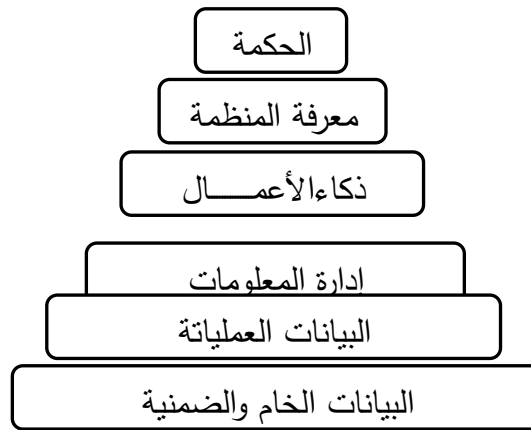
² عبد الرحمن الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 13.

³ علاء فرحات طالب أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 56.

⁴ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009، ص 31.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها حصيلة المعلومات المعالجة والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم وهي التي تجعل من يملكها أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي قد تواجهه والتي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص مشاكله وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جديدة.

شكل رقم (01): هرم المعرفة كما صورته Raddund & Alan



Source: Coakes, Elayne, “Knowledge Management: Current Issues and challenges”,
Idea Group Publishing: U.S.A. 2003:74

ثانيا. خصائص المعرفة:

أيقنت المنظمات اليوم أن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها للمعرفة، وأنها السلاح التنافسي المهم في تفوقها، والمورد الذي يصنع الفرق بين المنظمة ومنافسها، تتمثل خصائص المعرفة بما يلي:¹

1- إمكانية توليد المعرفة:

وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

2- إمكانية موت المعرفة:

وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا.

¹أبلو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015، ص 03.

3- إمكانية امتلاك المعرفة:

فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها وهذا ما يسمى بقواعد المعرفة.

4- إمكانية تخزين المعرفة:

وذلك باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها**أولاً. أهمية المعرفة:**

تبرز أهمية المعرفة في المنظمة وليس في المعرفة في حد ذاتها وإنما في إضافة قيمة لها وكذلك الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن أن نبين أهمية المعرفة في النقاط التالية:

✓ المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها؛

✓ توجه المعرفة الإدارية لإدراك المنظمات لكيفية أداء مهماتهم بكفاءة؛

✓ المعرفة هي الأساس وراء خلق المنظمة من خلال دفعها لاعتمادها أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية

وتكون أكثر مرونة¹؛

✓ لا تعاني من مشكلة الندرة فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبني بالتراكم ولا يتقاضى

بالاستخدام؛

✓ تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والمحفز للتقدم التكنولوجي وزيادة الإنتاجية بالمعرفة الجديدة

تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة؛

✓ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، إنتاجا واستخداما

والتي تمثلها شركات المعلومات.

ثانياً. أنواع المعرفة:

توجد للمعرفة عدة أنواع وتقسيمات تختلف حسب المعيار الذي تعتمد عليه في عملية تقسيمها:

1- حسب مصدر تشكلها:

1-1- المعرفة الذاتية: وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهد الخاص واعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته

الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة، كما تمثل ما يكونه الإنسان لنفسه مع دوافع ورغبات أهداف وطموحات،

¹ سعاد نايف برنوطي، ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص41.

واتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية مجتمعية.

1-2- المعرفة الخارجية: وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجية عنه تعود إلى البيئة المحيطة به، حيث نجد هذه المعرفة في الوقت الحاضر تصل إلى الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر.¹

2- حسب وضوحها وتداولها:

1-2- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.²

2-2- المعرفة الضمنية: تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية وتجسيدها في المهام الموكلة للأفراد.

وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين³

وقد شرحها "نانوكا" بأنها تتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية وتتطلب عناصر ووسائل مختلفة لنقلها وفهمها من قبل الآخرين .

ويمكن أن نورد تصنيفا آخر للمعرفة وهو التصنيف الذي يتدرج من الاجرائية للأغراض وصولا إلى معرفة الاغراض، ووفق هذا التصنيف تأخذ اشكالا مختلفة وهي كما يلي:

أ- المعرفة الاجرائية:

وهي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء وتشبه المعرفة الشائعة، وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد.

ب- المعرفة الإدراكية أو معرفة "ماذا":

وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.

¹ علاء السلمي، خواطر من الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص56.

² المرجع نفسه، ص56.

³ علاء فرحات، طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص58.

ج- المعرفة السببية أو معرفة "لماذا":

وهي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات.

د- معرفة الأغراض والاهتمام بـ "لماذا":

وهي تتطلب مجموعة سياسية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والقائد.

ويقدم تصنيف آخر للمعرفة؛ إذ تصنف إلى ثلاث مستويات مختلفة هي:

أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية البقاء والمنافسة طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها.¹

ب- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فيما أن الشركة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تحويلها عن قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التمييز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التمييز في شريحة معينة.

ج- المعرفة الابتكارية: وهي تمكين الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى تكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة حيث تصنف إلى أربعة أنواع وهي:

أ- المعرفة المرمرزة: وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البش، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين، وهي المعرفة القابلة للنقل والتداول.

ب- المعرفة العامة: وهي المقبولة بوصفها قياسية وبدون جعلها علنية رسمياً وعلى شكل روتينيات يمكن تعلمها من خلال العمل وفق سياقات خاصة.

ج- المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة المتعلقة بالقضايا الشخصية والقضايا الثقافية.

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص 38-39.

د- **المعرفة المجسدة:** وهي عبارة عن الخبرات والخلفية العملية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه.

المطلب الثالث: مصادر وخارطة المعرفة

زادت قناعة الأفراد والمنظمات بالحاجة إلى المعرفة، وذلك لأهميتها الحيوية كما أن ثورة الحاسوب.. والاتصالات زادت الحاجة إليها في كل المجالات ، سنتطرق إلى مصادر وخارطة المعرفة.

أولاً. مصادر المعرفة:

1- المصادر الداخلية للمعرفة:

تتمثل هذه المصادر التي تتبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كالاتي:¹

1-1- استراتيجيو المعرفة: هؤلاء المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا، وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة في السوق، واستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم وبناء استراتيجية المنظمة.

1-2- مهنيو المعرفة: هؤلاء الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية هذه الفئة التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل رأس المال للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد انشاء المعرفة.

1-3- عمال المعرفة: هؤلاء يعلمون في مجال المعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها، فأفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

2 - المصادر الخارجية للمعرفة: وتتمثل فيما يلي

1-2- الزبائن: هي الحلقة الأكثر أهمية والمصدر المتجدد للمعرفة، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها.

2-2- الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها. والعلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

2-3- المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيراً بحيث يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة.

¹ أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات التطوير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص80.

2-4- الشركاء: وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك والتحالف بين منظمتين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن كل واحدة تحتاج إلى الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.¹

ثانياً. خارطة المعرفة:

تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفؤ، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظتين لخارطة المعرفة مع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفاصيل. وتتضمن الخارطة عادة بعض النصوص والسرد القصصي والرسومات والنماذج، والأرقام.

وعلى أساس ما تقدم فإن خارطة المعرفة هي معالجات وإجراءات لمواد ترافق معلومات ومعارف أخرى، ويفضل أن تكون مرسومة أو مصورة مرئية بطريقة تكون تمثل معلومات مضافة.

وقد كان المتعارف عليه سابقاً بأن معارف الخرائط في المنظمات والأعمال ثلاثة أنواع:²

1- مواد معرفية خرائطية موثوقة: تمثل مواقع مثل الأقسام، قواعد البيانات وما شابه ذلك.

2- خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة.

3- خرائط لدروس مقبسة ومكتسبة: منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المستلمة منها.

وعلى هذا الأساس فإن خارطة المعرفة تكون تقليدياً قد اتجهت إلى:

1- المعرفة المعلنة: والتي تعني عادة ماذا وتكون متاحة للمنظمة.

2- الخبرة المحددة: التي تعني من هم من داخل المنظمة وضمن منظمات أخرى.

3- مواقع لحكايات أو نوادر: يمكن أن تساعد القارئ في الحصول على فهم التجارب والممارسات

الرياضية.

لذا فهي تشتمل على تساؤلات؛ كيف، أين، ولماذا؟ وقد تم تقديم مقترحات حديثاً باتجاه دمج هذه

الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة بخارطة مركبة.

¹ سعاد نايف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عمان الأردنية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص 28_29.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة ومن جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل عمالها إلى عمال قائمة على عمال ونشاطات قائمة على المعرفة إلى واقع عملي.

ويتمثل في المطالب التالية:

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة المعرفة؛

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة وعملياتها؛

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة.

المطلب الأول: تطور ومفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل لإدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العملية والعلمية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكية، ويعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديماً وجديداً في الوقت نفسه وتكمن أهميتها بالنسبة للمنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية لها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

أولاً. تطور إدارة المعرفة:

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذلك معظم المداخل الإدارية بعدة تطورات حيث يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديماً وجديداً في نفس الوقت فقد درج الباحثون والكتاب في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله في أماكن العمل يعتبر أمراً حديثاً نسبياً، وإن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال سنوات القليلة الماضية ففي مطلع التسعينات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980 م إلى عبارة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق؛ "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة مهندس المعرفة¹.

في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين مجلة من "هندسة إدارة الأعمال" إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة والتحول إلى المنظمات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يعطي كافة مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

وعليه كانت بداية الاهتمام بإدارة المعرفة في منظمات الأعمال في مطلع التسعينات، حيث مر المفهوم منذ ذلك الوقت بثلاث مراحل انطلاقاً من مفهوم "المعرفة قوة" ثم "هندسة المعرفة وصولاً إلى مفهوم إدارة المعرفة

¹ علي السلمي، إدارة التميز- نماذج الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 206.

ثانياً. مفهوم إدارة المعرفة:

هناك عدة تعاريف يمكن ذكرها فيما يلي:

1- وفق موسوعة الإدارة:

أن الإدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس.

2- وفق Koeing:

إن إدارة المعرفة اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه ركزت على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع المفهوم يشمل امكانيات راس المال الفكري، والتمكين من اعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطور راس المال الفكري.¹

3- وفق قنديلجي، عامر إبراهيم وآخرون:

تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ومن خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف ايجاد قيمة جديدة، ومن خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في المنظمة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.²

4- تعريف جامعة تكساس:

هو التعريف الذي يتفق عليه الباحثين إلى حد كبير، باعتباره تعريف جامعي يعطى المعرفة الوضع المطلوب وهذا التعريف يرى بأن " المعرفة ما هي إلا عملية منظمة للبحث عن معلومات وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العالمين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الاصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل في التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.³

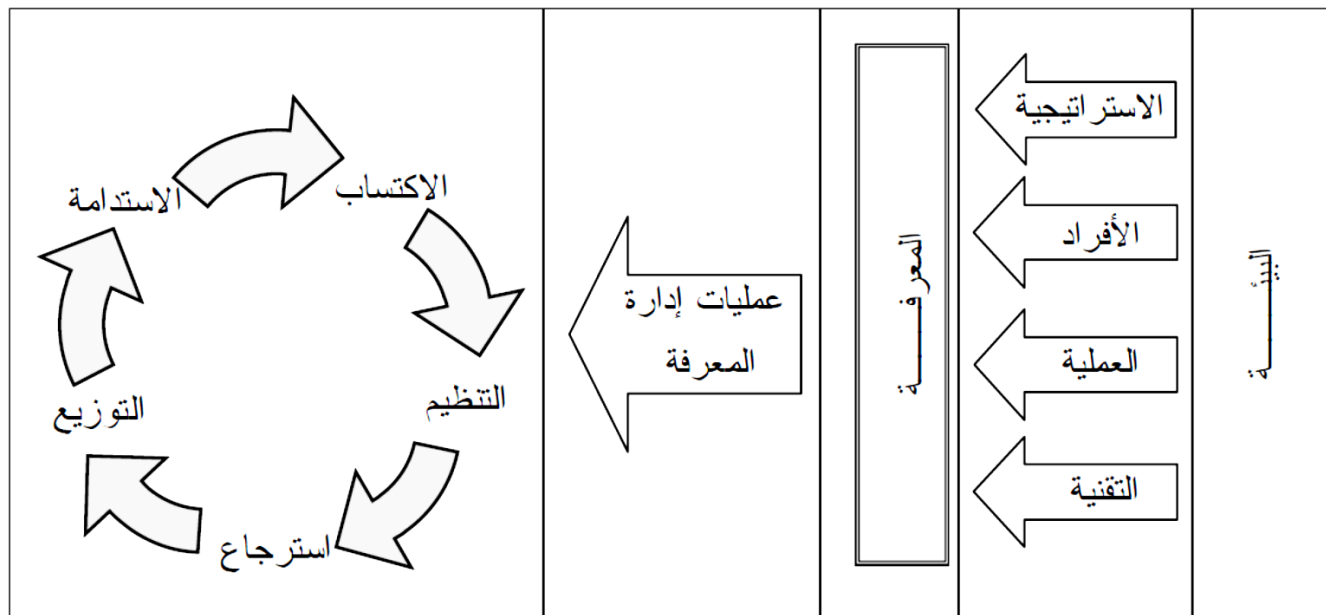
ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة مجموعة العمليات التي تقوم باستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في الوثائق أو قواعد البيانات أو في ذاكرة الحاسوب، أو عقول الافراد العاملين فيها، وتوظيفها في انشطتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أجل خلق قيمة مضافة للمنظمة.

¹ عبد الرحمان الجاموسي، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

² صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص 36.

³ دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017، ص 130.

شكل رقم (02) نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000, p 67.

ثالثا. أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن تقديمها في النقاط التالية:

- ✓ استثمار رأس المال الفكري اذ اصبحت قيمة المنظمات واسهمها تتأثر بشكل كبير بقيمة رأسمالها الفكري؛
- ✓ تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية وبذلك تعزز من التزام المنظمة من الأنشطة والأهداف؛
- ✓ تحسين الاداء التنظيمي، اذا تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي وتحسينه؛
- ✓ بناء ميزة تنافسية للمنظمات، وتحفيز المنظمات على تشجيع قدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتحديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛¹
- ✓ تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة؛
- ✓ تصبح قدرة المنظمة على إرضاء زبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أفضل؛

¹ دلال عجالي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

✓ زيادة الانتاجية المنظمة، وهي أمر رئيسي وهام في بيئة الاعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية ويمكن من زيادة الإنتاجية وتحسينها.

المطلب الثاني: أهداف وعمليات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه، عن طريق تحقيق الأهداف التي تسعى اليها.

أولاً. أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي:¹

✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

✓ تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛

✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛

✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

✓ تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدا تدفق الأفكار بحرية؛

✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسوية المنتجات والخدمات بفعالية اكبر؛

✓ تمكين إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين؛

✓ إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة

بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق دون عناء وجهد كبير؛

✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛

✓ تهتم إدارة المعرفة بتغيير السلوك في اتجاه الأفضل؛

✓ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو

تخصص ما.

ثانياً. عمليات إدارة المعرفة:

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة ببعضها البعض وتتمثل هذه

العمليات فيما يلي:²

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 90.

² حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

1- تشخيص المعرفة:

تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها. إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة، عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يأتي بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ أنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية الابتكار معرفة جديدة، وان خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة"

2- اكتساب المعرفة:

أن المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات و حضور المؤتمرات والندوات، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة احضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك تطورات التكنولوجيا وما تقدمها من تسهيلات مثل المؤتمرات والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها.

3- توليد المعرفة:

المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال عدة عمليات فرعية، ومنها اسر المعرفة من خلال استرجاع الصريحة منها والضمنية الموجودة في المنظمة او خارجها (لدى الخبراء المستشارين، أو الموردين، او الزبائن...) أو ابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة أو امتصاصها ويشير ذلك إلى قدرة الافراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة تركيبها وإيجاد معرفة جديدة.¹

4- تخزين المعرفة:

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام لصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الغير موثوقة معهم، أما الصريحة تبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في

¹ حسين عجلان، مرجع سابق، ص 28.

قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزنها عن طريق التدريب والحوار .

5- توزيع المعرفة:

تشمل عملية توزيع المعرفة على العديد من العمليات منها: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

- ✓ فرق العمل المتنوعة المعرفية للتوزيع الداخلي؛
- ✓ التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛
- ✓ وكلاء المعرفة؛
- ✓ الندوات، الملتقيات والمؤتمرات.

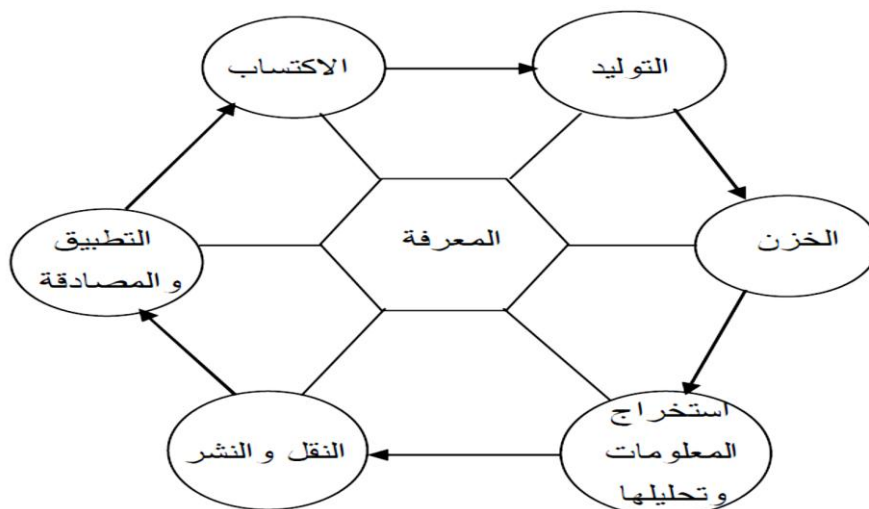
ومما سبق يتضح أن التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

6- تطبيق المعرفة:

أن هذه العملية تسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد تؤدي لابتكار عمليات جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة للخبرات الداخلية، مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس السيطرة على المعرفة.

ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

شكل رقم (03): عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt



Source: Marquardt, Michael J, "Building the learning Organization", U.S.A., Davis-Black Publishing Company, 2002:27.

المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة

تتمثل مجالات إدارة المعرفة في:¹

- ✓ اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد ادارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة:
- ✓ **التخطيط الاستراتيجي:** حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التقدير من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية
- ✓ تخطيط العمليات واعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات واجراءات العمل:
- ✓ **في الاتصالات:** حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة:
- مجالات البحث والتطوير.
- كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالاتي:
- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة للعمال؛
- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 100-101.

المبحث الثالث: آليات إدارة المعرفة

تبنى المنظمات مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في إدارة المعرفة، وذلك حسب اختلاف الأهداف المرسومة ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه، تختلف الاستراتيجيات والسياسات في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة وعمل المنظمة والمتطلبات الأساسية التي لا بد أن تتوافر لبناء نظام إدارة المعرفة. وعليه للإمام أكثر بالموضوع نتطرق إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة؛

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة؛

المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة

تتعدد الاستراتيجيات في المنظمة حسب الأهداف وطبيعة عمل المنظمة، ومن بين هذه الاستراتيجيات

ما يلي:¹

أولاً. استراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها وتوظيفها في أعمالهم، فهذه الاستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلا) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة.

ثانياً. الاستراتيجية الشخصية:

ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، وهنا يتم نقل المعرفة من خلال التواصل بين الافراد، وهي لا تلغي دور تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تعد أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وترتكز على الحوار والمناقشة وغيرها.²

ثالثاً. استراتيجيات جانب العرض:

في هذا النوع من الاستراتيجيات تميل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه الاستراتيجية تطبق في المنظمات الاستشارية أو كما يطلق عليها بيوت الخبرة.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 95.

² رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة، 2011، ص 37.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك ونجزها فيما يلي:¹

أولاً. تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصائيات المعلوماتية وتخزينها ووصفها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل مع بعضهم البعض، من أجل الوصول لمستوى أعلى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدمين إمكانية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب.

ثانياً. توفير الموارد البشرية اللازمة:

إدارة المعرفة تستلزم توفير موارد بشرية قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل للإنجاز المهام التنظيمية فعالم المعرفة يتطلب من افراد المعرفة في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار أساليب المعيارية، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الافراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الابداع والابتكار.

ثالثاً. الهيكل التنظيمي:

يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد يقيد الحرية بالعمل وإطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة التحكم بها وإدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها.²

رابعاً. الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة ولا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء فهي تمثل صورة متكاملة وهي التي تعكس القيم والمعتقدات.³

¹ صالحه عبد الله عسيان وجهينة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة البصائر العلمية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن، 2008، ص 68.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة - ممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 85.

³ عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

المطلب الثالث: معيقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي:¹

1- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

2- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة، حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.

3- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا، وما هي نوعيتها؟

ويضيف (Thierruaf 2003) أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة

ومن أبرزها:

4- العزلة:

حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.

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

✓ عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعلمية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.

✓ احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها

للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

✓ 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.

✓ التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس

ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.

¹ عبدالرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 79-80.

- ✓ عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- ✓ التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية
- وافتقار بعض المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيفها المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها يكلف الكثير من دون فائدة.¹

¹ عبدالرحمان الجاموس: مرجع سابق، ص 80.

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم تقديمه نجد أن هناك تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة التي تعتبر المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة.

كما تم التطرق إلى نماذج واستراتيجيات المعرفة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات وكان هدف منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها لنتهي بعد ذلك إلى تقديم مشكلات وعوامل نجاح إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: أداء رأس المال الزبوني



تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق لإدارة المعرفة، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء في المؤسسة الذي يعتبر سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة تقوم بتحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن تسعى المؤسسات تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء وبالخصوص أداء رأس المال الزبوني الذي يضمن لها زيادة ربحيتها وبالتالي استمراريتها، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة؛

المبحث الثاني: ماهية رأس المال الزبوني؛

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني.

المبحث الأول: الأداء في المؤسسة

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت للأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

في هذا المبحث سنعرض بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء؛

المطلب الثاني: أنواع الأداء؛

المطلب الثالث: تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء فقد عرفه "نيكولاس" على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك أما "توماس جلبيرت" فيرى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو يبقى من أثر أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.¹

عرف معجم المصطلحات الاجتماعية الأداء على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينها، ولنتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة"²

ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.³

قد يستخدم مصطلح الأداء المالي للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده في أحيان كثيرة يعبر عن انجاز مهام، كما يقصد به: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف."⁴

والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية، والربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال: هل النتائج المتحصل عليها حققت أدنى تكلفة؟ والربط بين الأهداف والنتائج بطرح إشكالية فعالية المؤسسة: هل المؤسسة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها.⁵

كما توجد عدة مصطلحات مماثلة لمصطلح الأداء نوجزها فيما يلي:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 26.

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992، ص 310.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2011، ص 89.

⁴ Abdelatif Khemathen, **la dynamique du controle de gestion du nod**, 2ed, Paris, 1976.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول، المهارات)، دون دار نشر، مصر، 2002، ص 15.

أولاً. المصطلحات المماثلة للأداء:

1- الكفاءة:

تعني الكفاءة استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل.

القيمة=قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

2- الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة منه خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر.¹

3- الانتاجية:

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة في بلوغها.

4- الأهداف:

تعرف على أنها تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى، وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى.

يفرق توماس جلبرت بين الأداء، السلوك والانجاز من خلال تعريفه: "السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي ينتمون لها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقفوا عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والايجاز.²

وقد ركزت هذه التعاريف على المعايير المرتبطة بالجهد والقرارات من كفاءة، فعالية، معدلات الوزن، غيابات وتأخيرات، حيث أن العامل الجيد هو صاحب الانتاجية العالية والتي من خلالها يقلل من المشاكل المتعلقة بالعمل (الانتظام وقلة الجودة) لذلك يمكن القول أن الأداء الجيد يتضمن عدة متغيرات من حيث أداء العمل بفعالية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات التي قد تتجم عن سلوكه في العمل.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول، المهارات)، (د. ن)، مصر، 2002، ص 15.

² عبد الله عبد الرحمان الصبيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية، 2005، ص 37.

ثانياً. محددات الأداء:

ويمكن تحديدها على النحو التالي:

1- محددات داخلية: وتنقسم إلى**أ- الجهد:**

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

ب- القرارات:

وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بالوظيفة ما هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضاً تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج- إدراك الدور:

ويشير هذا الاتجاه الذي يعتقد أنه من الضروري توجيه جهود العامل في العمل.

2- محددات خارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل في ما

يلي:¹

✓ متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

✓ البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تشجيع دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جديد لنشر والتوزيع، الأردن: 2013، ص ص 113-115.

✓ البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يملك القدرة والكفاية ويبدل الجهد أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه للعمل إذ ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في ارتفاعها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الأداء، نقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية:

أولا. حسب الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.¹

1- الأداء الكلي:

يصنف على مستوى المؤسسة ككل.

2- الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة .

ثانيا. حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

1- الأداء الداخلي:

هو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، المالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة، ويشمل

هذا النوع من الأداء ما يلي:

أ- الأداء البشري: هو أداة الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية

باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

ب- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: يمكن الأداء المالي من فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، العدد الأول، نوفمبر، 2001، بسكرة، ص 89.

2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

ثالثا. حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء، أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري.¹

1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها، وتتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها.

2- الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها.

3- الأداء التكنولوجي:

يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء العملية التي ترسمها المؤسسة استراتيجياً نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4- الأداء الإداري:

يتمثل في الخطط، السياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية.

رابعا. حسب معيار الوظيفة:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى عدة أنواع نذكر منها:²

1- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسييد التزاماتها وتحقيق المردودية.

2- أداء الوظيفة الانتاجية:

يتمثل الأداء الانتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنية التكاليف.

¹ عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، ص 605.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص ص 10-08.

3- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها: التنوع وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة... إلخ.

4- أداء وظيفية الأفراد:

يتمثل أداء الفرد في قياس الأنشطة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح..

المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

أولاً. مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.¹ عرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

كما عرفه آخرون على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً". ومن هنا يمكن القول أن: عملية وضع مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.

ثانياً. أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء كالآتي:²

- ✓ ان تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد؛
- ✓ يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على تحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛

¹ عبد الله علي، أثر البنية على أداة المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 85.

² نفس المرجع، ص 116.

- ✓ ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباط وثيق بالتخطيط على كافة المستويات بالمؤسسة؛
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تتعلق بالتسويق أو التمويل؛
- ✓ إن تقييم الأداء يرتبط ارتباط وثيق بالمؤسسة موضوع التقييم مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار مؤشرات أو معايير متفقة مع تنظيم المؤسسة ومكانتها المتاحة ما يناسب مع النشاط الذي تزاوله؛
- ✓ توجيه العاملين في أدائهم (مهامهم).

المبحث الثاني: ماهية أداء رأس المال الزبوني

أصبح موضوع رأس المال الفكري يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الاجمالية للمؤسسات من إجمالي القيمة السوقية حيث تبرز الرؤية المعاصرة ضرورة الاهتمام الخاص وبصورة استثنائية أو متزايدة للموارد الفكرية المتاحة، كما تسعى المؤسسات إلى اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وتدعيم العلاقة معهم، وبالتالي فهي في أمس الحاجة إلى استراتيجية لبناء قادة صلبة وفعالة ومتكاملة تتضمن احتياجات وسلوكيات الزبائن، وهذا ما يحققه نظام إدارة علاقات الزبون، وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري؛

المطلب الثاني: ماهية رأس المال الزبوني؛

المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

أولاً. تعريف رأس المال الفكري:

1- التعريف الأول: يعرف على أنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات فعلية عناصره (المعرفة، المهارة،

الخبرة والقيمة) يمكن توظيفها في زيادة المساهمات الفكرية، بما يحقق لها علاقة فعالة مع جميع الأطراف"¹

2- التعريف الثاني: عرفه المغربي وصالح بأنه: "جزء من القدرات المعرفية والتنظيمية، دون غيرهم تمكنهم

هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية

وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في

مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافره شهادة أكاديمية لمن يتصف به"²

3- التعريف الثالث: ويعرف أيضا أنه "جزء من رأس المال البشري للمؤسسة إذ يتمثل في لجنة الكفاءات

ذات القدرة المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة يمكن المؤسسة

من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص ولا يتركز رأس

المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف" وبالتالي

لا يشكل كل الأفراد رأس المال الفكري.

مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في: القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية،

متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة

والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

ثانياً. أهمية رأس المال الفكري:

يمثل رأس المال الفكري عنصراً جوهرياً بالمؤسسة لأهميته البالغة والمتمثلة في:

✓ يعتبر رأس المال الفكري أساساً هاماً في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول

المميزة بذكائها، وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسع مساحة التميز لمؤسستهم، لأن

العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.

✓ يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر.³

¹ زكريا مطلق الدوري أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2009، ص 157.

² غالب محمود سنح، أثر رأس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة ع إ ق د ع ت وقادة جامعة الإمام سعود الإسلامية، العدد

13، سنة 2013، الرياض المملكة السعودية، ص 93.

³ أحمد الخطيب، فالديقان، إدارة المعرفة، نظم المعلومات، دار الجدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009، ص 12.

✓ في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا، وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فعالة للاقتصاد ومصدرا رئيسا للثروة والازدهار

✓ يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة مصدرا لتحقيق التنافسية ويوجد دليل واضح على أن العنصر غير ملموس لقيمة التكنولوجيا يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو رأس المال الفكري.¹

ثالثا. مكونات رأس المال الفكري:

تتبع أهمية رأس المال الفكري من خلال الأدوار التي تؤديها في المؤسسة، والتي بدورها تتحدد انطلاقا من تفعل مكونات رأس المال الفكري مع بعضها بشكل يولد قيمة معرفية للمؤسسة ولقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمفكرين على مكونات رأس المال الفكري وفي الجدول التالي أهم وجهات نظر الباحثين في مكونات رأس المال الفكري.

الجدول رقم (01): يمثل مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيورات	✓ رأس المال البشري؛ ✓ رأس المال الهيكلي؛ ✓ رأس المال الزبوني.	✓ الأفراد، الفرق، القيادة. ✓ الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات. ✓ العقود، الولاء، العلامات.
أدفينسون ومالون	✓ رأس المال البشري؛ ✓ رأس المال الزبوني؛ ✓ رأس مال التجديد والتطوير؛ ✓ رأس المال العملية.	✓ مهارات، خبرات، معارف العاملين. ✓ العلاقات مع الزبائن، الموردون. ✓ مشروعات البحث والتطوير؛ ✓ المنتجات الجديدة التكنولوجية
كارل ايدك سقيبي	✓ الهيكل الداخلي؛ ✓ الهيكل الخارجي؛ ✓ الهيكل البشري.	✓ الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال قواعد البيانات، الوثائق؛ ✓ التحالف والعلاقات مع الزبائن، الشركات، الموردون؛ ✓ القدرات، المعارف والخبرات الفردية والجماعة، قدرات حل المشكلات.
مورو وآخرون	✓ الموارد البشرية؛ ✓ موارد العلاقات (أصول السوق)؛ ✓ البنية التحتية؛ ✓ الملكية الفكرية.	✓ الخبرات القدر والعمليات، نماذج الأعمال؛
الاتحاد الأوروبي	✓ أصول رأس المال البشري؛	✓ مستوى التعليم، الخبرات القدرات المعرفية؛

¹ مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصال الخليوي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 41.

✓ الهياكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ✓ العقود، مشروعات التعاون، مشروعات الاتحاد الأوروبي.	✓ أصول رأس المال الهيكلي؛ ✓ أصول رأي مال العلاقات	
✓ الموارد اللاملموسة، البراءة، الترخيص، المهارات؛ ✓ الأنشطة اللاملموسة؛ البحث والتطوير، التدريب، التخطيط التسويقي.	✓ المستوى الأول: - رأس المال البشري؛ - رأس المال الهيكلي؛ - رأس مال العلاقات. ✓ المستوى الثاني: - مواد غير ملموسة؛ - أنشطة غير ملموسة.	هامسرتين وفان ديرمير

المصدر: نجم عبود نجم: إدارة اللاملموسات-إدارة ما لا يقاس، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2014، ص ص 129-131.

من خلال الاختلاف وآراء الباحثين نستنتج أهم مكونات رأس المال الفكري وهي:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي؛
- رأس المال الزبوني.

1- رأس المال البشري:

يمثل المعرفة والمهارات وكذا قدرة العاملين التي تساهم في تقديم الحلول لمشاكل العملاء، كما أوضح هذا التقسيم أن هذين العنصرين يمثلان الرأس المال الفكري بمنظمات العمال، واللذين يقودان إلى النمو والتطوير، وكذا الاستقرار كما يعتبران الوجه الأساسي لمستقبل المؤسسة.

ويعتبر هذا المكون إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة التجارية والتاريخية.¹

2- رأس المال الهيكلي:

ويتجسد في من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل إشكالا الملكية الفكرية التي تمتلكها.² ويتكون من الملكية الفكرية، فلسفة الإدارة، ثقافة الشركة، وكذا إدارة العمليات.

¹مقران علجية، أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تبسة، 2010، ص 31.

²رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانوني للنشر، الاسكندرية، 2014، ص 14.

3- رأس المال الزبوني (العلاقاتي):

يعرف على أنه التحالفات، التراخيص، والاتفاقيات بالإضافة إلى العلاقة والمعرفة والمورد والمنافسين والأطراف الخارجية.

الشكل رقم (04): مكونات رأس المال الفكري

رأس المال فكري		
رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني
- الأفراد	- الأنظمة	- العقود
- الفرق	- براءة الاختراع	- الولاء
- القيادة	- قواعد البيانات	- العلاقات

المصدر: بندي عبد الرحمان ومراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق القيمة في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14، ديسمبر، ص 07.

المطلب الثاني: ماهية رأس المال العلاقاتي (الزبوني)

قبل التطرق إلى مفهوم إلى مفهوم رأس المال العلاقاتي لابد لنا من التعرض إلى تعاريف بعض المصطلحات الثانوية:
أولاً. تعريف الزبون:

لقد أجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الأساسي لنشاط المنظمة الوصفة المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة، فالزبون هو أحد أهم المصادر لمعرفة منظمات الأعمال لذا يتوجب ان تستفيد من الزبائن لرصد التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما يحدث لدى الزبائن في الغالب ثم المنظمات ولهذا فقد ميز "Kotler" نوعين من الزبائن.¹

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

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

¹ جيل غريفت، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تر: أيمن الأرماني، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص

الجدول رقم (02): يوضح أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

الزبون الخارجي	الزبون الداخلي	أوجه التشابه
آخر عملية إنتاجية	العملية الإنتاجية السابقة حسب الحاجة	الاستلام من
حسب التسليم أو عند الحاجة	الاستلام بالتوقيت المناسب والمواصفات	الاهتمام
استلام بالموعد	من التأثير أو عدم الملائمة	التوقيت
من وقت الانتظار أو تأخير التسليم	رضا العميل	الشكوى
رضا وولاء الزبون		النتائج

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، ط1،

2005، عمان، الأردن، ص301.

وبناء على ذلك فإن منظمات الأعمال مطالبة بأن تضع في الحسبان الأنشطة التي من شأنها أن تحقق المعرفة الشاملة بالزبون سواء كان داخلي أو خارجي.

ثانياً. مفهوم رأس المال الزبوني:

1- تعريف رأس المال الزبوني:

وهو القيمة أو ثروة المنظمة التي يفرزها مستوى رضا الزبون وولائه والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، وذلك تأكيداً أن قواعد العلاقة التقليدية، ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد تكون من منظور ضيق جداً ملائمة لحقبة سوق المنتجين (الطلب أكبر الإنتاج)، قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون. ويعرف رأس المال العلائقي أو الراس المال الزبوني "القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذو الولاء، والموردين المعول عليهم والمصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة من الزبائن الذين تتعامل معهم، وأيضاً بأنه علاقات المنظمة مع الاطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين واسواق الاسهم والحكومة، وهذه الاطراف لا يمكن للمنظمة ان تسيطر او تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.¹

ويشير الأدب المنشور إلى أن رأس المال العلائقي ذو شقين داخلي وخارجي، إذ تتحدد قيمة المنظمة وفق لعلاقتها بزبائنها، والخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) والى أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشراً هاماً على قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لها تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية من خلق المعرفة بالمشاركة، مما يؤدي الى ايجاد قيمة مضافة.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، الجامعة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ص 265-266.

ومن هنا أطلق بعض الباحثين على رأس المال العلائقي أيضا تسمية رأس المال الاجتماعي ليشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أيضا، ومن المعلوم ان العلاقات المتميزة التي تربط المنظمة بزبائنها تتطور عادة في شبكة عمل، مما جعل بعضهم يطلق مصطلحا جديد "هو رأس مال الزبون وشبكة العمل ويشار اليه بالاختصار ويهدف الى اختيار العلاقة النوعية ليس العددية داخل شبكة العمل وتقدم اليه باختصار ويهدف شبكة العلاقات الاجتماعية قناة مهمة للتشارك في المعرفة وأن مثل هذه العلاقات تلعب دورا هاما في خلق المعرفة لأنها تشكل شبكة علاقات من العلاقات من أعضاء يلتقون حول التساؤلات كيف واين، وما تلك المعرفة الجديدة.

مما سبق، يتبين لنا ان الراس المال العلائقي للمنظمة يتضمن سياستها الخارجية، وحصتها السوقية، وصورتها الخارجية وسمعتها ورضا الزبون وولاء ودرجة الاحتفاظ به والمنظمات به ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة والموردين، وقنوات التسويق وكفاءتها والاتفاقيات والعقود التراخيص على اختلافها ومعايير الجودة.

2- أهمية رأس المال الزبوني:

تكمن أهمية راس المال الزبوني للمنظمة في جميع المعلومات عن حاجة الزبون ورغبتهم ودراستها وايجاد المعرفة من خلالها، الامر الذي يساعد في بقاء الزبائن الموالين للمنظمة وتحسين حصتها السوقية، وانه يعتبر عامل قوة للمنظمة.¹

إن الزبائن هم من يدفعون فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة 50% يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن 25%.

المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبائن

إن بناء رأس المال الزبوني يرتكز على ثلاث أسس رئيسية وهي:

أولا. إدارة علاقات الزبون:

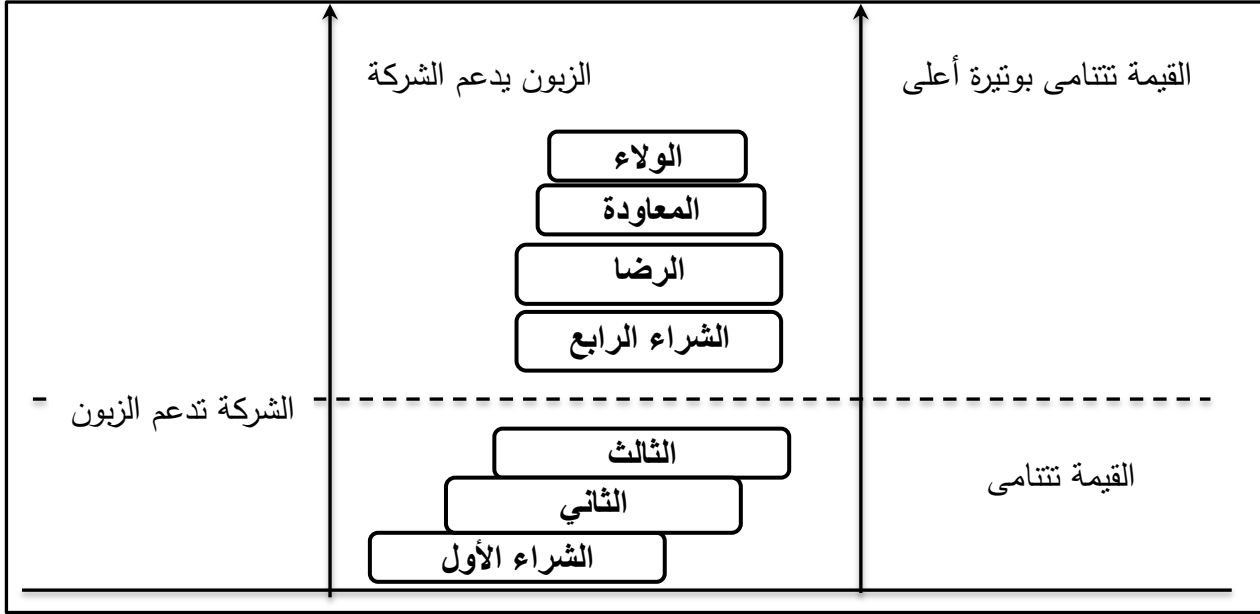
ويمكن تعريفها بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون.²

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 267.

² علاء فرحات طالب الدعيمي، فاطمة عيد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، 2011، ص 66.

وهذا التعريف يتضمن البعد الاستراتيجي أي أن العلاقات مع الزبون تكون طويلة الأمد من حيث القيمة المتولدة عن عمليات البيع تكون سلسلة متكاملة ومتزايدة مع تنامي العلاقة مع الزبون وصول إلى الولاء وهذا ما يسمى "مبدأ الشراء الرابع" هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح مبدأ الشراء الرابع



المصدر: علاء فرحات طالب الدعي، فاطمة عيد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية،

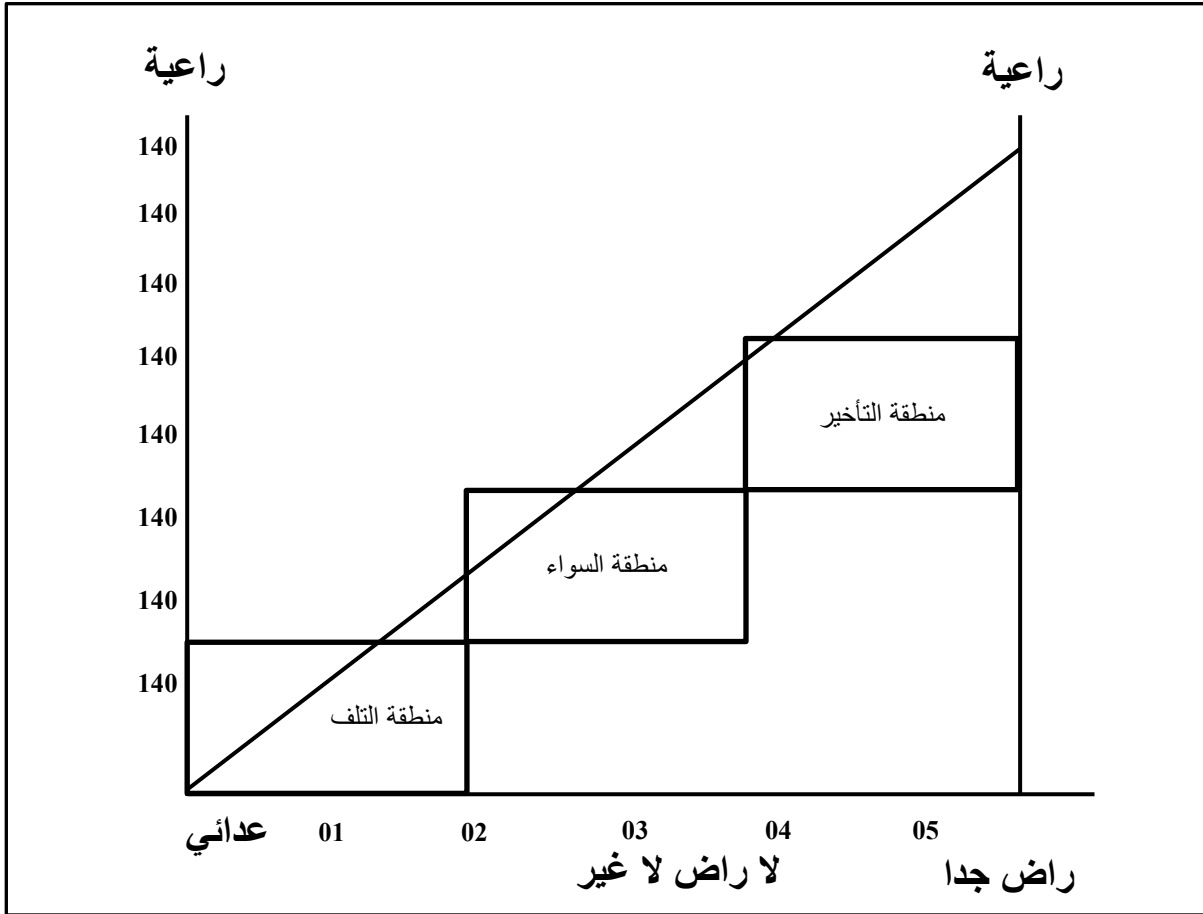
ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، 2011، ص 66.

ثانياً. الزبائن ذوي الولاء:

إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلق الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر بحثية للمنظمات حيث أن فريديريك روتشهيلد هو من أشار إلى ما يمكن أن تسمية بالاقصاديات الولاء وإمكانيات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى بتأثير الولاء وقد قدم هذا الأخير نموذج الرضا والولاء.¹

¹ يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي، دباس العبادي: إدارة علاقة الزبون، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 369.

الشكل رقم (06): نموذج الرضا والولاء

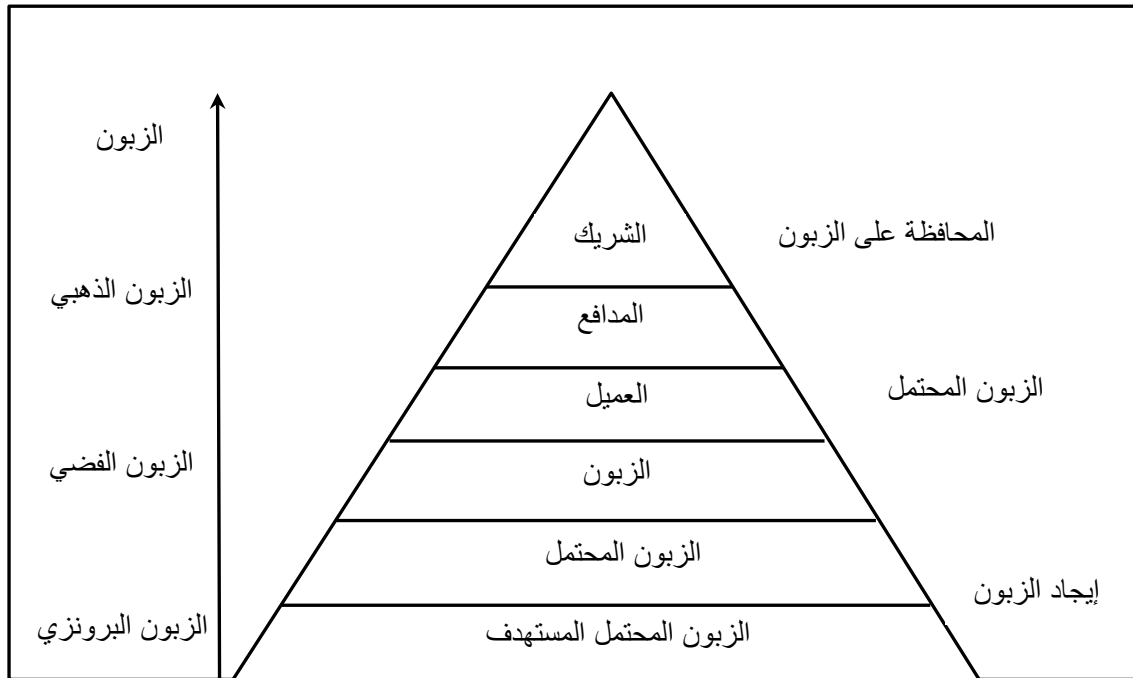


المصدر: يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي، دباس العبادي: إدارة علاقة الزبون، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 369.

يلاحظ من خلال الشكل أن المنظمات في قسم أعلى من الهرم ليجعلها تتفوق القليل من الجهود والوقت اللازم للإيفاء بحاجات الزبون ولكن في نفس الوقت تتفوق عوائد أعلى مما يجعلها مركز قيمة سوقية عالمية للمنظمة.

كما أن هذه جذب الزبائن ومن ثم التركيز على الزبائن، كما تبين ويرتبط الهدف بدور الاحالة في البحث عن الأسواق الجيدة على أساس الخدمات الجديدة للزبائن التي تطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها من خلال أنشطة التحسين المستمر للخدمات والمنتجات الجديدة، أما التركيز على الزبائن الملائمين وثم الموالين للمنظمة زما يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن يقسمون إلى 04 فئات من حيث الربحية كما يوضحه الشكل رقم (06).

الشكل رقم (07): هرم الزبائن



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1،

2005، عمان، الأردن، ص 296.

من خلال الشكل يتضح لنا أن المنظمة تسعى إلى كسب الزبون وتحقيق رضاه وولائه ابتداء من استهدافه، ثم اعتباره عميلا لديها، ثم مدافعا عن خدماتها في السوق وصولا لاعتباره شريكا في المنظمة، لذا يجب أن تحافظ عليه وتجعله داعما لها.

المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة بتحسين أداء رأس المال الزبوني

تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة، حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم الوسائل التي تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار وتكنولوجيا المعلومات، فكل منهم ضروري للمنظمات من أجل الاستقرار والبقاء.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المطلب الثاني: دور إدارة العرفة في تحقيق الإبداع والابتكار؛

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني.

المطلب الأول: دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات واحدة من أبرز المعايير التي تستخدم في المؤسسة، والتي تحقق الكفاءة والفاعلية، إذ ازدادت أهميتها تدريجياً نتيجة لعدة أسباب لعل من أبرزها التطور الهائل الذي مر به علم الحاسوب.

أولاً. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

قبل تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات، يتطلب الأمر التطرق إلى مفهوم التكنولوجيا والمعلومات كلاً على حدى، وذلك كما يلي:¹

1- تعريف التكنولوجيا:

تعرف على أنها عبارة عن أسلوب إنتاج أو حيلة المعرفة الفنية والعلمية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات.

كما تمثل "المعرفة والقدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد الآلات والمعدات والوسائل والطرق التي طورت المجتمعات".

ومن هنا يتضح لنا أن التكنولوجيا تشمل كافة الإمكانيات العقلية والمعرفية وتراكم الخبرات والإبداع لدى الأفراد من أجل تقديم تقنية أكثر مما هو موجود.

2- تعريف المعلومات:

"مجموعة الحقائق والبيانات المشتقة من الدراسة والتجربة الشخصية والعلمية، بحيث تجعل الشخص أكثر معرفة، ويتم تقييمها وتنميتها على أساس الإبداع والمعرفة، إضافة إلى ذلك تعتبر المعلومات مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".

المعلومات: "بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم".

ومن هنا نستنتج أن المعلومات هي:

عبارة عن بيانات وحقائق مستنبطة من ملاحظة، دراسة أو تجربة يتم تحليلها، معالجتها وترجمتها من أجل تحقق غرض معين أو هدف تريد المؤسسة الوصول إليه.

بعد تعريف كل منهما على حدى لا بد أن نتعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

¹ سناء عبدالكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول "تسيير المؤسسات - المعرفة الركزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 و13 نوفمبر 2005، ص 259.

عرفها روجر كارتر بأنها: «الأنشطة والأدوات المستخدمة لتلقي، تخزين، تحليل تواصل، المعلومات في كل أشكالها، تطبيقها لكل جوانب حياتنا شاملة، المكتب، المصنع والمنزل.» ويميز روجر كارتر بين ثلاث جوانب رئيسية لتكنولوجيا المعلومات:

الجانب الأول: تكنولوجيا تسجيل البيانات وتخزينها؛

الجانب الثاني: تكنولوجيا تحليل البيانات؛

الجانب الثالث: تكنولوجيا توصيل البيانات (الاتصال).

كما تعرف أيضا بأنها: «هي وسائل إلكترونية لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات أي أنها وسائل إلكترونية للوصول إلى معلومات مخزنة رقميا، وتتم معالجتها عن طريق برمجيات.» عرفت أيضا على أنها مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات. تمثل كافة الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل والطرق ونظم البرمجة، التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتساعدتها في تدوين وتسجيل وتخزين ومعالجة استخدام واسترجاع المعلومات التي تستخدم من قبل نظم المعلومات.

ثانيا. أهداف تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأهداف التي تميزها عن غيرها من التكنولوجيا الأخرى، والتي تعد بمثابة ثروة انتشرت بسرعة، حيث حصر أهداف تكنولوجيا المعلومات في نقطتين أساسيتين:¹

1- الأهداف المادية:

وتتمثل بالوفرات المادية المنخفضة في تكاليف معالجة البيانات والمتحققة نتيجة تقليل تكاليف الأيدي العاملة، والاقتصاد في استخدام المواد اللازمة وعمليات المعالجة كرفوف حفظ الملفات وغيرها من الطرق الأخرى.

2- الأهداف غير المادية:

والتي تتمثل في تقديم أفضل الخدمات للزبائن لما يحقق أعلى حالات الرضا لديهم، ويمنح المؤسسة مركز تنافسي يميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس الميدان. فالهدف من استخدام التكنولوجيا يكمن في السرعة والدقة والموثوقية والتباين والملاءمة.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 303.

ثالثاً. دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعمليات إدارة المعرفة:

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة في اكتشاف المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جداً للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر هو منجم البيانات وهو مرتبط بمصطلح جديد هو مستودع البيانات.

مستودع البيانات مجموعة ضخمة من أرشيف والتي جاءت من مصادر متنوعة وغير متشابهة تم استخلاصها ثم تحويلها، تجميعها وتنقيتها ثم حفظها لكي تساعد في اكتشاف المعرفة ومن أجل التحليلات الزمنية واتخاذ القرارات وتقديمها بصورة مناسبة.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لتوليد المعرفة:

تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنهج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة، يشير (London et London) إلى أن من أنظمة عمل المعرفة الأكثر تخصصاً والتي تصمم بشكل خاص لتوليد المعرفة.

أ- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

ب- أنظمة الواقع الافتراضي: تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حساب متطورة، وهي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة افتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم والتصميم عن بعد، والتي نتوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية.

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لخرن المعرفة:

أ- نظم قاعدة المعرفة:

تمثيل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر، ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في مجال محدد.

كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصاً للمعرفة

الصريحة، وقد ذكر آليات خزن المعرفة:¹

¹ بلال السكارنة، دراسة إدارية معاصرة، ط2، دار الميسرة، عمان، 2010، ص 292.

ب- **مخزن البيانات:** تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.

ج- **خرائط المعرفة:** التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.

د- **المكتبات الإلكترونية:** وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة أخرى لخص المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة.

4- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لتوزيع المعرفة:

متمثلة أساسا في شبكات العمل الجماعي:

4-1- **الإنترنت:** هي من أكثر تكنولوجيا المعلومات انتشارا واستعمالا لتشارك بالمعرفة وتعتمد على شبكة

الإنترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخليا، وتستخدم نفس هيكل الإنترنت، حيث تسمح للعاملين في منظمة معينة بالاتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني وتقدم نفس خدمات الإنترنت ولكن في شبكة محلية، وتحتاجها المنظمات للأسباب الآتية:

أ- **تخفيض التكاليف:** يعمل الجهاز الخادم (Server) على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من برامج (قواعد البيانات).

ب- **توفير الوقت:** بخفض استخدام الإنترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.

ج- **تطبيقات العمل الجماعي (groupwear):** وبرمجيات الفريق (team-work).

4-2- **الإكسترنات:** تعد الإكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والإنترنت، فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي.

5- تكنولوجيا المعلومات المساندة التطبيق:

المتتمثلة أساسا في أنظمة الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificiel): هو أحد أهم العلوم الحديثة، نتج بسبب الالتقاء بن الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير البشري المتمم بالذكاء، لقد تبلور هذا المفهوم في مجال إدارة المعرفة من خلال:

1-5- الأنظمة الخبيرة: هو نظام يتم بموجبه تخزين الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمنه من تفكير وإدراك وسلوك للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فهو يقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المترابطة بها.

2-5- الشبكات العصبية: هي نظام برمجة حوسبي يعمل على أساس التقليد البيولوجي في معالجة المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هاذه المواقف بخبراته السابقة وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.

3-5- نظم المنطق الضبابي: تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة أو الغامضة، وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات دائما بحاجة إلى التطوير مخرجاتها وأساليب عمله التحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز، لذا يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أهم العناصر تمكنها من تحقيق ذلك لما له من أهمية بالغة.

أولا. تعريف الإبداع والابتكار:

1- تعريف الإبداع: «هو الإتيان بفكرة جديدة ومتميزة لم تكن موجودة مسبقا»¹

2- تعريف الابتكار: «تجسيد الأفكار على أرض الواقع»²

ثانيا. أهمية الإبداع والابتكار:

يكتسي الإبداع والابتكار أهمية بالغة، تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:³

1- خفض التكاليف:

ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج) أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف).

¹ جمال خيرالله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 06.

² جمال خيرالله، المرجع نفسه، ص 07.

³ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص ص 73-74.

2- زيادة الإنتاجية:

الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات وعملية الإبداع والابتكار لها تأثير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن الأقل، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف، أو استخدام طاقة في وحدة الإنتاج.

3- تحسين الأداء:

تعمل عملية الإبداع والابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون وبناء قواعد بيانات على الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

4- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:

الإبداع والابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

5- إيجاد أسواق جديدة:

الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

6- إيجاد فرص العمل الجديدة:

تسهم الإبداعات والابتكارات الجديدة في إنشاء المنظمات وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثالثاً. أنواع ومصادر الإبداع والابتكار:

تختلف وتتعدد أنواع الإبداع والابتكار يمكن إيضاحها فيما يلي:¹

1- أنواع الإبداع والابتكار:

1-1- أنواع الإبداع: يأخذ الإبداع عدة أشكال وهذا راجع لطبعته واتساع مجاله وبصفة عامة يمكن

التمييز بين خمسة أنواع للإبداع هي:

¹ أسامة محمد خير، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- أ- **الإبداع التعبيري**: يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة.
- ب- **الإبداع الفني**: هو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة، لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غالباً ما يكون هذا النوع من مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها والوظائف التي تؤديه والحاجات التي تشبعها.
- ج- **الإبداع الاختراعي**: ويعني إنتاج شيء لم يكن موجوداً من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
- د- **الإبداع المركب**: هو الذي ينشأ عن تجمع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.
- هـ- **الإبداع الاستباقي (الاستحداث)**: وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة، والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

1-2- أنواع الابتكار:

يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة، لذا سيتم التطرق لأهم أنواعه:

أ- الابتكار وفقاً لمجاله:¹

- ✓ **الابتكار التكنولوجي**: يوصف الابتكار التكنولوجي في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية.
- ✓ **الابتكار الإداري**: ويشمل تغيرات الهيكل التنظيم وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

ب- الابتكار وفقاً لمدى التأثير: يمكن التمييز بين نوعين هما²

- ✓ **الابتكار الجذري**: يتم في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف، وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحضير نشاطات العصف الذهني، وبالتالي مساندة عملية الابتكار بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق.

¹ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار مهندسو الحياة، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004، ص 08.

² محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، العدد الأول، مجلة جامعة ورقلة، ورقلة، ديسمبر 2014.

✓ **الابتكار التدريجي:** يمثل منتج في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري.

ج- الابتكار وفق لاستعماله والغرض منه: وينقسم إلى نوعين

✓ **ابتكار المنتجات:** وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المنظمة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة، سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

✓ **ابتكار العمليات:** يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

ثالثاً. أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول أن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة.¹

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين رأس المال الزبوني

إن الفعاليات والأنشطة التي تمارسها إدارة العلاقات العملاء سواء تلك المتمثلة بالتعرف على الزبائن وتكوين صورة أو موجز عنهم، واعطاء عروض مرنة للمنتجات والأسعار وعملية اكتشاف احتياجات الزبائن غير المشبعة والعمل على تطوير العمليات والخدمات لتلبية الاحتياجات، حيث ان التغيير في حاجة الزبائن بسبب التقدم في السن وتغيير البيئة المحيطة بهم والقيام بعمليات التنبؤ والتوقع لهذه الاحتياجات بينما هم يتحركون في الحياة يزاولون منهم وينتقلون الى بيئة جديدة، هذه الانشطة لا يمكن للشركة انجازها الا من خلال الاعتماد على المعرفة. ان تحديد الزبون ذو القيمة العالية هي مهمة معرفية متطورة، وذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن المختلفين حيث ان بإمكان ادارة المعرفة ان تجعل قوة معالجة المعلومات التي تتمتع بها ذات استخدام فعال.

توقع أو تنبؤ باحتياجات الزبون يمكن ان يقدم تماماً باستخدام طرق إحصائية وبمساعدة التقنية.

¹ علي عبد الله، مداخلة حول "إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب، البلدة، د. س. ن، ص 12.

ويمكن القيام به بشكل ممتاز عندما يتم النشر بعد التبادل المعرفي الضمني والتعامل مع الزبون، رغم أن كون التقنية هي شيء نعرفه ويجب اعتبار التغيير التقني بأنه مجموعة من التغييرات، وفي ما يلي سنتطرق لشرح طبيعة العلاقة بين العملاء والمنظمة متضمنة البعد المعرفي في كل مرحلة العلاقة وتأثير ذلك على نتائج التفاعل بالنسبة للزبون والمنظمة:¹

أولاً. المعرفة عن العملاء: إن جمع وتحليل معرفة الزبائن هي من أقدم طرق تسويق انشطتها أو فعالية المعرفة. إن البحث المعلوماتي للسلوك الشرائي للعميل على نطاق واسع بإمكانه ان يساعد مع مرور الوقت على تحديد النماذج الشرائية الغير عفوية، كما ان حقل المعرفة بالزبائن هو احد الاشياء التي تعزز بقوة قدرة المؤسسة على تحديد علم النماذج الشخصية للمؤجر المأخوذ عن الزبون وتحليل القيمة النسبية لها بالنسبة للمنظمة وذلك يكون بشكل اساسي لفهم المؤسسة الجزء الرئيسي لدورة حياة العميل.

ثانياً. المعرفة لأجل العملاء: تشير المعرفة لأجل العملاء الى عملية توفير المعلومات والمعرفة التي تساعد على استخدامه بصورة فعالة كما تساعد المعرفة لأجل الزبائن لتحريك السوق بأكمله.

ثالثاً. المنظمة مع العميل: ان البعد المعرفي يتمثل في حقل المعلومات عن الزبائن وتطبيقها بطريقة انشاء القيمة، ان عالم التفاعل بين المنظمة والزبائن اكثر اثاره ويعمل على مستوى المبيعات، وتفاعلات على مستوى مركز الخدمات.

رابعاً. عميل مع عميل: ان من اكثر المجالات المهمة في مجال المعرفة الضمنية في ادارة علاقات الزبائن هو تغطية التفاعل بين عميل مع عميل اخر رغم تزايد الاهتمام في قوة مجتمع لتشجيع علاقات الزبائن وفي الوقت الذي نجد فيه ان علاقات الزبائن مبنية بشدة بصورة نسبية نجد فيه ان التفاعلات بين الزبون والزبون الاخر طلبية نسبياً وعادة ما تجهلها المنظمة.

وعلى ضوء ما ذكر تم استنتاج أن المعرفة في ادارة علاقات الزبائن يمكن تأكيد أن المجالات الأكثر إثارة والأقل تطوراً هي في الحقول الغنية للمعرفة الخاصة بتفاعلات العمل مع العملاء وتفاعلات العميل مع العميل وذلك بدقة لأن الكثير من التأكيد وضع على عمليات المعرفة المعلنة، أن القدرة على تكامل المهارات البشرية لدى الموظفين مع نقل المعرفة التي تحملها التقنية تعد أمراً مهماً.

¹أدهم خالد ناصر بلبل، تقييم نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحافظة على مستوى ولاء المشتركين -دراسة حالة قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2011، ص 43.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل للأداء مفهوم واسع جدا حظي باهتمام العديد من الباحثين سعيا لتحقيق أهداف المنظمة، فمع توجه المؤسسة إلى تنمية العلاقة مع الزبائن فإنها تقوم بتحديد معايير جودة تلك العلاقة والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون، وكسب ثقته ولا يأتي ذلك من دون جودة المعلومات في العلاقة وهذا للتأثير في ولاء رأس المال الزبوني، وذلك بالإضافة إلى دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة



تمهيد:

بعد أن قمنا بدراسة إدارة المعرفة وأداء رأس المال الزبوني، سنقوم في هذا الفصل بتجسيد ما تعرضنا له في الفصلين النظريين السابقين، وذلك من خلال تريفنا بشركة الاتصالات موبيليس، حيث تعتبر من أهم شركات الاتصالات في الجزائر، ومن ثم اخترنا وكالة -تيسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس

سيتم التطرق في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (شركة موبيليس وكالة تبسة) وذلك من

خلال مطلبين كما يلي:

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس؛

المطلب الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤول الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى.

1- نبذة عن نشأة مؤسسة موبيليس:

تعد مؤسسة موبيليس للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (100.000.000,00 دج)، وهو مقسم على (100) سهم قيمة السهم الواحد (100.000,00 دج) وقد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 بـ (600) عامل، تم الإعلان عن نشأتها في أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالجزائر العاصمة.

أما من ناحية التسيير فالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:

يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي الوظيفة التجارية، التسويق، الاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد للموارد البشرية، العلاقات العامة المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين، كما تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إدارات من مختلف المستويات المهنية وتتمثل وظيفته في المصادقة على الخيارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.

إن الظروف والتداعيات التاريخية التي نشأت في خضمها المؤسسة " موبيليس " والتي سبق وأن تطرقنا إليها سابقا، كان لها دور هام في صياغة استراتيجية المؤسسة وبسبب الفراغ القانوني الذي ساد منذ فتح القطاع سنة 2000 ، حيث منع تدخل شركة " موبيليس " السوق فعليا إلى في شهر أوت سنة 2004، وبتأخير دام سنتين من دخول أكبر منافس ي شركة جيزي والتي تحصلت على الرخصة سنة 2001 وكونت قاعدة هامة من العملاء كما سمح لها الموقع الاحتكاري خلال السنوات السابقة من تغطية تكاليفها الثابتة وهذا ما شكل عدة عراقيل وتداعيات أمام مؤسسة " موبيليس " لسوق الهاتف النقال وما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث للهاتف النقال في أوت 2004 وهم المجموعة الوطنية للاتصالات الأمر الذي تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذه السوق.

2- طموح الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس:

- يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية:
- ✓ الاسترجاع السريع لحصتها السوقية.
- ✓ تطوير الخبرة والأداء.
- ✓ ترقية الابتكار.
- ✓ رفع الميزة التنافسية من خلال (الجودة، السعر، الخدمات).
- ✓ زيادة في نسبة الأرباح والنمو.
- ✓ المشاركة في التنمية الوطنية.

3- قيم الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس:

- إن للشركة مجموعة من القيم يكمن تلخيصها في النقاط التالية:
- ✓ العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو.
- ✓ حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصيته.
- ✓ التضامن.
- ✓ الجودة.
- ✓ روح الفريق.
- ✓ النزاهة والشفافية.
- ✓ احترام العهود والوفاء بها.
- ✓ الأخلاق الحميدة.
- ✓ الابتكار والتميز.
- ✓ إتقان العمل.
- ✓ الاجتهاد والاستحقاق.
- ✓ الشرف.

4- أهداف للمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها نذكر منها:
- ✓ الوصول إلى معدل تغطية يقدر ب (95%) على الأقل من الراتب الوطني.
- ✓ خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية : عامل لكل (4000 إلى 5000) زبون وعون صيانة لكل (15) موقع تغطية.

✓ تحقيق هامش ربح مقدر بـ: الخام بمقدار (40%) من رقم الأعمال.

✓ الحصول على شهادة ضمان الجودة (ISO9000).

5- منتجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تعرض الشركة الجزائرية للهاتف النقال العديد من العروض الترويجية المتنوعة لتكون ملائمة لكل فئات المجتمع وبغرض الاستحواذ على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن المحتملين، إضافة إلى سعيها لتحقيق رضا زبائنها الحاليين، وتنقسم عروض المؤسسة الى عروض الدفع المسبق (Postpayes) وعروض الدفع البعدي (prépayes)، منها ما هو مخصص لعامة الزبائن ومنها ما هو مخصص للشركات وتتكون مما يلي:

✓ عرض (la win) ويتكون من (win max libre, win max control).

✓ عروض الدفع المسبق، عرض (pixx)، وعرض (navigui).

✓ عروض (Bobinfo, Naghmati, Mobmic, arsselli, Mobispace, sallekni plan).

✓ عروض الانترنت (navigui modem, navigui clé wifi 3G, pack mobile 4G,)

✓ (pack navigui 3G).

إضافة إلى العديد من العروض التحفيزية الأخرى التي تستهدف شريحة واسعة من الزبائن.

6- وكلاء مؤسسة موبيليس.

تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها وعروضها على عدة وكالات وهي:

✓ مجمع الوكالات التجارية (Alcatel).

✓ (Algérika).

✓ (ANPE messageries).

✓ (Assilou. Com).

✓ (Gts phone).

وتحتوي الشركة على أكثر من (70000) نقطة بيع على مستوى التراب الوطني.

7- تسهيلات المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق، ومنها ما يلي:

✓ إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت.

✓ إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية على الهاتف النقال.

- ✓ إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانية.
- ✓ إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل مستعملي الهواتف النقالة في الجزائر وخارجها.
- ✓ إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية.
- ✓ حساب تكاليف المكالمات بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- ✓ إمكانية إجراء المكالمات الثنائية.
- ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها:
- ✓ فتح الأبواب كل يوم من ثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية.
- ✓ توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن
- ✓ اقتراح عروض تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
- ✓ التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها وتكنولوجياتها.
- ✓ بناء شبكة تتميز بالجودة العالية.
- ✓ نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن.
- ✓ إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة.
- ✓ الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات.

8- استراتيجية المؤسسة الجزائرية للهاتف

- تعتمد استراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي:
- ✓ الاسترجاع السريع للحصة السوقية.
 - ✓ تطوير الخبرة وتحسين الأداء.
 - ✓ تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات)
 - ✓ تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع.
 - ✓ الإسهام في التنمية الوطنية.
 - ✓ تصميم عروض جديدة.
 - ✓ ابتكار منتجات جديدة.
 - ✓ رفع عدد الوكلاء المعتمدين للتقرب أكثر من الزبائن.

المطلب الثاني: تقديم عام للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة

في هذا المطلب سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذكر أهم أهدافها وهيكلها التنظيمي.

1- التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة:

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشغل بها 25 عاملا، وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال، وصل عدد زبائنها بتاريخ 2017/03/31 إلى 546630 زبون (الجيل 02 = 211446، الجيل 03 = 335187 زبون).

2- أهداف الوكالة وتوجهاتها:

تضع الوكالة جملة من الأهداف سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

- ✓ تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛
- ✓ تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عال من الدقة والصحة؛
- ✓ توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

3- نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة:

حيث تظهر نقاط قوة وضعف موبيليس في الآتي:

أ. نقاط القوة لموبيليس: وتتمثل فيما يلي

- ✓ تنوع وتعدد منتجاتها في السوق؛
- ✓ أسعار تنافسية في السوق؛
- ✓ كونها المؤسسة الوحيدة الوطنية في مجالها المدعومة من طرف الدولة؛
- ✓ التوفر على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها؛
- ✓ اعتمادها الكبير على طريقة التوزيع المباشر؛
- ✓ تموقعها في جميع الولايات مما يساعد في منحها مكانة واسعة وخاصة.

ب. نقاط الضعف لموبيليس: وتتمثل فيما يلي

- ✓ عدم شعور رجال البيع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبا على تسوية وحل مشاكل الزبائن بسرعة؛

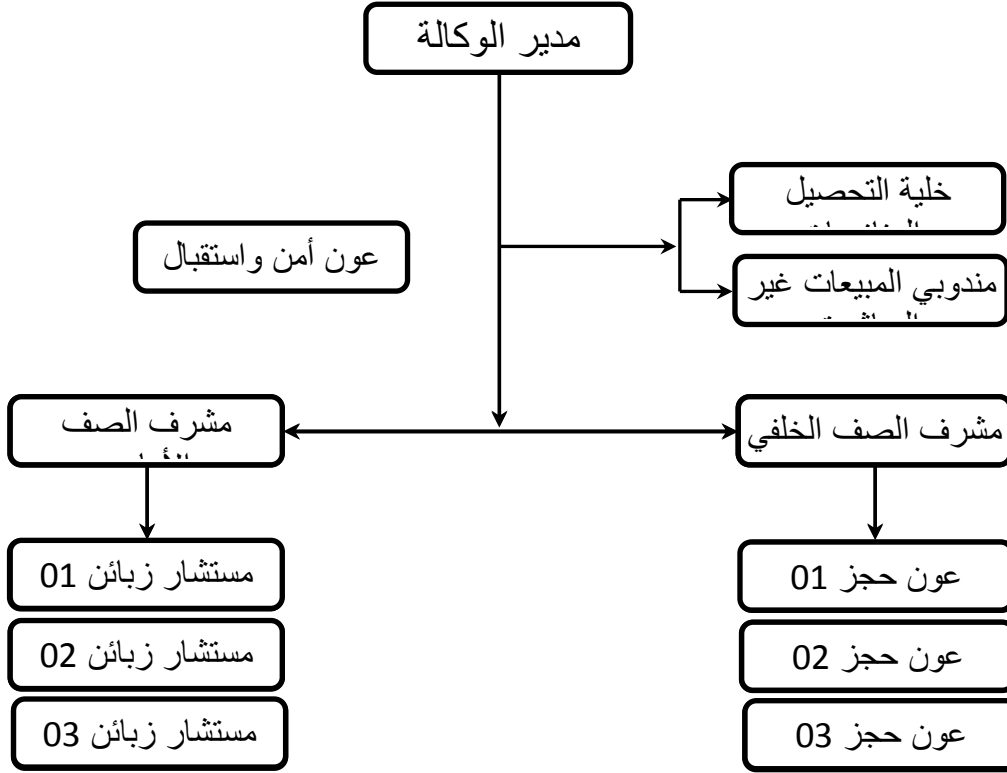
✓ عدم مطابقة أسعار بيع الخدمات المقدمة التي تختلف بشكل ملحوظ عن السوق الخارجية الموازية؛

✓ عدم تقييم القوى البشرية وتكونها.

4- الهيكل التنظيمي للوكالة محل الدراسة:

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات وكالة -تبسة:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس -تبسة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الشكل رقم (08) يمكن تفصيل هيكل شركة الاتصالات موبيليس وكالة تبسة كما يلي:

أ. مدير الوكالة:

✓ يسهر على تسيير الوكالة وتحقيق الأهداف المسطرة في إطار الخط المستقبلية؛

✓ يطبق الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

✓ يوجه الموظفين وحدد نشاطاتهم؛

ب. مندوبي المبيعات: ومن مهامهم

✓ إحصاء والبحث على موزعين جدد لمنتجات المؤسسة؛

✓ تزويد نقاط البيع (الموزعين) بالمنتجات المطروحة من طرف المؤسسة؛

✓ مساعدة نقاط البيع (الموزعين) وتقديم خدمات ما بعد البيع غير المباشر.

ج. مشرف الصف الأمامي: ومن مهامه

✓ متابعة تحقيق الأهداف المسطرة؛

- ✓ إعلام وتدريب فرق العمل بالنسبة للصف الأمامي؛
- ✓ المساهمة في وضع الخطة التشغيلية للوكالة، ويتفرع منه مستشاري الزبائن، ومن مهامهم:
 - استقبال خدمة الزبائن؛
 - تحقيق الأهداف المسطرة شهريا؛
 - المساهمة في تحقيق وتطوير رقم الأعمال؛
- د. مشرف الصف الخلفي: ومن مهامه
 - ✓ متابعة ومراقبة أعمال الصف الأمامي؛
 - ✓ القيام بعملية الأرشيف بالنسبة للملفات؛
 - ✓ تقديم المنتوجات للصف الأمامي وقيامه بعملية تسيير المخزونات؛
 - ✓ القيام بالعمليات الحسابية والمالية التي تخص المبيعات، ويتفرع منه أعوان الحجز الذين من مهامهم ما يلي:
 - حجز ملفات الزبائن على قاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة؛
 - تنظيم وترتيب الملفات التي تم حجزها في قاعدة البيانات.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

1- مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

1-1- المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة ورأس المال الزبوني) وأيضاً المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعمامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

1-2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

1-1-2- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس -تبسة.

2-1-2- الاستبيان:

يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء رأس المال الزبوني، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.¹

¹ - حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص: 177.

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في تأثير تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني وبالتالي فهي

تشتمل على المتغيرات التالية:¹

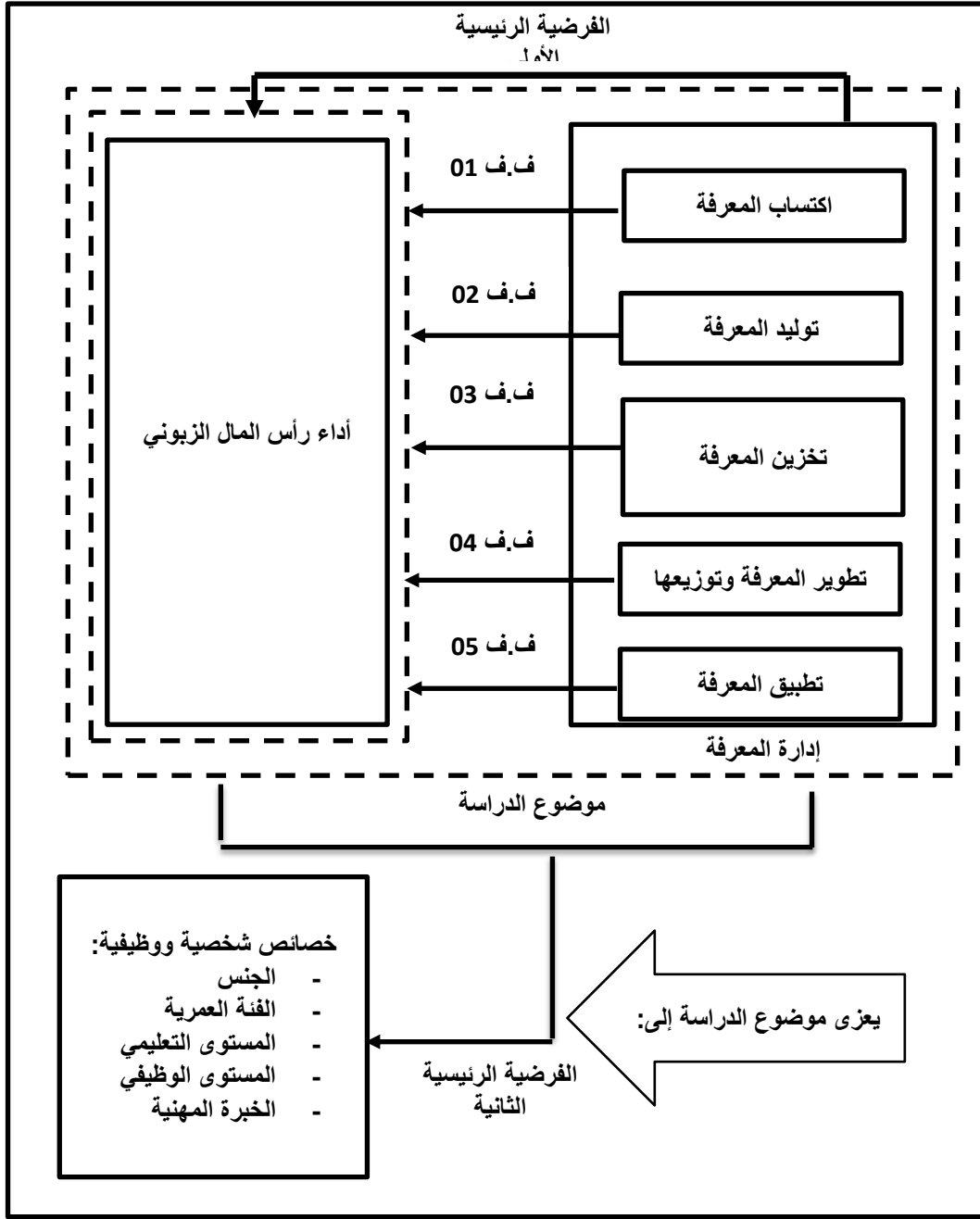
المتغير المستقل: إدارة المعرفة، الذي يتم قياسه من خلال (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة).

المتغير التابع: أداء رأس المال الزبوني (العلاقاتي).

وللإمام أكثر بمدى دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية)، وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

¹ الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (إدارة المعرفة) ومتغير تابع (أداء رأس المال الزبوني) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 30 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
04	اكتساب المعرفة	إدارة المعرفة	المحور الأول
04	توليد المعرفة		
03	تخزين المعرفة		
04	تطوير المعرفة وتوزيعها		
04	تطبيق المعرفة		
11	أداء رأس المال الزبوني	المحور الثاني	
30	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير مؤسسة موبيليس تبسة وكذا وكالتيها التابعتين ببئر العاتر وونزة.

¹ مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

² الملحق رقم (02).

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

1-1- صدق أداة الدراسة:

1.1.1. صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	اكتساب المعرفة	004	**0.465	0.00
	توليد المعرفة	04	**0.930	0.00
	تخزين المعرفة	03	**0.732	0.00
	تطوير المعرفة وتوزيعها	04	**0.937	0.00
	تطبيق المعرفة	04	**0.922	0.00
المحور الثاني	أبعاد إدارة المعرفة (المجال ككل)	19	**0.994	0.00
	أداء رأس المال الزبوني	11	**0.988	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.465 و 0.937) وذلك لبعدي (اكتساب المعرفة) و(تطوير المعرفة وتوزيعها) على التوالي.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.994)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.988) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

2.1.1. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تسعى المؤسسة لمعرفة قدرات ومهارات موظفيها	0.681	0.00
02	يحرص موظفي المؤسسة على المشاركة في المؤتمرات والندوات والملتقيات	0.789	0.03
03	تستعين المؤسسة بمصادر خارجية عند استقطابها لعمال جدد (مثل وكالات التشغيل)	0.704	0.00
04	تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين وعمال يتمتعون بالكفاءة والقدرة	0.658	0.00
05	هناك استجابة ودعم من قبل إدارة المؤسسة لآراء العاملين	0.635	0.00
06	تشجع المؤسسة العمال على تبادل الأفكار والآراء بين أوساط العاملين	0.817	0.04
07	تحفز المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار	0.742	0.00
08	تعتمد المؤسسة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في خلق معارف جديدة وبقائها	0.816	0.00
09	تعمل المؤسسة على تخزين المعلومات المكتسبة والاحتفاظ بها لحين استعمالها	0.739	0.00
10	تساهم المعارف المخزنة في تقليل جهد البحث	0.697	0.00
11	تعتمد المؤسسة على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	0.788	0.00
12	تعمل المؤسسة على نشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها	0.839	0.00
13	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد من خلال برامج تدريبية وتكوينية	0.770	0.00
14	تشجع المؤسسة على التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الأفراد	0.770	0.00
15	تساهم وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة في تطوير قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة	0.762	0.00
16	تستخدم المؤسسة المعلومات والبيانات المخزنة لديها لحل المشكلات التي تواجهها	0.825	0.00
17	يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم	0.814	0.00
18	تساهم المعارف المكتسبة من قبل عمال وإطارات المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا	0.862	0.00
19	التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المسؤولين في تحسين أداء المؤسسة	0.862	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (إدارة المعرفة)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق

الداخلي لفقرات المحور بين (0.681) للفقرة رقم (01) التي تنص على "تسعى المؤسسة لمعرفة قدرات ومهارات موظفيها" و(0.862) للفقرة رقم (21) التي تنص على "تساهم المعارف المكتسبة من قبل عمال وإطارات المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا".

الجدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء رأس المال الزبوني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها	0.726	0.00
21	تسعى المؤسسة على كسب رضا العملاء وولائهم	0.837	0.00
22	تخصص المؤسسة مصلحة ضمن هيكلها التنظيمي تختص بحل مشاكل العملاء	0.814	0.00
23	تهتم المؤسسة بجمع المعلومات والبيانات حول احتياجات العملاء من الخدمات لتقديمها بالشكل المميز	0.737	0.00
24	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول عملائها تعمل على تجديدها باستمرار	0.826	0.00
25	توفر المؤسسة الخدمة التي تتميز بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها	0.873	0.00
26	لدى المؤسسة ثقافة إبداع وابتكار تسمح بخلق تعاملات جيدة مع محيطها الخارجي	0.818	0.00
27	لدى المؤسسة الوسائل والإجراءات اللازمة لتحديث البيانات الخاصة بالعملاء والتي تسمح بالتعرف على التغيرات الجديدة حولهم	0.839	0.00
28	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في خدمات العملاء بصفة دورية بالمؤسسة	0.770	0.00
29	تمتلك المؤسسة من الخبرة ما يكفي للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي المتمثل في؛ زبائن، موردين... إلخ	0.873	0.00
30	تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها	0.818	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (06) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أداء رأس المال الزبوني)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.726) للفقرة رقم (27) التي تنص على "تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها" و(0.873) للفقرة رقم (25) التي تنص على "توفر المؤسسة الخدمة التي تتميز بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها".

1-2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0.928	إدارة المعرفة	ال فقرات من (01-19)
0.936	أداء رأس المال الزبوني	ال فقرات من (20-30)
0.964	الاستبيان الكلي	ال فقرات من (01-30)

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.4% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2- تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (08): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	32	الاستمارات الموزعة
00	00	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
6.25	02	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
93.75	30	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (08) أنه تم توزيع 32 استبياناً بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وقد تم استبعاد 02 منها لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 6.25%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 30 استبياناً بنسبة قدرت بـ 93.75%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

3-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.719	0.758	إدارة المعرفة	الأول
0.431	0.901	أداء رأس المال الزبوني	الثاني
0.660	1.010	الاستبيان ككل	

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

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

3-2- أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة

في:

• معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

¹ الملحق رقم (04) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation) (Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

- مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
 - تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

1- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	22	73.3
	أنثى	08	26.7
	المجموع	30	100
العمر	أقل من 25 سنة	13	43.3
	من 25 إلى 30 سنة	13	43.3
	من 31 إلى 40 سنة	02	06.7
	أكبر من 40 سنة	02	06.7
	المجموع	30	100
المستوى	ثانوي أو أقل	01	03.3
	تقني	04	13.3
	تقني سامي	03	10
	جامعي	22	73.3
	المجموع	30	100
الخبرة	أقل من 05 سنوات	04	13.3
	من 06 إلى 10 سنوات	12	40
	من 11 إلى 15 سنة	06	20
	أكثر من 15 سنة	08	26.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تحليل نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن أغلب العينة المبحوثة من فئة الذكور بما نسبته (73.3%) وكانت نسبة الإناث (26.7%)، ما يشير إلى توزيع جيد للعينة محل الدراسة من حيث الجنس؛ ويلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته (43.3%) كانت من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) والنسبة نفسها للفئة العمرية (من 25 إلى 30 سنة)، تليها نسبة (06.7%) بالنسبة للفئتين العمريتين (من 31 إلى 40 سنة) و(أكبر من 40 سنة)؛ سجلت نسبة (73.3%) من أصحاب الشهادات الجامعية، تليها نسبة (13.3%) من أصحاب مستوى تقني، تأتي بعدها نسبة (10%) من ذوي شهادات تقني سامي، وجاءت نسبة (03.3%) من أصحاب المستوى الثانوي أو أقل؛ والملاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة أكثر من (06 إلى 10 سنوات) بنسبة (43%)، تليها نسبة (26.7%) من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، فيما جاءت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين (من 11 إلى 15 سنة) (20%)، والنسبة الأقل ليس بكثير عن الأخيرة قدرت بـ (13.3%) ممثلة للفئة الذين يمتلكون خبرة (أقل من 05 سنوات).

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو إدارة المعرفة:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور إدارة

المعرفة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
اكتساب المعرفة								
01	التكرار	-	03	02	23	3.80	.714	مرتفعة
	%	-	10	6.7	76.7			
02	التكرار	-	04	06	17	3.63	.850	مرتفعة
	%	-	13.3	20	56.7			
03	التكرار	-	02	06	19	3.77	.728	مرتفعة
	%	-	6.7	20	63.3			
04	التكرار	-	-	06	20	3.93	.583	مرتفعة
	%	-	-	20	66.7			
توليد المعرفة								
05	التكرار	-	11	05	06	3.37	1.245	متوسطة
	%	-	36.7	16.7	20			
06	التكرار	01	06	03	12	3.67	1.184	
	%	3.3	20	10	40			
07	التكرار	02	08	05	07	3.37	1.326	متوسطة
	%	6.7	26.7	16.7	23.3			
08	التكرار	-	04	02	15	3.97	.964	

¹ الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج (SPSS).

			30	50	6.7	13.3	-	%		
	.977	4.13	تخزين المعرفة							
	.995	4.10	12	13	01	04	-	التكرار	09	
			40	43.3	3.3	13.3	-	%		
	.885	4.10	10	16	01	03	-	التكرار	10	
			33.3	53.3	3.3	10	-	%		
	.997	4.20	14	12	04	-	-	التكرار	11	
			46.7	40	13.3	-	-	%		
	.936	3.83	تطوير المعرفة وتوزيعها							
	1.106	4.13	14	11	01	03	01	التكرار	12	
			46.7	36.7	3.3	10	3.3	%		
	1.042	3.87	10	10	06	04	-	التكرار	13	
			33.3	33.3	20	13.3	-	%		
	1.008	3.87	09	12	05	04	-	التكرار	14	
			12	40	16.7	13.3	-	%		
	1.331	3.43	08	09	03	08	02	التكرار	15	
			26.7	30	10	26.7	6.7	%		
	1.031	3.66	تطبيق المعرفة							
	1.159	3.63	06	15	03	04	02	التكرار	16	
			20	50	10	13.3	6.7	%		
	1.234	3.83	11	10	04	03	02	التكرار	17	
			36.7	33.3	13.3	10	6.7	%		
	1.217	3.63	07	14	02	05	02	التكرار	18	
			23.3	46.7	6.7	16.7	6.7	%		
	1.137	3.53	08	07	08	07	-	التكرار	19	
			26.7	23.3	26.7	23.3	-	%		
	.699	3.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور إدارة المعرفة:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المعرفة (3.78) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.699) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد (اكتساب المعرفة) قد جاء مقدرا بـ (3.78) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وبانحراف معياري قدره (0.579) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (02) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.63) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (0.850)، وقد نصت هذه العبارة على "يحرص موظفو المؤسسة على المشاركة في المؤتمرات والندوات والملتقيات"، ويشير ذلك إلى اتفاق عام بين أفراد العينة حول حرصهم على الحضور والمشاركة في الأنشطة التي من الممكن أن تحسن وتزيد في معارفهم كالملتقيات والندوات وغيرها، وجاءت العبارة رقم (04) بأعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقدر بـ (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.583) وقد نصت العبارة على "تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين وعمال يتمتعون بالكفاءة والقدرة"، ما يفسر على أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الأكفاء والمؤهلين حين يتعلق الأمر بعملية التوظيف.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (13) يتضح أن البعد الثاني في محور إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (توليد المعرفة) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.59) وبانحراف معياري (0.939) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، وقد خصص هذا البعد لقياس مدى قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، والملاحظ أن الفقرة رقم (07) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.37) ونصت هذه الأخيرة على أن "تحفز المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار"، ما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة لدى عمال وموظفي المؤسسة من العينة المبحوثة حول ضرورة اعتماد مؤسستهم على سياسة تحفيز فعالة للموظفين على تبني الإبداع والابتكار، بينما سجلت العبارة رقم (08) أعلى متوسط حسابي في هذا البعد، والتي نصت على "تعتمد المؤسسة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في خلق معارف جديدة وبقائها"، إذ قدر المتوسط الحسابي لهاته العبارة بـ (3.97) وبانحراف معياري (0.964)، ما يدل على قبول وموافقة مرتفعة نسبيا لدى أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد تقنيات حديثة في خلق معارف جديدة والمحافظة عليها.

أما فيما يخص بعد (تخزين المعرفة) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.13) وبانحراف معياري (0.977) ما يشير إلى موافقة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة موبيليس بتبسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد سجلت العبارة رقم (10) أقل متوسط حسابي في هذا البعد وقدر بـ (4.10)، ونصت هذه الأخيرة على "تساهم المعارف المخزنة في تقليل جهد البحث"، بينما جاءت العبارة رقم (11) في أعلى الترتيب من حيث المتوسط الحسابي، إذ بلغ (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.997) وقد نصت هذه العبارة على "تعتمد المؤسسة على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات"، ما يشير

أن موظفي المؤسسة يتفقون حول اعتماد مؤسستهم على نظام تكنولوجيا معلومات يمتاز بالفعالية، ويرجع ذلك كونها مؤسسة اتصالات ومن الضروري اعتمادها على أحدث التقنيات وأنجعها في تسيير أنشطتها.

أما فيما يخص بعد (تطوير المعرفة وتوزيعها) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبانحراف معياري (0.936) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (15) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.43)، ونصت هذه العبارة أنه "تساهم وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة في تطوير قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة"، ما يشير إلى أن المبحوثين من عينة الدراسة يرون أن لوسائل الإعلام والاتصال دور في تطوير قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة،، بينما احتلت العبارة رقم (14) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.87)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "تشجع المؤسسة على التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الأفراد"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن المؤسسة من تسعى إلى تنمية مهارات الأفراد العاملين بها من خلال تشجيعهم على التعلم التنظيمي.

يأتي بعد (تطبيق المعرفة) بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (1.031) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وتوافق متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد سجلت العبارة رقم (19) أقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.53)، ونصت هذه العبارة أنه "التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المسؤولين في تحسين أداء المؤسسة"، ما يدل إلى أن المبحوثين يرون أن المعرفة وتطبيقها الفعال بالمؤسسة من شأنه الرفع وتحسين أدائها، وجاءت العبارة رقم (17) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.83)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يؤمنون بأهمية المعرف الخاصة في تطوير أعمالهم.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس بتبسة يتفقون إجمالاً حول عبارات محور إدارة المعرفة، ويتضح جلياً سعي المؤسسة إلى تفعيل إدارة معرفة من شأنها التحسين من أدائها وأداء موردها البشري.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور أداء رأس المال الزبوني:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور رأس المال الزبوني

الدالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
مرتفعة	1.055	3.70	08	10	07	05	-	التكرار
			26.7	33.3	23.3	16.7	-	%
مرتفعة	.971	3.43	04	11	09	06	-	التكرار
			13.3	36.7	30	20	-	%
مرتفعة	1.230	3.73	09	12	03	04	02	التكرار
			30	40	10	13.3	6.7	%
مرتفعة	1.073	3.77	07	15	03	04	01	التكرار
			23.3	50	10	13.3	3.3	%
مرتفعة	1.196	3.87	11	11	02	05	01	التكرار
			36.7	36.7	6.7	16.7	3.3	%
متوسطة	1.245	3.37	08	06	05	11	-	التكرار
			26.7	20	16.7	36.7	-	%
مرتفعة	1.184	3.67	08	12	03	06	01	التكرار
			26.7	40	10	20	3.3	%
مرتفعة	1.326	3.37	08	07	05	08	02	التكرار
			26.7	23.3	16.7	26.7	6.7	%
مرتفعة	.964	3.97	09	15	02	04	-	التكرار
			30	50	6.7	13.3	-	%
مرتفعة	.995	4.10	12	13	01	04	-	التكرار
			40	43.3	3.3	13.3	-	%
مرتفعة	.885	4.10	10	16	01	03	-	التكرار
			33.3	53.3	3.3	10	-	%
	0.503	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رأس المال الزبوني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

¹ الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج (SPSS).

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور رأس المال الزبوني:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني للدراسة (3.79) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.503) في عبارات محور رأس المال الزبوني، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارتان رقم (25) و(27) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.37) وبانحراف معياري قدره (1.245) و(1.326) على الترتيب، ما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة ووجود تشتت في استجابات أفراد العينة حول ما نصت عليه العبارتان، فقد نصت الأولى على "توفر المؤسسة الخدمة التي تتميز بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها"، ما يدل على موافقة حول توفير المؤسسة لخدمات تمتاز بالجودة بهدف تحقيق رضا العملاء لكن ليس بشكل كبير، أما الثانية فقد نصت على "لدى المؤسسة الوسائل والإجراءات اللازمة لتحديث البيانات الخاصة بالعملاء والتي تسمح بالتعرف على التغييرات الجديدة حولهم"، فالموظفون من أفراد العينة المدروسة يتفقون حول تحديث المؤسسة لقواعد البيانات المتعلقة بزبائنها من أجل متابعة التغييرات الممكن حدوثها، وجاءت العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.971) ونصت على "تسعى المؤسسة على كسب رضا العملاء وولائهم"، ما يدل على أن المؤسسة من وجهة نظر موظفيها تسعى لكسب رضا الزبائن وولائهم، وسجلت العبارة رقم (20) متوسطا حسابيا بلغ (3.70) ما يدل على اتفاق عام لدى أغلب أفراد العينة حول ما نصت عليه العبارة والمتمثل في "تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها"، ما يشير إلى اهتمام المؤسسة من وجهة نظر الموظفين والعمال ببناء علاقات جيدة مع متعاملينا، ويظهر ذلك في ثقافة المؤسسة ورسالتها، وسجلت العبارتان (29) و(30) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا المحور، فقد بلغ (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.995) و(0.885) على الترتيب، ونصت العبارة رقم (29) على "تمتلك المؤسسة من الخبرة ما يكفي للتأقلم مع التغييرات الحاصلة في محيطها الخارجي المتمثل في؛ زبائن، موردين... إلخ"، ما يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة يرون أن المؤسسة قادرة على متابعة التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية نظرا للخبرة التي تمتاز بها، ونصت العبارة رقم (30) على "تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها"، فعينة الدراسة تتجه نحو الموافقة على أنه من الضروري المحافظة على علاقات جيدة مع أطراف بيئتها الخارجية بيئتها الخارجية.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة إلى حد ما حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس آراءهم حول واقع رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة، فمن خلال تحليل استجابات عينة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطوير المعرفة وتوزيعها في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (04) - مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أداء رأس المال الزبوني	اكتساب المعرفة	3.497	0.063	0.042	0.002	0.221	0.049	0.826
	توليد المعرفة	0.683	0.849	0.921	0.848	12.48	155.97	0.00
	تخزين المعرفة	0.427	0.800	0.811	0.658	7.33	53.28	0.00
	تطوير المعرفة وتوزيعها	0.562	0.829	0.896	0.803	10.66	113.82	0.00
	تطبيق المعرفة	0.914	0.771	0.917	0.841	12.18	148.38	0.00
	إدارة المعرفة	-0.795	1.198	0.966	0.934	19.82	393.19	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (15) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحسين

أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لاكتساب المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.063) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.042) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن عملية اكتساب المعرفة ليس لها أثر في تحسين أداء رأس المال الزبوني من وجهة نظر العينة المدروسة، وقد يفسر ذلك إلى أن عملية اكتساب المعرفة قد تخص المؤسسة وبيئتها الداخلية، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى

المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى والقائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة" ✓
الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.849) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.921) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن عملية توليد المعرفة لها أثر إيجابي في التحسين من أداء رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.848) مما يعني أن نسبة 84.8% من التغيرات في أداء رأس المال الزبوني تعود لمتغيرات عملية توليد المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة" ✓
الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.800) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.811) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى إن عملية تخزين المعرفة أهمية في تحسين أداء رأس المال الزبوني، فتخزين المؤسسة للمعارف المكتسبة من شأنه مساعدتها في استخدام معلومات وبيانات مخزنة حول زبائنها وعملائها في وقت احتياجها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.658) مما يعني أن نسبة 65.8%

من التغيرات في أداء رأس المال الزبوني تعول لمتغيرات تخزين المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطوير المعرفة وتوزيعها في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لعملية تطوير المعرفة وتوزيعها في تحسين أداء رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطوير المعرفة وتوزيعها وتحسين أداء رأس المال الزبوني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.829) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.896) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha= 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب حول نشاطات المؤسسة، سواء داخليا أو خارجيا وكذا توفير المعلومات حول محيطها وبيئتها من شأنه زيادة الوعي المؤسسي، ويساهم في تكوين فكرة أفضل حول عملاء المؤسسة وزبائنها، والذي بدوره يساعدها في تلبية احتياجاتهم بالشكل الأفضل مما يخلق علاقات جيدة معهم، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.803) مما يعني أن نسبة 80.3% من التغيرات في تحسين أداء رأس المال الزبوني تعود لمتغيرات في عملية تطوير المعرفة وتوزيعها، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطوير المعرفة وتوزيعها في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة

ذات دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.771) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.917) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسة والاستفادة منها من شأنه الرفع من مستوى أدائها بصفة عامة وتحسين أداء رأس المال الزبوني بصفة خاصة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.841) مما يعني أن نسبة 84.1% من التغيرات في تحسين أداء رأس المال الزبوني يعود لمتغيرات في تطبيق المعرفة بالمؤسسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة

الاتصالات موبيليس-تبسة"

ومن خلال نتائج الجدول رقم (15) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وأداء رأس المال الزبوني، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.198) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.917) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أنتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى إدارة المعرفة من شأنها تحسين أداء رأس المال الزبوني، فمن خلال نظام إدارة معرفة فعال يمكن للمؤسسة أن ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.934) مما يعني أن ما نسبته (93.4%) من التغيرات في الحاصلة في أداء رأس المال الزبوني تعود لمتغيرات إدارة المعرفة، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بالمؤسسة محل الدراسة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لتطبيق إدارة المعرفة بشكل إيجابي على أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة، من وجهة نظر أفراد العينة المبحوثة والذي تم

استنتاجه أن تأثير توليد المعرفة يأتي بالدرجة الأكبر على تحسين أداء رأس المال الزبوني، يليه أثر تطبيق المعرفة، والملاحظ من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن عملية اكتساب المعرفة لم يكن لها أي أثر في أداء رأس المال الزبوني من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) في وكالة اتصالات موبيليس - تبسة" وسيتم اعتماد أسلوب One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني تعزى لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اختبار التباين الأحادي للمحاور حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.243	1.424	0.793	1	0.793	بين المجموعات
		0.556	28	15.581	داخل المجموعات
			29	16.373	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (22.424) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.243) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، فالموظفون في المؤسسة محل الدراسة، على اختلاف جنسهم يعتقدون بأهمية تطبيق إدارة المعرفة وأثرها الإيجابي في تحسين أداء رأس المال الزبوني.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الجنس.

¹الملحق رقم (04). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.653	.549	.325	3	.975	بين المجموعات
		.592	26	15.398	داخل المجموعات
			29	16.373	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.549) أقل بكثير من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.653) المقابل لاختبار التباين الأحادي بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمر.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.475	.859	.492	3	1.476	بين المجموعات
		.573	26	14.897	داخل المجموعات
			29	16.373	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.859) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.475) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين الأحادي لتحليل المحاور حسب الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.624	3	.208	.343	.794
داخل المجموعات	15.749	26	.606		
المجموع	16.373	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.343) أقل من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.794) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وذلك يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى سنوات العمل.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) بوكالة اتصالات موبيليس تبسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لشركة الاتصالات موبيليس وكالة -تبسة- وكذا والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء رأس المال الزبوني، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ: 30 مفردة من موظفي وعمال شركة الاتصالات موبيليس وكالة -تبسة، لمعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى تأثير هذا الأخير على أداء رأس المال الزبوني، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن الشركة تتبنى توفير الخدمة التي تتميز بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها.

خاتمة



خاتمة:

تعرضت هذه الدراسة إلى الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة ورأس المال الزبوني، حيث تم الاستخلاص من الجانب النظري الأهمية البالغة لإدارة المعرفة حيث تم الاستخلاص من الجانب النظري الأهمية البالغة في تحسين أداء رأس المال الزبوني خاصة بعد تحويل المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة تعد الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال. فقد أصبح رأس المال الزبوني من الأمور الواجبة على المؤسسة القيام بها، وذلك بخلق الولاء لدى الزبون.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء رأس المال الزبوني من خلال القسمين النظري والتطبيقي، الذي تم فيه اختيار مؤسسة اتصالات موبيليس -تيسة- وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج، المقترحات.

أولا. النتائج:

اعتمادا على ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن بيانها كالاتي:

1- النتائج النظرية:

- ✓ إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها؛
- ✓ جوهر إدارة المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛
- ✓ نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة؛
- ✓ يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة؛
- ✓ العمل على ترسيخ علاقة جيدة بين الزبون والوكالة، وجعلها عاملا لتحقيق ولائه من خلال تحسين الأداء في تلك العلاقة وتتمثل في الرضا، الثقة، الالتزام المتبادل بين الطرفين؛
- ✓ تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء الرأس المال الزبوني من خلال تحقيق الإبداع والابتكار ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- النتائج التطبيقية:

خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصيل إلى النتائج التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطوير المعرفة وتوزيعها في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة "

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني بوكالة الاتصالات موبيليس-تبسة"

ثانيا. الاقتراحات:

في إطار النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة؛

✓ العمل على استخلاص المعرفة الكامنة الموجودة لدى جميع العاملين وتحويلها إلى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة؛

✓ ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة؛

✓ يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة، تعني بعمليات إدارة المعرفة التي

تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية المادية الأخرى؛

✓ إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن؛

✓ اعتبار الزبون رأس مال حقيقي للمؤسسة بدلا من الأموال وتطبيق في مؤسسة موبيليس وإدخاله

ضمن رؤيته ورسالته ويكون هدفه الرئيسي الحصول على ولائه؛

✓ تشكيل وحدة تنظيمية في مؤسسة موبيليس باسم إدارة علاقات الزبون أو أي تسمية أخرى تضم

وحدات فرعية تهتم بتطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبون؛

✓ التركيز على عمال المستوى التنفيذي أكثر في إبداء أفكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات.

ثالثا. أفاق البحث:

- ✓ أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار والإبداع؛
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتفعيل نظام إدارة علاقات الزبائن.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة - ممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جديد لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أحمد الخطيب، فالديزيقان، إدارة المعرفة، نظم المعلومات، دار الجدار للكتاب العلمي، الأردن، 2009.
4. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول، المهارات)، (د. ن)، مصر، 2002.
6. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات التطوير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراجحة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
8. بلال السكارنة، دراسة إدارية معاصرة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2010.
9. جمال خيرالله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
10. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، 2009.
11. جيل غريفت، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تر: أيمن الأرماني، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2001.
12. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
14. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2011.
15. راجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
16. رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانوني للنشر، الاسكندرية، 2014.
17. زكريا مطلق الدوري أحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازدي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
18. سعاد نايف برنوطي، ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، د. س. ن.
19. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار مهندسو الحياة، الطبعة الثالثة، الكويت، 2004.
20. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

21. عبد الرحمان الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
22. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، جامعة عمان الأردنية للدراسات العليا، عمان، الأردن، د. س. ن.
23. علاء السلمي، خواطر من الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001.
24. علاء فرحات طالب الدعي، فاطمة عيد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء، 2011.
25. علاء فرحات طالب أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. علي السلمي، إدارة التمييز- نماذج الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
27. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، الجامعة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
28. محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
29. مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
30. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
32. يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي، دباس العبادي: إدارة علاقة الزبون، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

ثانياً. الأطروحات والرسائل:

1. أدهم خالد ناصر بلبل، تقييم نجاح تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء في شركة جوال للمحافظة على مستوى ولاء المشتركين - دراسة حالة قطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2011.
2. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
3. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة بسكرة، 2011.
4. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
5. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2011.

6. عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2010.
7. عبد الله عبد الرحمان النسيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2005.
8. عبد الله علي، أثر البنية على أداة المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
9. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
10. قبلو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015.
11. مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصال الخليوي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
12. مقران علجية، أثر رأس المال الفكري في نجاح المشروعات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تبسة، 2010.

رابعاً. المجالات والدوريات:

1. صالحة عبد الله عسيان وجهينة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة البصائر العلمية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن، 2008.
2. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، العدد الأول، نوفمبر، 2001، بسكرة.
3. غالب محمود سنحقي، أثر راس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة ع إ ق د ع ت وقادة جامعة الإمام سعود الإسلامية، العدد 13، سنة 2013، الرياض المملكة السعودية.
4. محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، العدد الأول، مجلة جامعة ورقلة، ورقلة، ديسمبر 2014.

خامساً. الندوات والملتقيات والمؤتمرات:

1. سناء عبدالكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول "تسيير المؤسسات - المعرفة الركزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات"، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 و 13 نوفمبر 2005.
2. علي عبد الله، مداخلة حول "إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب، البليدة، د. س. ن.

سادسا. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdelatif Khemathen, **la dynamique du controle de gestion du nod**, 2ed, Paris, 1976.

الملاحق



الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير. تخصص: إدارة الأعمال

استبيان حول

أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني

دراسة حالة "وكالة الاتصالات موبيليس - تبسة"

سيدي؛ سيدتي: تحية طيبة أما بعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج تحت عنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء رأس المال الزبوني المكتملة لنيل شهادة الماستر المتعلقة بمؤسسة الاتصالات موبيليس، ونظرا لما لأرائكم وانطباعاتكم ومن أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:
عروف راضية

إعداد الطالبتين:
قدوري إيمان
مناصرية نريمال

السنة الجامعية: 2019/2018

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1 - الجنس :

ذكر ، أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة ، من 30 إلى أقل من 35 سنة ،

من 35 إلى أقل من 40 سنة ، من 40 سنة فأكثر .

3 -المستوى التعليمي:

جامعي ، دراسات عليا ، أخرى .

4 -الخبرة في العمل:

أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى 10 سنوات .

من 11 إلى 15 سنة . أكثر من 15 سنة .

ثانياً: محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة المعرفة						
اكتساب المعرفة						
01	تسعى المؤسسة لمعرفة قدرات ومهارات موظفيها					
02	يحرص موظفي المؤسسة على المشاركة في المؤتمرات والندوات والملتقيات					
03	تستعين المؤسسة بمصادر خارجية عند استقطابها لعمال جدد (مثل وكالات التشغيل)					
04	تحرص المؤسسة على استقطاب موظفين وعمال يتمتعون بالكفاءة والقدرة					
توليد المعرفة						
05	هناك استجابة ودعم من قبل إدارة المؤسسة لآراء العاملين					
06	تشجع المؤسسة العمال على تبادل الأفكار والآراء بين أوساط العاملين					
07	تحفز المؤسسة موظفيها على الإبداع والابتكار					
08	تعتمد المؤسسة على التقنيات التكنولوجية الحديثة في خلق معارف جديدة وبقاءها					
تخزين المعرفة						
09	تعمل المؤسسة على تخزين المعلومات المكتسبة والاحتفاظ بها لحين استعمالها					
10	تساهم المعارف المخزنة في تقليل جهد البحث					
11	تعتمد المؤسسة على نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
تطوير المعرفة وتوزيعها						
12	تعمل المؤسسة على نشر المعرفة ونقلها للاستفادة منها					

					تعلم المؤسسة على تطوير مهارات الأفراد من خلال برامج تدريبية وتكوينية	13
					تشجع المؤسسة على التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الأفراد	14
					تساهم وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة في تطوير قدرة المؤسسة في إدارة المعرفة	15
تطبيق المعرفة						
					تستخدم المؤسسة المعلومات والبيانات المخزنة لديها لحل المشكلات التي تواجهها	16
					يعتمد العمال على معارفهم الخاصة لتطوير أعمالهم	17
					تساهم المعارف المكتسبة من قبل عمال وإطارات المؤسسة في مواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا	18
					التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المسؤولين في تحسين أداء المؤسسة	19

المحور الثاني: أداء رأس المال العلاقتي (الزبوني)						
					تتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها	20
					تسعى المؤسسة على كسب رضا العملاء وولائهم	21
					تخصص المؤسسة مصلحة ضمن هيكلها التنظيمي تختص بحل مشاكل العملاء	22
					تتم المؤسسة بجمع المعلومات والبيانات حول احتياجات العملاء من الخدمات لتقديمها بالشكل المميز	23
					لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول عملائها تعمل على تجديدها باستمرار	24
					توفر المؤسسة الخدمة التي تتميز بالجودة العالية لتحقيق رضا عملائها	25
					لدى المؤسسة ثقافة إبداع وابتكار تسمح بحلق تعاملات جيدة مع محيطها الخارجي	26

					لدى المؤسسة الوسائل والإجراءات اللازمة لتحديث البيانات الخاصة بالعملاء والتي تسمح بالتعرف على التغييرات الجديدة حولهم	27
					يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في خدمات العملاء بصفة دورية بالمؤسسة	28
					تمتلك المؤسسة من الخبرة ما يكفي للتأقلم مع التغييرات الحاصلة في محيطها الخارجي المتمثل في؛ زبائن، موردين... إلخ	29
					تهتم المؤسسة ببناء وتكوين علاقات جيدة بينها وبين عملائها	30

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج (SPSS)

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	22	73.3	73.3	73.3
	أنثى	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 25 سنة	13	43.3	43.3	43.3
	من 25 إلى 30	13	43.3	43.3	86.7
	من 31 إلى 40	2	6.7	6.7	93.3
	أكبر من 40	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي أو أقل	1	3.3	3.3	3.3
	تقني	4	13.3	13.3	16.7
	تقني سامي	3	10.0	10.0	26.7
	جامعي	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5	4	13.3	13.3	13.3
	من 6 إلى 10	12	40.0	40.0	53.3
	من 11 إلى 15	6	20.0	20.0	73.3
	أكثر من 15	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Correlations

Correlations

اكتساب المعرفة | الدراسة | رأس المال الزبوني | إدارة المعرفة

إدارة_المعرفة	Pearson Correlation	1	.966**	.994**	.167
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.378
	N	30	30	30	30
رأس_المال_الزبوني	Pearson Correlation	.966**	1	.988**	.042
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.826
	N	30	30	30	30
الدراسة	Pearson Correlation	.994**	.988**	1	.123
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.517
	N	30	30	30	30
اكتساب_المعرفة	Pearson Correlation	.465**	.042	.123	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.826	.517	
	N	30	30	30	30
توليد_المعرفة	Pearson Correlation	.930**	.921**	.933**	.121
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.524
	N	30	30	30	30
تخزين_المعرفة	Pearson Correlation	.792**	.811**	.802**	-.066
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.731
	N	30	30	30	30
تطوير_العمل_المعرفي	Pearson Correlation	.937**	.896**	.927**	-.029
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.881
	N	30	30	30	30
تطبيق_المعرفة	Pearson Correlation	.922**	.917**	.928**	-.067
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.725
	N	30	30	30	30

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	30	3.80	.714
Q2	30	3.63	.850
Q3	30	3.77	.728
Q4	30	3.93	.583
Q5	30	3.37	1.245
Q6	30	3.67	1.184
Q7	30	3.37	1.326
Q8	30	3.97	.964
Q9	30	4.10	.995
Q10	30	4.10	.885
Q11	30	4.20	.997

Q12	30	4.13	1.106
Q13	30	3.87	1.042
Q14	30	3.87	1.008
Q15	30	3.43	1.331
Q16	30	3.63	1.159
Q17	30	3.83	1.234
Q18	30	3.63	1.217
Q19	30	3.53	1.137
Q20	30	3.70	1.055
Q21	30	3.43	.971
Q22	30	3.73	1.230
Q23	30	3.77	1.073
Q24	30	3.87	1.196
Q25	30	3.37	1.245
Q26	30	3.67	1.184
Q27	30	3.37	1.326
Q28	30	3.97	.964
Q29	30	4.10	.995
Q30	30	4.10	.885
إدارة المعرفة	30	3.78	.699
رأس المال_الزبوني	30	3.73	.866
الدراسة	30	3.76	.751
اكتساب_المعرفة	30	3.78	.579
توليد_المعرفة	30	3.59	.939
تخزين_المعرفة	30	4.1333333	.87799842
تطوير_العمل_المعرفي	30	3.83	.936
تطبيق_المعرفة	30	3.66	1.031
Valid N (listwise)	30		

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
/METHOD=ENTER .إدارة_المعرفة.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	إدارة_المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.966 ^a	.934	.931	.227

a. Predictors: (Constant), إدارة_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.305	1	20.305	393.199	.000 ^b
	Residual	1.446	28	.052		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. Predictors: (Constant), إدارة_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.795	.232		-3.424	.002
	إدارة_المعرفة	1.198	.060	.966	19.829	.000

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
  /METHOD=ENTER .اكتساب_المعرفة.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اكتساب_المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.042 ^a	.002	-.034	.881

a. Predictors: (Constant), اكتساب_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.038	1	.038	.049	.826 ^b
	Residual	21.713	28	.775		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. Predictors: (Constant), اكتساب_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.497	1.081		3.235	.003
	اكتساب_المعرفة	.063	.283	.042	.221	.826

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
  /METHOD=ENTER .توليد_المعرفة.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توليد المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس المال الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.848	.842	.344

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة^a

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.441	1	18.441	155.978	.000 ^b
	Residual	3.310	28	.118		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس المال الزبوني

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة^a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.683	.252		2.707	.011
	توليد المعرفة	.849	.068	.921	12.489	.000

a. Dependent Variable: رأس المال الزبوني

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
  /METHOD=ENTER تخزين_المعرفة.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	تخزين_المعرفة	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.646	.516

a. Predictors: (Constant), تخزين_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.308	1	14.308	53.828	.000 ^b
	Residual	7.443	28	.266		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. Predictors: (Constant), تخزين_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.427	.460		.927	.362
	تخزين_المعرفة	.800	.109	.811	7.337	.000

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
  /METHOD=ENTER تطوير_العمل_المعرفي.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير_العمل_المعرفي b	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.896 ^a	.803	.796	.392

a. Predictors: (Constant), تطوير_العمل_المعرفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.457	1	17.457	113.827	.000 ^b
	Residual	4.294	28	.153		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. Predictors: (Constant), تطوير_العمل_المعرفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.562	.306		1.838	.077
	تطوير_العمل_المعرفي	.829	.078	.896	10.669	.000

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT رأس_المال_الزبوني
  /METHOD=ENTER تطبيق_المعرفة.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	تطبيق_المعرفة	.	Enter

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.917 ^a	.841	.836	.351

a. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.298	1	18.298	148.387	.000 ^b
	Residual	3.453	28	.123		
	Total	21.751	29			

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني

b. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.914	.240		3.806	.001
	تطبيق_المعرفة	.771	.063	.917	12.181	.000

a. Dependent Variable: رأس_المال_الزبوني