

الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة

أستاذ مساعد دكتور مؤيد يوسف نعمة

الساعدي

هيئة التعليم التقني/ المعهد التقني في المسيب

مستخلص

تدور فكرة البحث حول اكتشاف الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية، إذ تهدف هذه المصارف من أنشطة وعمليات إدارة معرفتها بوصفها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه لتحقيق أهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين، وبالتالي نجاح هذه المصارف. اجري البحث في عدد من المصارف الأهلية في محافظتي بغداد وبابل إذ جرى تحديد (11) مصرف اختيرت منها عينة قصدية مؤلفة من (50) شخصاً يمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى لمسح آرائهم، وقد خرج البحث باستنتاجات مهمة كان من بينها أن تقدم بعد قيمة الزبون بعلاقتها المباشرة بنجاح المصارف وتراجع رضا الزبون من بين ابعاد إدارة علاقات الزبون بشكل حاد، كما تقدمت توليد المعرفة وغاياتها على باقي ابعاد إدارة المعرفة.

المقدمة

ما زالت فلسفة الزبون غائبة عن أن تكون مصدراً من مصادر معرفة أغلب منظمات الأعمال في البلدان النامية كونها ما زالت تسعى لتكون منظمات كفاءة فحسب، في الوقت الذي تحولت فيه منظمات الأعمال من منطلق الكفاءة إلى منطلق الفاعلية في بلدان العالم المتقدم، وفي اقتصاديات اليوم التي توصف بالاقتصاديات الرقمية أو اقتصاديات المعرفة، وبعدها أصبح الزبون من ضمن سلسلة التجهيز، فإن نجاح المنظمة يكمن بقدرتها في الحصول على المعرفة الجديدة والخبرات والأفكار التي تكشف عن سلوك زبائنهم، والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة، وهو ما لا يتحقق إلا بإدارة ناجحة للمعرفة ومراعاة لحقيقة أن نجاح المنظمات المناظرة قد يكون انتقالاً لها أو ولوجاً إلى الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، أو اقتناصها لفرص جديدة بعد أن حققت أهدافها في الوقت المحدد. فقد وجدت الدراسات والبحوث أنه عندما يجتمع الزبون والبائع فإنهم يجعلون معرفتهم وخبراتهم في حالة تفاعل، إذ أن معرفة الزبون تسمح للمنظمات بتسليم قيمة مضافة لزبائنهم، وهذا ما يعد مؤشراً مهماً جداً من مؤشرات النجاح المنظمي، إذ أن ما يميز منظمات الألفية الثالثة هو قدرتها على تغيير قوانين التنافس في السوق والتحكم بمواقع اللاعبين الكبار في بيئة الصناعة.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن فكرة معرفة الزبون تشير إلى المعرفة التي تحيط بالزبون، فضلاً عن المعرفة التي امتلكت من قبل الزبون، وأن أحد البواعث الرئيسية لتطبيق إدارة علاقات الزبون هو تعقب سلوك الزبون، لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات وبالتالي الانتقال من تفكير الكفاءة والفاعلية إلى تفكير النجاح المنظمي. وإذا كانت موضوعات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون قد حسمت هذا الجدل من الناحية الفكرية، فإن حسمها على الصعيد الميداني في المصارف العراقية الأهلية مازال يعد مشكلة قائمة بذاتها، وعلى هذا يمكن إيجاز مشكلة البحث بعدد من التساؤلات، وكما يأتي:

١. هل تعرف المصارف المعنية بالبحث من هم زبائنهم؟ وماذا يريدون؟ وما يمكن ان تسوقه لهم من خدمة؟ وأي منهم مربح؟ وكيف تتحقق من ذلك؟.
٢. اذا كان الزبائن يدارون منعزلين من خلال الأقسام ووحدات العمل والإدارة، وان كل مدير تنفيذي يشتكي من قلة معرفته بالزبون، فهل تعي المصارف الأهلية مفهوم إدارة علاقات الزبون؟ وكيف يمكن قياس ذلك؟.
٣. اذا كانت المعرفة هي الموجود الذي يضمن تطوير المنظمة بشكل اكثر ملائمة وتحتاج الى بيانات زبون عالية النوعية. فهل هناك وجود لإدارة المعرفة في المصارف المعنية بالبحث؟ وكيف يمكن قياسها؟.
٤. هل تشكل إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون جانبا من مؤشرات نجاح هذه المصارف؟ واي الإدارتين تتقدم على الأخرى؟ وما هو حجم التأثير لكل منهما؟.

ثانيا: هدف البحث

يهدف البحث الى الكشف والتحقيق من مدى عمل المصارف الأهلية بإدارة المعرفة، واكتشاف حقيقة توظيفها لهذه المعرفة لإدارة علاقات زبونها فاعلة، وبالتالي اشراكها لزبائنهم في تصميم وتسويق خدماتها، وهل يشكل ذلك عاملا من عوامل نجاحها؟.

ثالثا: أهمية البحث

سيسهم البحث في تقديم حقائق مدعمة بمؤشرات رقمية عن مصادر المعرفة للمصارف الأهلية، واي من هذه المصادر سيسهم في نجاحها، كما سيسهم في رسم السبل النظرية والتطبيقية لإدارة علاقات زبائنية سليمة تقود لنجاح المصارف المعنية بالبحث بتوظيف معرفتها الجديدة.

رابعا: فرضيات البحث

- في ضوء مشكلة الدراسة وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراتها صيغت الفرضيات الآتية:
١. ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بإدارة علاقات الزبون على المستوى الكلي والفرعي، وقد اشتقت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. ترتبط (انواع المعرفة)^١ بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية. وقد تفرعت عنها الفرضيات الثانوية الآتية:
 - (اولا): ترتبط المعرفة الواضحة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (ثانيا): ترتبط المعرفة الضمنية بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - ب. ترتبط (عمليات إدارة المعرفة)^٢ بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (اولا): ترتبط تحديد المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (ثانيا): ترتبط غايات المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (ثالثا): يرتبط توليد المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (رابعا): يرتبط خزن وتوزيع المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - (خامسا): ترتبط تطبيق المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 ٢. ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية على المستوى الكلي والفرعي، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. ترتبط المعرفة الظاهرة بنجاح المصارف الأهلية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - ب. ترتبط المعرفة الضمنية بنجاح المصارف الأهلية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 ٣. ترتبط إدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية على المستوى الكلي والفرعي، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. ترتبط معرفة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.

١. المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة.

٢. تحديد المعرفة، غايات المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

- ب. ترتبط تفاعلية الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.
 ج. ترتبط قيمة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.
 د. يرتبط رضا الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.
 هـ. ترتبط ثقافة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.
 ٤. تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً بنجاح المصارف الأهلية عبر معرفة الزبون.
 ٥. تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً بنجاح المصارف الأهلية عبر تفاعلية الزبون.
 ٦. تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً بنجاح المصارف الأهلية عبر قيمة الزبون.
 ٧. تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً بنجاح المصارف الأهلية عبر رضا الزبون.
 ٨. تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً بنجاح المصارف الأهلية عبر ثقافة الزبون.
 ٩. لا تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً (غير مباشراً) بنجاح المصارف الأهلية عبر جميع ابعاد إدارة علاقات الزبون.

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

حدد البحث مجاله في القطاع المصرفي مركزاً على مجتمع مؤلف من عدد من المصارف الأهلية وهي (مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل، مصرف الشرق الأوسط الأهلي، مصرف بغداد الأهلي، مصرف الاقتصاد للاستثمار) لانتقاء عينة قصدية منها قوامها (50) شخصاً يمثلون (75%) من الإدارات العليا والوسطى، وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1) تفاصيل عينة البحث

ت	اسم المصرف	الموقع	العينة	ت	اسم المصرف	الموقع	العينة
١	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بغداد/الخلائي	٤	٧	مصرف بغداد الأهلي	بابل/شارع الامام علي	٦
٢	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بغداد/حي العامل	٢	٨	مصرف بغداد الأهلي	بابل/شارع الحسين	٥
٣	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بابل/شارع اربعين	٤	٩	مصرف بغداد الأهلي	بغداد/فرع المحمودية	٥
٤	مصرف الشرق الاوسط الأهلي	بابل/الإدارة العامة	٥	١٠	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	بابل/شارع اربعين	٥
٥	مصرف الشرق الاوسط الأهلي	بابل/شارع المكتبات	٥	١١	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	بابل/شارع الامام علي	٤
٦	مصرف بغداد الأهلي	بغداد	٥		مجموع		٥٠

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه:

استند البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية جرى قياسها باستعمال مقاييس مختبرة ومحكمة في دراسات سابقة، وكما في الجدول (2).

الجدول (2) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والثانوية ومقاييسها

ن	المتغيرات			المقاييس	عدد الفقرات	من - الى	معامل (الفا - كرونباخ)
	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المتغير الثانوي				
1	إدارة المعرفة	المعرفة	المعرفة الواضحة، المعرفة الضمنية	Jennex&Olfrran, 2004	32	1 - 32	88%
		عمليات المعرفة	تحديد المعرفة، غايات المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة				
2	إدارة علاقات الزبائن		ثقافة الزبون، رضا الزبون، قيمة الزبون، ثقافة الزبون، ثقافة الزبون	Kim et al., 2003	20	51-70	86%
3	التجاري المنظم		الكفاءة ، الفاعلية	Robbins, 1998: 71	18	33-50	82%

اجمالا حققت استبانة البحث معامل اتساق مرتفع بين فقراتها مقداره (0.94) على وفق معادلة (الفا-كرونباخ)، وجرى اختبار ثباتها بطريقة التجزئة النصفية (Split half) وبلغ معامل الثبات (81%) ومعامل الصدق الاحصائي (90%) وهي معاملات مرتفعة ومطمئنة.

سابعاً: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

ان البحث ذو طبيعة لا معلمية (Nonparametric)، عليه استعملت الأدوات الآتية:
أ. الوسيط ب. معامل ارتباط كندال ج. التحليل العاملي هـ. تحليل المسار

ثامناً: منهج البحث:

اعتمد البحث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) اذ اشار (Bratton & Gold , 2003 : 443) ، الى هذا المنهج بانه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين إغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 676 – 665 : 2004) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير .

تاسعاً: حدود البحث

- الحدود الزمانية: اجري البحث للمدة الواقعة بين اذار / ٢٠٠٩ الى حزيران / ٢٠٠٩.
- الحدود المكانية : اختيرت عينة من المصارف الأهلية في مدينتي بغداد وبابل مكانا لاجراء البحث.
- الحدود العلمية: ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه.

³ . تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لقياس مدى دقة استبانة البحث ، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى (Sekaran).
Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: 120.

عاشرا: هيكل البحث:

تمثل البحث بأربعة مباحث، اختص المبحث الأول منها لعرض المنهجية، فيما اختص المبحث الثاني ومن خلال ثلاثة مطالب بعرض الإطار النظري لمتغيرات البحث الثلاثة، ومن ثم جاء المبحث الثالث ليقدّم اختبارا وتحليلا لفرضيات البحث، واخيرا اختتم بمبحث رابع يعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها.

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتألف هذا المبحث من ثلاث مطالب يختص كل مطلب بتقديم عرض نظري لمتغير من متغيرات البحث الثلاث (إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبون، النجاح المنظمي)، وكما يأتي:

المطلب الأول: إدارة المعرفة

مفهومها، أهميتها، عملياتها

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

أورد الباحثون عدد من التعاريف لإدارة المعرفة ليعبروا عن وجهات نظرهم التي ركز البحث على اهمها وعلى وفق سياق زمني، فقد اشار (Andraw,1998:206) الى ان إدارة المعرفة مدخل لإضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التداؤب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه، ووصفها (Jillinda,2001:28) بالعملية التي يجري فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية من اجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافها، والباحثان (Perez&Pablos,2003:84) بينوا انها مجموعة العمليات التي تمكن المعرفة ذاتها لان تستخدم بوصفها عامل رئيس في إضافة القيمة وتوليدها، بينما افاد (Daft, 2004:297) بانها طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظيم والاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، ولم يبتعد (Hicks et al., 2007:6) عن ما جاء من تعريفات عندما اشار الى ان إدارة المعرفة تتمثل بالطرق والممارسات والأدوات النظامية لإدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدامها، اما (نجم, 2008:91) فأوضح بانها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة .

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

افاد (Bukowitz &Williams, 2000:1) ان إدارة المعرفة يمكن ان تولد ثروة من معرفة المنظمة، او بكلمة اخرى من رأس مالها الفكري، من خلال تخفيض الكلف ورضا الزبون والقدرة على الإبداع. وفي إطار الأهمية اشار (Evans,2003:6) الى ان تأثير برامج إدارة المعرفة تساعد المنظمة في:

١. تبني الإبداع من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار ٢. تحسين خدمة الزبون من خلال الخطوط الانسيابية لوقت الاستجابة ٣. تحسين العائدات من خلال المنتجات والخدمات المكتسبة لتسويق اسرع ٤. تعزيز الاحتفاظ بالعاملين من خلال قيمة معرفتهم ومكافأتهم على ذلك ٥. تطوير العمليات وتقليل الكلف من خلال إزالة العمليات المبالغ فيها والمعطلة او غير الضرورية.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد عمليات المعرفة وعلى ما يبدو ان التطور التتابعي المتلاحق للمعرفة وادارتها يعكس حداثة المفهوم الذي مازال يتحمل كثير من الاجتهاد والإضافة، وإذا ما تدرجنا من خلال سياق زمني بعرض عمليات إدارة المعرفة نجد ان (Newman&Conrad,1999:3) حددها بأربعة عمليات هي، الخلق (Creation) والخزن أو الاحتفاظ (Retention) والنقل (Transfer) والاستخدام (Utilization)، اما (Delic&Dayal, 2000: 2) فقد اكد بانها (تنظيم المعرفة وتجميعها ونشرها وتكريرها) وجاء (Mertins&Vorbeck, 2001) ليضع اربع عمليات جوهرية للمعرفة هي (توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها وخزنها)، اما (Egbu et al.,2005:12) فقد

حددها بخمسة عمليات هي (الحصول على المعرفة و تخزينها ووضعها بخارطة، نشرها وتوليدها)، واخيرا اضافة (بروبست وزملاؤه) عملية تطوير المعرفة ليفصح عن ستة عمليات اساسية لإدارة المعرفة وهي (تحديد المعرفة واقتنائها وتطويرها ووضعها في خارطة وتوزيعها وحفظها). وعلى اساس هذا الإيجاز يمكن عرض عمليات إدارة المعرفة وكما اتفق عليها أغلب الباحثين بالاتي:

١. الحصول على المعرفة: هي عملية إضافة القيمة على المعرفة السابقة من خلال الابتكار والإيجاد، وقد افاد (Broking, 1996) بان (20%) فقط من المعرفة المتوافرة للمنظمة يجري استعمالها في الواقع، فما الذي يحصل لـ(80%) المتبقية من معرفة العاملين؟، وهكذا يكون الحصول على معرفة العاملين امراً حيوياً للمنظمة فانها اذا لم تحصل على المعرفة الجديدة فسوف لن تبقى على قيد الحياة. فالمهارات والكفاءات الجديدة للموظفين تمتلك دوراً حيوياً تؤديه في بقاء المنظمة (Egbu et al.,2005) (11:).

٢. توزيع المعرفة: هي عملية الوصول إلى المعرفة الجماعية للمنظمة واستعمالها (Sarvary, 1999:95)، وفي هذا الصدد اكد (Sher&Lee,2004:936) ان هذا الوصول يساعد على نشر الخبرات الداخلية والتجارب والمعرفة والتي ستؤدي إلى تزويد العاملين بطول غير محددة للقرارات، وتمكنهم من الاستجابة للتغير البيئي بأقل الكلف، كما انها تعزز ذاكرة المنظمة.

٣. تطبيق المعرفة: بين (Peffer&Sutton,1999:12) ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، إذ تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، راي (الخيرو وصبحي،2004، 2) ان الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد اهم معايير التقييم في هذا المجال.

٤. خزن المعرفة: قد تواجه المنظمات خطر تسرب مواردها البشرية بشكل روتيني او مفاجئ لسبب او لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها امراً مهماً جداً، لاسيما تلك المنظمات التي تعاني من معدلات عالية في دوران عملها، والمنظمات التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. وأشار (Zack,1999:138) الى ان المعرفة قد تكون مخزونة في عقول الأفراد، وتتجسد في سلوكهم وإجراءاتهم ومعداتهم، وتسجل في وثائق مختلفة او تخزن بوصفها معلومات لتعزز عملهم .

المطلب الثاني إدارة علاقات الزبون

المقدمة

تبنت المنظمات إدارة علاقات الزبون لتكون الرابطة المهمة فيما بين الزبون المرتقب والحالي، وبين المنظمات التي تجهد نفسها لفهم وتقييم ولاء وقيمة الزبون بوصفه ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية تسعى للبقاء والنمو من خلالها. ومن منطلق ان الزبون هو مصدر الربح للمنظمة كان لا بد من الاهتمام بإدارة علاقات الزبون.

أولاً: المفهوم

ان إدارة علاقات الزبون مفهوم حديث تجاذبته حقول علم إدارة الأعمال، فقد عرفها (Kreauter&Moedritsher,2002:1) بانها فلسفة اعمال موجهة نحو الزبون تتضمن تحليلاً وتخطيطاً ورقابة على العلاقات مع الزبون وإدارة التفاعلات معه. وعرفها (Harper,2003:2) بانها فلسفة عمل يجري من خلالها معرفة زبائن المنظمة، وتجهيزهم بالخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، وصولاً إلى تحقيق اهدافهم وبما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العلاقة التي تؤدي إلى منفعة مربحة لكلا الطرفين، وأشار اليها (Kok&Zyl,2006:6) على انها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم، وتمثل مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات والتسويق ودعم الزبون مع استخدام التقنيات المتطورة .

ثانياً: الأبعاد و العوامل الأساسية لإدارة علاقات الزبون:

١. ابعاد ادارة علاقات الزبون

تتضمن إدارة علاقات الزبون الأبعاد الآتية (Kok&Zyl,2006:9) :

- أ. الخدمات: خدمة الزبائن التي توفرها المنظمة هي المفتاح لقبليتها في المحافظة على الزبائن المخلصين والراضين عنها، وتعالج خدمة الزبائن كل انواع استفسارات الزبائن وتعليمهم طرائق الاستعمال الصحيح وارشادهم على مناطق بيعها واسعارها ومنافعها.
- ب. قوة المبيعات: ان رجل البيع يعد مرآة المنظمة التي يرى من خلالها الزبون صورة المنظمة الحقيقية، كما ان تفاعل قوة المبيعات مع الزبون المحتمل بتحويل هذا الزبون المحتمل الى زبون دائم ومن ثم المحافظة على علاقة مخلصه هو أمر جوهري للمنظمة من اجل نجاحها. ويعد رجال المبيعات مصدراً أساسياً من مصادر المعلومات كما انه المجس الذي ينقل احساس الزبون الظاهر والضمني الى المنظمة.
- ج. التسويق: تحولت نشاطات التسويق التقليدي إلى حملات التسويق الالكتروني والشبكة العالمية. وتعطي نشاطات التسويق خبرة أفضل للزبائن المحتملين، إذ تسمح لهم باسترجاع المعلومات ذات العلاقة باقل وقت وكلفة. كما ان المنظمات اخذت تقوم بتحويل المعلومات المجمعّة من الزبائن على مواقع الشبكة العالمية إلى معرفة مفيدة والاشترك بها وزيادتها.

٢. العوامل الأساسية لإدارة علاقات الزبون

- حدد (Ganzaroli et al.,2003:2) العوامل الأساسية لإدارة علاقات الزبون بما يأتي:
- أ. الزبائن: المحور المهم جداً لتطبيقات إدارة علاقات الزبون، ولا يمكن عد كل الزبائن متساوين بالأهمية ، إذ ان (80%) من ارباح الشركة تتولد من خلال (20%) من الزبائن، ولهذا فان الواجب الأساس لإدارة علاقات الزبون هو معرفة الزبون المهم للشركة.
 - ب. المجهزون: جزء مهم في شبكة العلاقات التي ينبغي للشركة التخطيط له قبل خلق إستراتيجية ناجحة لتوافر قيمة وخدمات اضافية حقيقية إلى زبائنهم، وان مجهز إدارة علاقات الزبون الجيد يمكن ان يحدد ويصمم تحريك الاتصالات مع الزبائن من وقت قصير لعلاقات طويلة الأمد. ولعل منظمات الالفيه الثالثة اليوم تعد الزبون جزء من سلسلة تجهيزها.
 - ج. العاملون: ربطت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بين مفهوم الزبون الداخلي والزبون الخارجي، وعندما ننظر الى اغلب الدراسات والبحوث نجد ان رضا العاملين يؤدي إلى رضا الزبائن.
 - د. المشاركة: ان العمل المشترك بين المنظمة والزبون امر محسوم جدلاً في إدارة علاقات الزبون، وفي ذلك تأكيد لان يكون رأي الزبون من ضمن ما تستند اليه من مصادر معرفة المنظمة للمشاركة لإيصال قيمة إضافية للزبائن، وبهذه الطريقة يجري تحسين مستوى رضا الزبون والاحتفاظ به.

ثالثاً: أسباب تبني ادارة علاقات الزبون :

- يشكل الاحتفاظ بالزبون القديم هاجساً لإدارة علاقات الزبائن اكثر من البحث عن زبون جديد ، استناداً إلى الحقائق الآتية: (Gray& Byun,2001:10)
- أ . على وفق مبدأ باريتو، يولد (20%) من زبائن المنظمة الحاليين (80%) من ارباحها.
 - ب . تبذل المنظمة جهوداً بيعية اكبر للزبون الجديد نسبة للزبون الحالي.
 - ج . يؤدي الزبون الأصيل دوراً ايجابياً في عملية الحصول على زبائن جدد ومن دون كلفة تذكر.
 - د. الاحتفاظ بنسبة (25%) من الزبائن الحاليين يسهمون في (25%) من ارباح المنظمة. ومع هذه الأهمية التي تدعو المنظمة لتبني إدارة علاقات الزبون فان هناك بعض المعوقات عند عملية تنفيذها حددها (Gray& Byun,2001:30) بما يأتي :
 - أ. خصوصية الزبائن : يرى الزبون ان البيانات التي تطلبها منه إدارة المنظمة هي بيانات شخصية، لذا يجب على المنظمة حماية هذه الخصوصية، وابلغ الزبائن ان بياناتهم لا تستخدم إلا لإغراض

محددة وخاصة، كما يجب ان تسهل المنظمة قدرة الزبون على تعقب هذه البيانات، والسماح له بالحصول عليها وتصحيحها، وحماية هذه البيانات قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح .

ب. انعدام النضج التكنولوجي: تعد استراتيجيه إدارة علاقات الزبون في بداية عهدها، واغلب برمجياتها وتكنولوجياها المستعملة نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع كلف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتكنولوجيا المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبنى إدارة علاقات الزبون مما يؤدي الى إحباط معنويات المتبنين لها.

المطلب الثالث: النجاح المنظمي

Organizational Successful

الإشكالية الفكرية المفاهيمية للنجاح المنظمي في ضوء مداخله

ما زال الباحثين والكتاب امام صورة متحركة يكتنفها الغموض لمفهوم النجاح المنظمي، فما زالت الكتابات والتعريفات تسعى لفك التشابك المفاهيمي لهذا المصطلح المهم اذ تختلط الرؤى حوله، فيرى البعض تارة انه نجاح المنظمة ويرى اخرون انه النجاح التنافسي او النجاح الإستراتيجي تارة اخرى، فيما اشير اليه بالنجاح طويل الامد او النجاح التشغيلي، وان كانت محصلة هذه المفاهيم تصب في مفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهوماً شاملاً، الا ان الواقع العملي يؤشر اختلاف واضح بينها. ولعل هذه الاختلافات في الرؤى والمسميات يعود الى الاختلاف في المناظير التي ينظر من خلالها الى النجاح المنظمي، فهناك المنظور الداخلي والخارجي والمرحلي والتقليدي والاستراتيجي والمعرفي والتعديدي، وعلى هذا الأساس يتوقع ان تحتاج مسألة الانتهاء من حسم الجدل وصولاً الى مفهوم محدد وواضح مدة زمنية اطول مما عليه الان، فمعيار الكفاءة والفاعلية اللذان يستند اليهما النجاح التنظيمي في الوقت الحاضر ومنذ السبعينيات من القرن الماضي استناداً لدراسة (Steers, 1975: 546-558) التي تعد احدى الدراسات السابقة الممهدة لمفهوم النجاح المنظمي والتي تبنت إظهاره الى الواقع العملي بانه يقوم اصلاً على فكرتين أساسيتين، وهما مؤشرات النجاح في استخدامها الامثل للموارد المتاحة (الكفاءة) والجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية)، وهما بحد ذاتهما مازالا موضع جدل فكري، لذا رأيت هذه المنظمات انه من غير المنطقي ان تستند في حساب نجاحها على احد المعيارين. وسيجري تحديد المفهوم تبعاً لكل منظور اذ لا يمكن البت في افضلية المفاهيم لخصوصية المنظمات وتعدد اهدافها وبيئاتها التي تعمل فيها ومعايير تقويم ادائها وكما في الجدول (3).

يستخلص من كل ما ورد ان مفهوم نجاح المنظمة اشمل من مفهوم الكفاءة والفاعلية يعتمد على رؤى متعددة وهو مشكلة ادراكية للمنظمات تختلف وجهات النظر ازانها في تحديده والقدرة على استيعابه والتركيز على عوامل تنظيمية من دون غيرها في تفسيره. لذا فان الإلمام به يحتاج الى نظرة شمولية تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الامد وقصيرة الامد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الإستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح، وان النجاح المنظمي لكي يكون مسلمة اساسية للنجاح الاستراتيجي فانه لا بد له ان يخرج من اطار (التكنولوجيا، او الحصة السوقية او الإيرادات...) لأنها توفر نظرة قاصرة في التفسير تلغي دور المورد البشري العامل الأساس في إكسابه السمة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة اذ لا يمكن تقليدها.

⁴ . يعني النجاح لغة واصطلاح في اللغة العربية وطبقاً لقاموس مجمع اللغات (السابق 1985:941) بلوغ النتيجة المطلوبة، كذلك هو يعني (الظفر بالحوائح) طبقاً لقاموس مختار الصحاح (الرازي 1981:646) ويعني في اللغة الانكليزية (succeed) طبقاً لقاموس المورد (البعلبكي، 1971:925) المنزلة الرفيعة (successful) تعني نجاح او افح و(success) شخص ناجح او نجاح او عمل ناجح واحراز المنزلة الرفيعة (successful) تعني النهاية المفضلة او الوصول الى السمو على وفق قاموس (Websters; 1974: 1163) وفي اللغة الفرنسية يشير الى تحقيق نتيجة جديدة او البلوغ والارتفاع طبقاً لقاموس (Robert, 1983: 946)

الجدول (3) مفهوم النجاح المنظمي في ضوء مداخله

ت	المدخل	الباحث والسنة	المفهوم او المعايير	المبررات الفكرية او المعيارية
١	الداخلي	Roger, 2005:1 ; Hitt, 2001:101	نجاح المنظمة من خلال الأداء المالي والكفاءة التشغيلية والإنتاجية او تحقيق ربح او عائد مستهدف او اجراء بعض برامج التحسين في اطار الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والمقارنة المرجعية.	نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الامد لان هذه جميعها يمكن تقليدها او استنساخها بسهولة
٢	الخارجي	Stevenson & Nash, 2008:121 Robbins&Coulter,1999	قدرة المنظمة على كسر الحدود والقيام بالعمل الأكثر انجازا. او انه معيار يعكس قدرة المنظمة على تعزيز علاقاتها بالبيئة بما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد، ودرجة رشدها في استخدام تلك الموارد بما يضمن لها تحقيق البقاء.	هو مفهوم مشابه لمفهوم الفاعلية، يستند على رؤية مدخل من المداخل او نظرية من النظريات. من دون باقي النظريات والمداخل.
٣	إلى المراد	الركابي، 1999:٢٢	نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الإستراتيجي او هو الطريق للنجاح الاستراتيجي.	مدخل تطوري رتيب يتخذ من المدخل الداخلي اساسا لمفهوم نجاح المنظمة باتجاه النجاح الإستراتيجي.
٤	التقليدي	steers, 1975: 546-558	الدمج بين مؤشرات (الكفاءة) وتحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية).	يقوم نجاح المنظمة اصلا على استخدامها الامثل للموارد المتاحة لها (الكفاءة) والجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية)
٥	إلى الاستراتيجية	Dell & Kramer, 2003:1	قدرة المنظمة على تنسيق انشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لاصحاب المصالح كافة لتحقيق اهدافها الإستراتيجية.	النجاح من خلال التوافق الإستراتيجي يمثل مفتاح النجاح .

ت	المدخل	الباحث والسنة	المفهوم او المعايير	المبررات الفكرية او المعيارية
٦	المعرفي	Daft, 2001: 260-261	الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار، والتحليل الناجح والدقيق لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة، وهو ما لا يتحقق الا بإدارة ناجحة للمعرفة،	مراعاة لحقيقة ان نجاح المنظمات المناظرة قد يكون انتقالا لها، او ولوجا الى الأسواق التي تتعامل معها المنظمة، او اقتناصها لفرص جديدة بعد ان حققت اهدافها في الوقت المحدد.
٧	التعددي	Daft, 2001: 260-261	الانجاز المتحقق بسبب اختلاف العاملين في إدراكهم وبسبب تباين افضليات وتوقعات كل فرد لأداء المنظمة.	الابتعاد عن استخدام المعيار الواحد، لان اداء المنظمة يقع في عين الناظر المقوم.
٨	سلوكي	Jevray&Befifer, 1994:1	قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها مع قدرتها على التغير المستمر، وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب وتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الامد وغيرها	النجاح الذي يعتمد على التكنولوجيا والحصة السوقية ومصادر التمويل المحلية يمثل نظرة قاصرة لوحدها لا تفسر النجاح.

ثانياً : مقاييس النجاح المنظمي

المقاييس تقنية تكسب النظريات طابع التطبيق والاختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما انها تؤثر مسارات العلاقات بين ابعاد الظواهر المدروسة وارتباطاتها مع ظواهر اخرى (الساعدي، ٢٠٠٦: ٢٨)، وتستند الى معايير كمية او ادراكية قابلة للقياس بطريقة معينة، تفيد في كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما اذا كانت تتلائم مع الملاحظات الحالية او تحتاج الى اجراء تغييرات عليها، وهذا ما اطلق عليه (Kaplan and Norton, 1996) تعلم الحلقة المزدوجة. والجدول (4) يوجز اهم المقاييس التي يمكن ان تبين توجهات الباحثين والكتاب وبحسب سياقها الزمني.

الجدول (4) مقاييس النجاح المنظمي بحسب اراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المقاييس / المعايير
	Campbell. et al., 1970	الانتاجية، الكفاءة، الربح، النوعية، النمو، التخطيط، الانجاز، الرقابة .
١	Yancy & Clisson , 1980	الانتاجية والكفاءة
٢	Moore & Duncan, 1989	اداء المالي، النمو، المبيعات، العائد على الاستثمار، الربحية
٣	Duncan & Moore, 1989	الاتصالات المتبادلة بين أعضاء المنظمة، التعاون والتنسيق داخل التنظيم، الولاء للمنظمة، التلاؤم مع الظروف البيئية.
٤	Robbins, 1998: 71	المرونة، الحصول على الموارد، التخطيط، الانتاجية، الكفاية، توافر المعلومات، الثبات والاستقرار، قوى عمل متماسكة، قوى بشرية مؤهلة.
٥	Narayanan & Hath , 1993	الغياب، دوران العمل، الحوادث، الرضا، الدوافع، التدريب، الاتصالات، الاستقرار، التكيف، المشاركة، الأداء، المرونة.
٦	Dory et al., 1993	الكفاءة، الكلف، الحصول على الموارد النوعية، العلاقات الانسانية
٧	Andrews & Herschel, 1996	مؤشرات سلوكية، تحقيق الهدف، التكامل، التكيف
٨	Isoraite & margarita, 2004	الانتاجية، التكيفية، اندماج العاملين، الاستمرارية والتواصل، الاستجابة نحو أصحاب المصالح الخارجيين
٩	Tom & Robert , 2004	الانجاز، الاهتمام بالزبون، استقلالية الموظفين، زيادة الانتاجية المتحققة من مشاركة العاملين، فهم أهداف التنظيم.
١٠	القربوتي، ٢٠٠٤ ، 88-89	علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، بساطة الهيكل التنظيمي، إتاحة حرية اكبر للتصرف والإبداع.

وقد اعتمد لأغراض هذا البحث مقياس (Robbins, 1998: 71) في جانبه التطبيقي كونه مقياس يتناسب مع طبيعة البحث وأهدافه وتوجهاته.

ثالثاً: ابعاد النجاح المنظمي

استند البحث في متغير النجاح المنظمي على بعدين فرعيين هما ، الكفاءة والفاعلية على وفق مقياس دمج من خلاله الرؤية الحديثة للكفاءة والفاعلية متضمنة المنظور السلوكي والاستراتيجي والمعرفي فضلا عن الرؤى التي تدور حول المداخل التقليدية، وسيجري تحقيق ايجاز شديد لكل منهما وكما يأتي:

١: الكفاءة Efficiency

ان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات، وقد نظر (Keith & Gabellini: 1984:73) الى ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن، والمقصود هنا باقل ما يمكن من كلف وموارد، فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة بوصفها مدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة.

والكفاءة من وجهة نظر (Robbins & Kotz, 1986: 118) هي عمل الأشياء بشكل صحيح ، وهي معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات المتاحة (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٤)، اما (Daft , 1992:46) فقد شدد على انها الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة، اي ركز على الجانب المادي ،

وعلى الرغم من الاختلاف المفاهيمي للكفاءة فان ذلك لا ينفي ارتكازها على قواسم مشتركة تعد مقاييس لها وهي: الكلفة، رضا العاملين، الاقتصاد، الدور القيادي، الكفاءة التشغيلية، الكفاءة الادارية.

٢ : الفاعلية Effectiveness

اختلفت وتعددت مقاييس الفاعلية باختلاف المؤشرات والمقاييس التي استخدمها الباحثون لان المقياس الذي يجري اختياره بوصفه مؤشر للفاعلية يتأثر بالشخص او الجهة التي تقوم بعملية التقييم والحكم على مدى الفاعلية اكثر من الاعتماد على العمل الذي يجري تقييم فاعليته (Daft, 1992:61)، فقد وصفت من قبل (Hodge & Steers & Ungson & mansday 1985:72); (Robbins & Coulter, 1999) Anthony, 1988:297). (Robbins: 1990:49). (Hengveld,2004:12) بانها امكانية المنظمة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها.

ومن منظور بيئي عرفها (Hall,1992:250) (Robbins, 1998: 483) قدرة وقابلية المنظمة على استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية، ولم يكتفي (Ivancevich & Mattoson, 2002:21) (Narayanan&Nath,1993:157) بمنظور الأهداف او المنظور البيئي عندما ركز على الجوانب الإنسانية اذ يرون انها الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، كما انها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهذا يتفق مع ما اورده (Gibson,2003:15)، اذ اكد وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الفرد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة. وبالتالي فهي نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Costa,2005:113). كما افاد (Herman,2004:2) و (Kushner,2006:11) بانها الاداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها. اما (Morin; Estelle; Audebrand& Lue,2004) فإشار الى ان مفهوم الفاعلية يتمركز حول اربعة محاور هي (استدامة المنظمة واستحقاق الموظفين وكفاءة العمليات وشرعية المنظمة). اجمالاً يمكن وصف الفاعلية التنظيمية (بانها مركب تنظيمي سلوكي عملياتي معقد

ذو ابعاد مختلفة ومتعددة لها اهداف عديدة تتضمن الاداء العالي لنجاح المنظمة في بيئتها تتطلب إدارة إستراتيجية وقيادة ريادية).

رابعاً : العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

يمكن القول ان مفهومي الكفاءة والفاعلية وجهين لعملة واحدة هي المنشأة الناجحة او الفاعلة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف والحفاظ على بقاء المنظمة ونموها وتطورها. و اذا كانت الفاعلية اساس لنجاح المنظمة فان الكفاءة شرط لبقائها بعد ان تحقق النجاح، لان الاولى جوهر المنظمة ومرشد لمديريها في اداء الأنشطة المنظمة، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لراس المال بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وافراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع او خدمات بجودة عالية وتوفير فرص عمل للأفراد، مع اعطاء نظرة واضحة عن صحة طريقة عمل المنظمة (Hellrigel & Slocum, 2001:650). والكفاءة والفاعلية متعلقان بالمنظمة ومرتبطان بالأداء التنظيمي الذي يقيس إداء المدراء في كيفية استخدامهم لموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية لتلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف، والأداء التنظيمي من خلال ايجاد الانسجام يزيد الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Jones, 2000: 5)، إذن الكفاءة والفاعلية ينفذان أهداف جهة واحدة وهي المنظمة، فزيادة الاهتمام في احدها يعني تقليله في الأخرى.

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيركز البحث من خلال هذا الفصل على الكشف عن قوة فقرات الاستبانة وذلك من خلال أسلوب التحليل العاملي لفقراتها، كما سيكشف عن مقدار علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، وكما يأتي:

المبحث الاول

التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة

سيستعمل أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) للتحقق من درجة تشبع فقرات استبانة البحث، اذ يجري تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع البالغة (30%) لكل فقرة، وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن اقوى نسب للتشبع، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ترشح (11) عامل (جذر) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، وبهدف التحقق من امكانية الحصول على نسب تشبع اعلى فقد جرى تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، اذ ان نسبة التباين المتراكمة للعوامل التي اظهرتها هذه المصفوفة تفسر من التباين الحاصل بين متغيرات البحث ما نسبته (98.620) وهي نسبة عالية جداً، وبالتالي انتفت الحاجة لمصفوفة التدوير وكما في الجدول(5). لذا كان الحل الأمثل ممكناً من خلال مصفوفة المكونات وكما في الجدول (6):

جدول(5) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

قيم التشبع لمجموع المربعات			الكلية	النسبة المئوية للتباين	قيم التشبع لمجموع المربعات			الكلية	النسبة المئوية للتباين
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	النسبة المتراكمة للتباين			النسبة المئوية للتباين				
87.284	4.348	3.044	7	35.430	35.430	24.801	1		
90.976	3.692	2.584	8	50.564	15.134	10.594	2		
94.473	3.498	2.448	9	61.536	10.972	7.680	3		

96.729	2.256	1.579	10	69.710	8.173	5.721	4
98.620	1.891	1.324	11	76.973	7.264	5.085	5
				82.936	5.963	4.174	6

الجدول (6) الحل الأمثل لتشبع فقرات الاستبانة على وفق مصفوفة المكونات

ت	نسبة التشبع	تميز الفقرة	ت	نسبة التشبع	تميز الفقرة	ت	نسبة التشبع	تميز الفقرة
X1	0.769	مميزة	X25	0.783	مميزة	معرفة	0.648	مميزة
X2	0.792	مميزة	X26	0.732	مميزة		0.847	مميزة
X3	0.626	مميزة	X27	0.750	مميزة	معرفة الزبون	0.713	مميزة
X4	0.728	مميزة	X28	0.859	مميزة		0.720	مميزة
X5	0.338	مميزة	X29	0.764	مميزة		0.652	مميزة
X6	0.693	مميزة	X30	0.585	مميزة	معرفة الواسحة	0.718	مميزة
X7	0.673	مميزة	X31	0.722	مميزة		0.841	مميزة
X8	0.869	مميزة	X32	0.813	مميزة	معرفة الضمنية	0.564	مميزة
X9	0.732	مميزة	X33	0.532	مميزة		0.654	مميزة
X10	0.645	مميزة	X34	0.811	مميزة		0.714	مميزة
X11	0.563	مميزة	X35	0.734	مميزة	معرفة الضمنية	0.693	مميزة
X12	0.740	مميزة	X36	0.789	مميزة		0.833	مميزة
X13	0.773	مميزة	X37	0.662	مميزة		0.824	مميزة
X14	0.572	مميزة	X38	0.560	مميزة	معرفة الضمنية	0.830	مميزة
X15	0.351	مميزة	X39	0.671	مميزة		0.413	مميزة
X16	0.760	مميزة	X40	0.532	مميزة	معرفة الضمنية	0.836	مميزة
X17	0.683	مميزة	X41	0.542	مميزة		0.693	مميزة
X18	0.718	مميزة	X42	0.849	مميزة	معرفة الضمنية	0.396	مميزة
X19	0.564	مميزة	X43	0.737	مميزة		0.565	مميزة
X20	0.477	مميزة	X44	0.499	مميزة	معرفة الضمنية	0.803	مميزة
X21	0.809	مميزة	X45	0.612	مميزة		0.698	مميزة
X22	0.724	مميزة	X46	0.541	مميزة		ثقافة الزبون	0.482
X23	0.734	مميزة	X47	0.771	مميزة			
X24	0.430	مميزة	X48	0.731	مميزة			

واستناداً الى معطيات الجدول (6)، حققت جميع فقرات الاستبانة نسب التشبع الكافية لكل متغير من متغيرات الدراسة، وهذا ما يؤكد توافق اجابات المعنيين بالعينة مع مضمون فقرات الاستبانة، وقد جاءت إدارة علاقات الزبون بالترتيب الاول بين ابعاد البحث يليها النجاح المنظمي واخيرا إدارة المعرفة، وهذا الترتيب يجيب عن جزء من تساؤل البحث الرابع، وكما يأتي:

الجدول (7) مقارنة بين ترتيب ابعاد متغيرات البحث على وفق نسب التشبع

ت	الأبعاد	نسب التشعب على وفق التحليل العالمي	الترتيب على وفق التحليل العالمي
١	إدارة المعرفة	0.884	الثالث
٢	إدارة علاقات الزبون	0.935	الاول
٣	النجاح المنظمي	0.905	الثاني

المطلب الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط

بعد ربط الفقرات التي تخص متغيرات البحث الثلاثة وابعادها الفرعية فيما بينها ظهرت علاقات الارتباط على وفق معامل كندال وكما مبين في الجدول (8)، وبهدف التحقق من معنوية هذه العلاقات جرى اختبارها من خلال اختبار (t)، وافرزت النتائج الآتية:

١. ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) للفرضيات المشار اليها في الجدول بالتسلسلات (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرات، وعليه تقبل جميع الفرضيات الممثلة لها.
٢. ان قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) للفرضيات (6, 10, 18) وهذا ما يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، وعليه ترفض الفرضيات الممثلة بالتسلسلات المبينة اعلاه وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها:
 - أ. لا يرتبط تحديد المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - ب. لا يرتبط تطبيق المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.
 - ت. لا يرتبط رضا الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.

الجدول (8) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

ت	الفرضيات الرئيسية والفرعية	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	ت	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	معامل ارتباط كندال	الفرضيات الرئيسية والفرعية	ت
1	ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية على المستوى الكلي.	0.420	49	3.531	11	1.671	8.133	49	0.661	ترتبط إدارة المعرفة بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بإدارة علاقات الزبون على المستوى الكلي	1
2	ترتبط المعرفة الظاهرة بنجاح المصارف الأهلية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية	0.693	49	9.250	12	1.671	7.168	49	0.627	ترتبط انواع المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي.	2
3	ترتبط المعرفة الضمنية بنجاح المصارف الأهلية بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية	0.255	49	1.891	13	1.671	9.170	49	0.691	ترتبط المعرفة الواضحة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	3
4	ترتبط إدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية على المستوى الكلي	0.573	49	5.916	14	1.671	3.755	49	0.438	ترتبط المعرفة الضمنية بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	4
5	ترتبط معرفة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.	0.611	49	6.761	15	1.671	8.877	49	0.683	ترتبط عمليات إدارة المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي	5
6	ترتبط تفاعلية الزبون بعلاقة	0.588	49	6.228	16	1.671	0.183	49	0.029	يرتبط تحديد المعرفة بإدارة علاقات	6

ت	الفرضيات الرئيسية والفرعية	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	ت	الفرضيات الرئيسية والفرعية	معامل ارتباط كندال	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
	ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.						ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.				
7	ترتبط غايات المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	0.561	49	5.673	1.671	17	ترتبط قيمة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.	0.701	49	9.560	1.671
8	يرتبط توليد المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	0.551	49	5.484	1.671	18	يرتبط رضا الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.	0.093	49	0.650	1.671
9	يرتبط خزن وتوزيع المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	0.636	49	7.405	1.671	19	ترتبط ثقافة الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية.	0.404	49	3.347	1.671
10	يرتبط تطبيق المعرفة بإدارة علاقات الزبون بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.	0.193	49	1.389	1.671						

المطلب الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير باستعمال أسلوب تحليل المسار

أولاً: افادت فرضية البحث الرابعة (بوجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة ونجاح المصارف الأهلية عبر معرفة الزبون)، وقد بينت قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر معرفة الزبون النتائج التي يبينها الشكل (1) وكما يأتي:

١. سجلت إدارة المعرفة من خلال (معرفة الزبون) تأثير (مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.310).

٢. سجلت إدارة المعرفة من خلال (معرفة الزبون) تأثير (غير مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.164).

٣. بلغ إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المصارف الأهلية عبر معرفة الزبون قراءة بلغت (0.474).

٤. بلغ معامل التحديد (0.542) وهذه يعني ان متغير إدارة المعرفة يفسر (0.54) من التباين الحاصل في نجاح المصارف الأهلية عبر معرفة الزبون، وان (0.46) من التباين يعود لعوامل أخرى غير إدارة المعرفة، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك نجاح المصارف الأهلية.

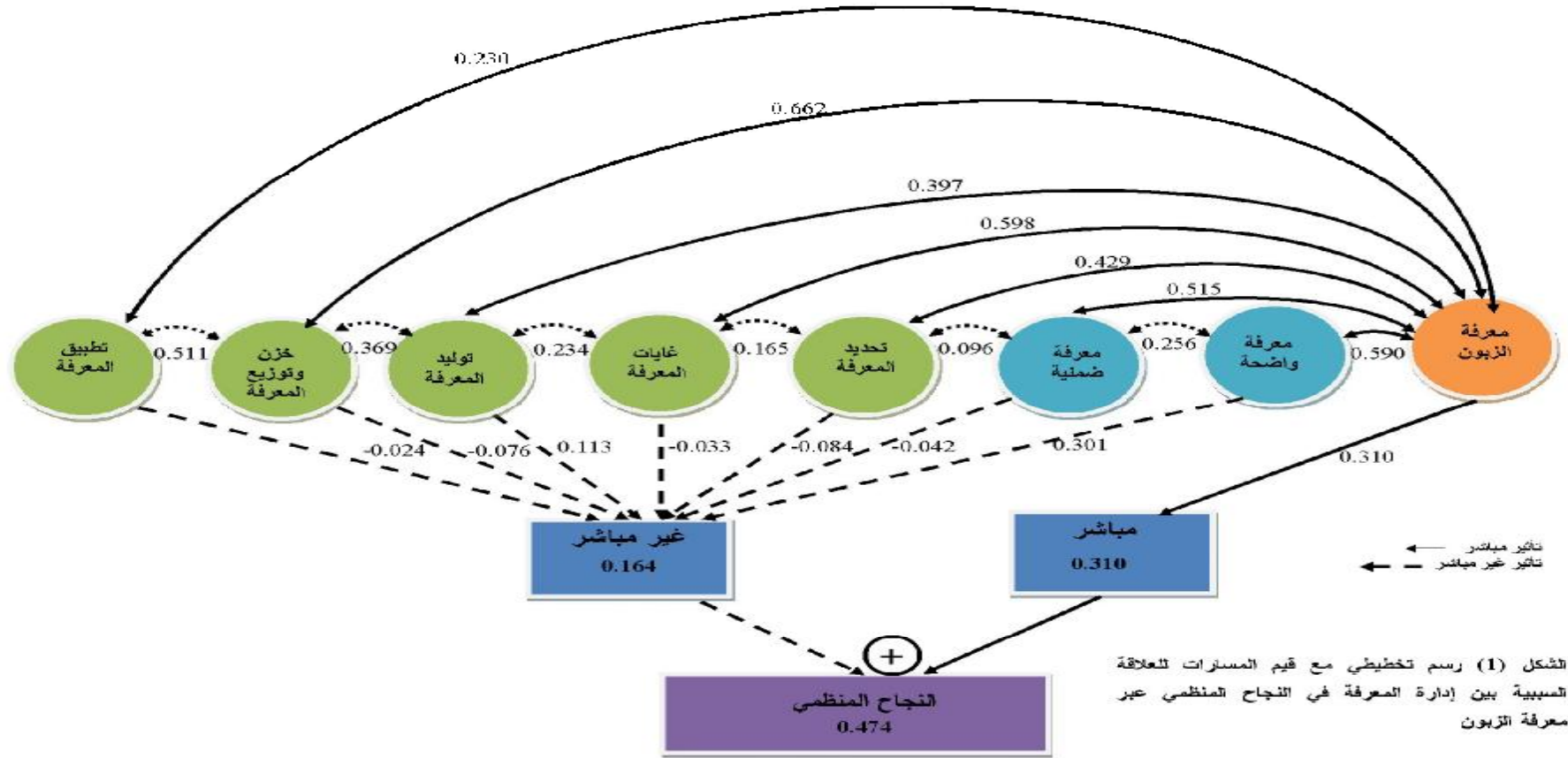
ثانياً: افادت فرضية البحث الخامسة (بوجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة ونجاح المصارف الأهلية عبر تفاعلية الزبون)، وقد بينت قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر تفاعلية الزبون النتائج التي يبينها الشكل (2) وكما يأتي:

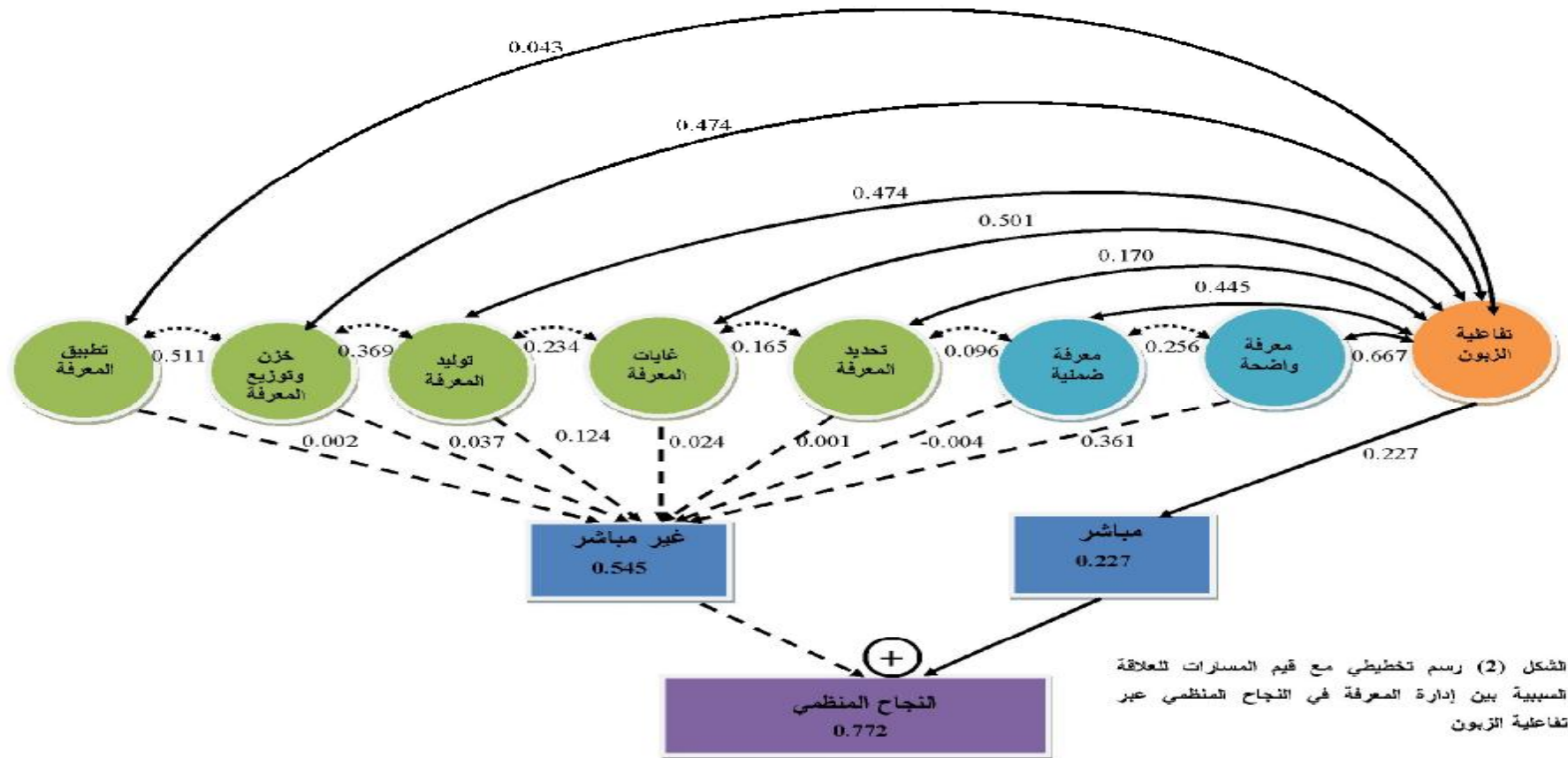
١. سجلت إدارة المعرفة من خلال (تفاعلية الزبون) تأثير (مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.227).

٢. سجلت إدارة المعرفة من خلال (تفاعلية الزبون) تأثير (غير مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.545).

٣. بلغ إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المصارف الأهلية عبر تفاعلية الزبون قراءة بلغت (0.772).

٤. بلغ معامل التحديد (0.378) وهذه يعني ان متغير إدارة المعرفة يفسر (0.378) من التباين الحاصل في نجاح المصارف الأهلية عبر تفاعلية الزبون، وان (0.622) من التباين يعود لعوامل أخرى غير إدارة المعرفة، وهو معامل ضعيف لا يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك نجاح المصارف الأهلية.





الشكل (2) رسم تخطيطي مع قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر تفاعلية الزبائن

ثالثاً: افادت فرضية البحث السادسة (بوجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة ونجاح المصارف الأهلية عبر قيمة الزبون)، وقد بينت قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر قيمة الزبون النتائج التي يبينها الشكل (3) وكما يأتي:

١. سجلت إدارة المعرفة من خلال (قيمة الزبون) تأثير (مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.447).

٢. سجلت إدارة المعرفة من خلال (قيمة الزبون) تأثير (غير مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.410).

٣. بلغ إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المصارف الأهلية عبر قيمة الزبون قراءة بلغت (0.887).

٤. بلغ معامل التحديد (0.753) وهذه يعني ان متغير إدارة المعرفة يفسر (0.753) من التباين الحاصل في نجاح المصارف الأهلية عبر قيمة الزبون، وان (0.247) من التباين يعود لعوامل اخرى غير إدارة المعرفة، وهو معامل جيد يمكن ان يعول عليه في تفسير سلوك نجاح المصارف الأهلية.

رابعاً: افادت فرضية البحث السابعة (بوجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة ونجاح المصارف الأهلية عبر رضا الزبون)، وقد بينت قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر رضا الزبون النتائج التي يبينها الشكل (4) وكما يأتي:

١. سجلت إدارة المعرفة من خلال (رضا الزبون) تأثير (مباشر) سالباً في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (-0.229).

٢. سجلت إدارة المعرفة من خلال (رضا الزبون) تأثير (غير مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.212).

٣. بلغ إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المصارف الأهلية عبر رضا الزبون قراءة بلغت (-0.017).

٤. بلغ معامل التحديد (0.000) وهذه يعني ان متغير إدارة المعرفة يفسر (0.000) من التباين الحاصل في نجاح المصارف الأهلية عبر رضا الزبون، وان (100%) من التباين يعود لعوامل اخرى غير إدارة المعرفة، وهو معامل صفري لا يمكن ان يعول عليه مطلقاً في تفسير سلوك نجاح المصارف الأهلية.

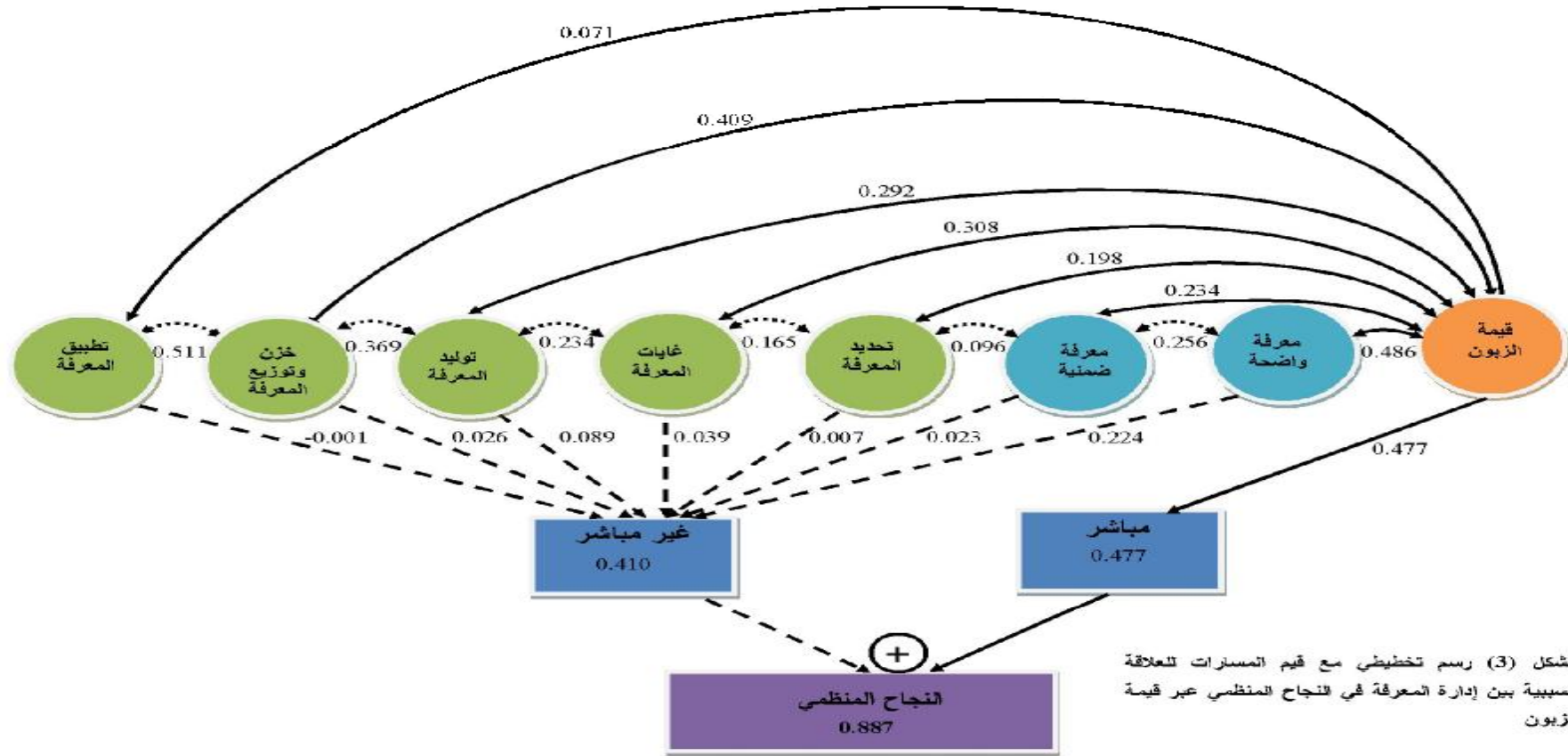
خامساً: افادت فرضية البحث الثامنة (بوجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة المعرفة ونجاح المصارف الأهلية عبر ثقافة الزبون)، وقد بينت قيم المسارات للعلاقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر ثقافة الزبون النتائج التي يبينها الشكل (5) وكما يأتي:

١. سجلت إدارة المعرفة من خلال (ثقافة الزبون) تأثير (مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.068).

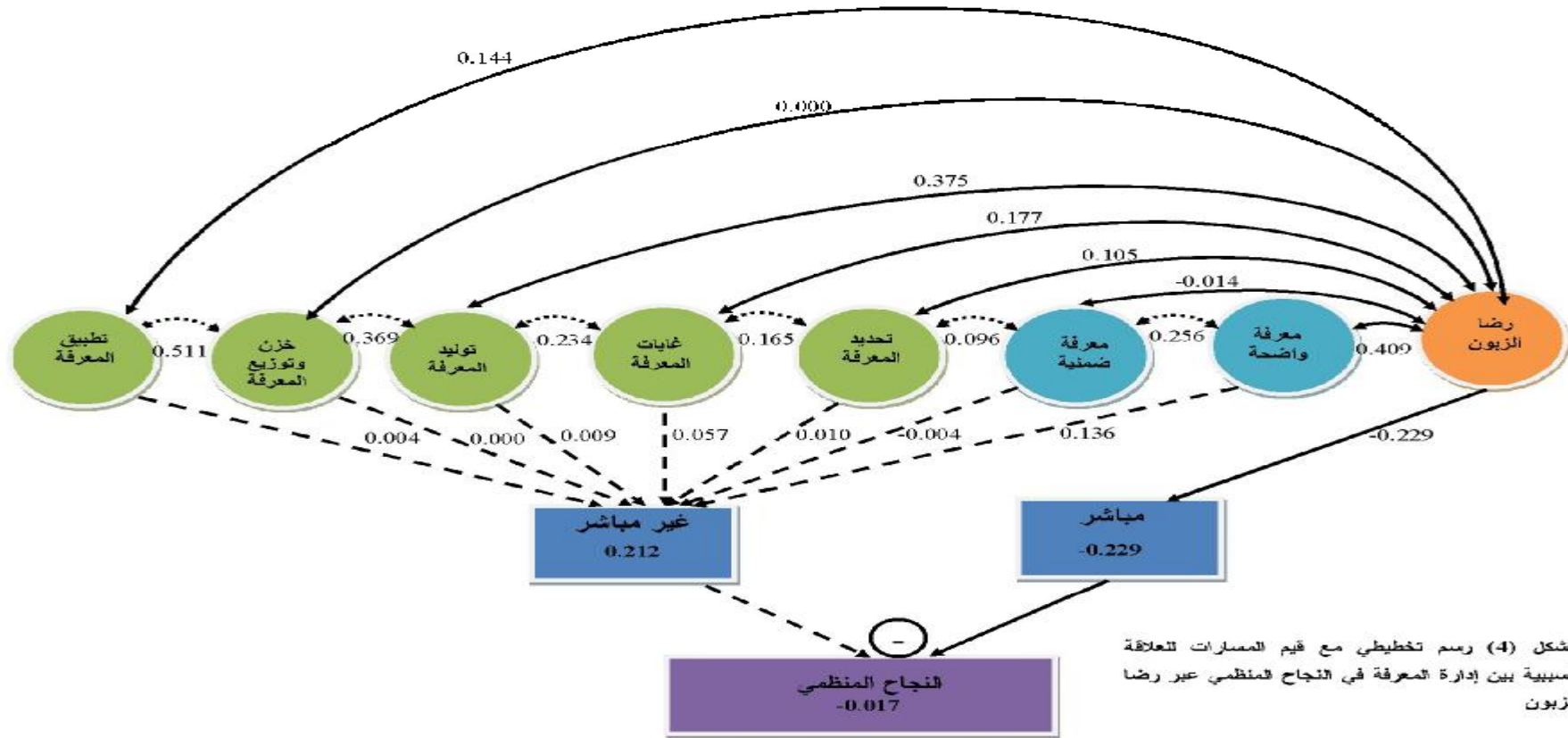
٢. سجلت إدارة المعرفة من خلال (ثقافة الزبون) تأثير (غير مباشر) موجب في نجاح المصارف الأهلية بقراءة بلغت (0.729).

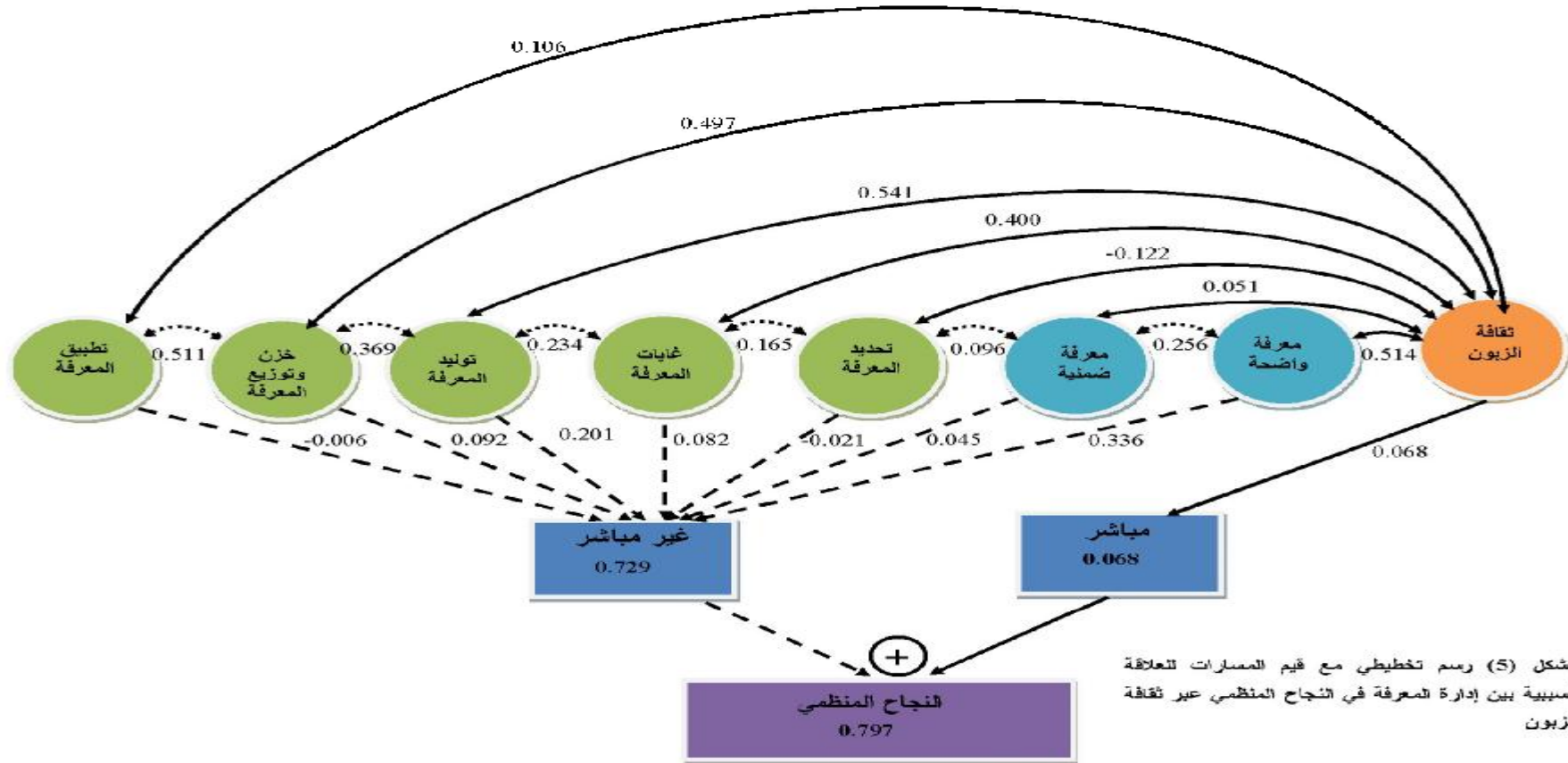
٣. بلغ إجمالي التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المصارف الأهلية عبر ثقافة الزبون قراءة بلغت (0.797).

٤. بلغ معامل التحديد (0.369) وهذه يعني ان متغير إدارة المعرفة يفسر (0.369) من التباين الحاصل في نجاح المصارف الأهلية عبر ثقافة الزبون، وان (0.631) من التباين يعود لعوامل اخرى غير إدارة المعرفة، وهو معامل ضعيف لا يعول عليه في تفسير سلوك نجاح المصارف الأهلية.



الشكل (3) رسم تخطيطي مع قيم المسارات لتعلّقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر قيمة الزبون





الشكل (5) رسم تخطيطي مع قيم المسارات لتعلّقة السببية بين إدارة المعرفة في النجاح المنظمي عبر ثقافة الزبون

سادسا: افادت فرضية البحث الرئيسية التاسعة: لا تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا (غير مباشرا) بنجاح المصارف الأهلية عبر جميع ابعاد إدارة علاقات الزبون. واستنادا الى النتائج المتحققة في الفرضيات (4, 5, 6, 7, 8) اعلاه، تبين ما يأتي:

١. قبول الفرضية على مستوى (معرفة الزبون)، اذ ان اتجاه التأثير كان عبر العلاقة المباشرة بشكل اكبر.
٢. رفض الفرضية على مستوى (تفاعلية الزبون) وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا غير مباشرا بنجاح المصارف الأهلية عبر تفاعلية الزبون)، اذ ان علاقة التأثير غير المباشرة كانت اكبر وبشكل واضح.
٣. رفض الفرضية على مستوى (قيمة الزبون) وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا غير مباشرا بنجاح المصارف الأهلية عبر قيمة الزبون)، اذ تساوت تقريبا التأثيرات المباشرة مع التأثيرات غير المباشرة بترجيح ضئيل للعلاقات المباشرة.
٤. رفض الفرضية على مستوى (رضا الزبون) وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا غير مباشرا بنجاح المصارف الأهلية عبر رضا الزبون)، اذ ان التأثير غير المباشر كان هو المميز بعد ان كان التأثير المباشر قد حقق قيمة سالبة.
٥. رفض الفرضية على مستوى (ثقافة الزبون) وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا غير مباشرا بنجاح المصارف الأهلية عبر ثقافة الزبون)، اذ انعدم التأثير المباشر تقريبا فيما تحقق تأثير غير مباشر عال جدا.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث اهم الاستنتاجات والتوصيات التي ترشحت عن نتائج التحليلات الإحصائية، وذلك من خلال مطلبين وكما يأتي:

المطلب الاول

الاستنتاجات

- استنادا الى نتائج التحليلات الإحصائية والمشاهدات الميدانية يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:
١. تراجع العمل بفلسفة إدارة المعرفة في المصارف الأهلية، وهذا ما يجيب عن جزء من تساؤل البحث الثالث.
 ٢. ان المصارف الأهلية تمتلك ثقافة زبونية وتفاعلية اسهمت في تحقيق قيمة الزبون، وهذا ما يجيب عن جزء من تساؤل البحث الرابع.
 ٣. تقدمت المعرفة الظاهرة على المعرفة الضمنية في المصارف الأهلية بما يشير الى تقدم معرفة المصارف حول الزبائن والمنافسين وبيئة العمل المصرفية.
 ٤. تراجعت المعرفة الضمنية امام المعرفة الظاهرة بما يؤشر انخفاض المهارات المصرفية لدى العاملين بسبب حداثة اعمارهم الوظيفية وقلة تجاربهم السابقة في حقل العمل المصرفي، وهذا لا يمكنهم من معالجة الحالات الاستثنائية التي تواجههم ببسر.
 ٥. تقدمت عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة، غايات المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على انواع المعرفة (الواضحة والضمنية) بعلاقتها بإدارة علاقات الزبون. وهذا يعني ان المصارف الأهلية متمكنة من نقل التقانة وما تتطلبه عمليات إدارة المعرفة اكثر مما يمكنها من نقل المعرفة الضمنية كونها صعبة وغير ظاهرة وغير قابلة للتقليد بسهولة.
 ٦. ان المصارف لا تعرف على وجه الدقة من هم زبائنهم، بما يعني لاحقا تراجع تفاعلها معهم بشكل حقق مستوى رضا متراجع جدا، وهذا يجيب عن تساؤل البحث الاول.

٧. ان المصارف الأهلية لا تعقد لقاءات مع الخبراء للاستفادة من خبراتهم وتمكين الآخرين من الاستفادة منها، كما ان هذه المصارف لم تستفيد من خبرة المتميزين من العاملين فيها لتقاسم المعرفة بينهم وبين الآخرين.
٨. ان المصارف لم تضع المعرفة التي بحوزتها موضع التنفيذ، فهي لم تعمل بمنطق الفرق المتفاعلة ذات الاستقلالية على سبيل المثال، كما انها لم تعتمد معايير واضحة للرقابة على معرفتها، وانها لا تعتمد طريقة محددة لتطبيق معرفتها، وهذا يجيب عن جزء من تساؤل البحث الثالث.
٩. تحاول المصارف الأهلية زيادة أرباحها على حساب رضا زبائنها اذ انها تدرك ان الزبائن متاحين للجميع فلا داعي ان تسعى لكسبهم على حساب منافس آخر. فضلا عن انها لا تسعى بشكل واضح لخفض كلف الخدمة المقدمة، وهذا يجيب عن جزء من تساؤل البحث الاول.
١٠. ان ادارة المعرفة حققت اعلى نجاح منظمي عبر قيمة الزبون، واطا قيمة نجاح كانت عبر رضا الزبون.
١١. حققت ادارة المعرفة نجاحا منظما متسلسلا في شدته من خلال الابعاد، قيمة الزبون اولاً، ثقافة الزبون بالترتيب الثاني، تفاعلية الزبون بالترتيب الثالث، معرفة الزبون بالترتيب الاخير.
١٢. تؤثر ادارة المعرفة عبر ثقافة الزبون تائيرا غير مباشرا في النجاح المنظمي بالترتيب الاول تليها تفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون واخيرا معرفة الزبون.
١٣. اكدت النتائج الإحصائية تراجع الدور التفاعلي بين ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون بتقديم الثانية على الاولى في تأثيرها بتحقيق مستويات متقدمة من النجاح المصرفي.

المطلب الثاني

التوصيات

- استنادا لما اسفرت عنه نتائج البحث من استنتاجات، يمكن اجمال اهم التوصيات بما ياتي:
١. ان تعيد المصارف المستهدفة بالبحث قراءتها لواقع ادارة المعرفة فيها وتشخص نوع المعرفة اللازمة لإدارة علاقاتها، ومناطق الاستثمار في المعرفة الجديدة بما يحقق تقدم هذا المتغير ويجعله في اقل الحدود موازيا في تأثيره بالنجاح المصرفي لمتغير ادارة علاقات الزبون.
 ٢. ان تعزز المصارف موجوداتها من المعرفة الضمنية وذلك بانتهاج إستراتيجية جذب واستقطاب فاعلة تركز على العاملين ذوو الخبرة في المصارف الحكومية من المتفاعلين او المستثمرين فيها لما يحملوه من معرفة دفيئة يمكن ان تخدم قاعدة المعرفة في المصارف الاهلية لحداتها.
 ٣. ان تعزز المصارف لابد من ان تصل الى رضا زبائنها من خلال خفض معدلات الكلف التي تحملها لخدماتها المقدمة لزبائنها.
 ٤. ان تعرف المصارف زبائنها على وجه الدقة، وان لا تعتبر الزبائن متاحين في أي زمان ومكان اذ ان بيئة الصناعة المصرفية في العراق آخذة بالتوسع وان المصارف المنافسة قد تقدم عوامل جذب اكبر لكسب رضا زبائن المصارف الاخرى.
 ٥. ان تتجه المصارف المعنية بالبحث لمعرفة طبيعة وتفضيلات زبائن المصارف المنافسة، وذلك لتصميم توليفة مناسبة من الخدمات القادرة على جذبهم، او على الاقل الاطلاع على طبيعة خدمات المصارف المنافسة.
 ٦. تدريب العاملين ورفع مستوياتهم المهارية والفكرية وذلك باستقدام الخبراء والاستشاريين من المصارف الحكومية العريقة في مجال الصناعة المصرفية (من داخل العراق او خارجه) لتمكينهم من استخدام قدراتهم العقلية بجدية وواقعية وعدم تجميد قدراتهم من خلال حصر المعرفة الضمنية بيد قلة من العاملين او المالكين.
 ٧. ان تثق المصارف بان الربح الحقيقي لها هو المحافظة على زبائنها الحاليين وليس السعي من زيادة ارباحها على حساب رضاهم.

٧. اجراء مسوح لتقصي رضا الزبائن وتطلعاتهم والكشف عن اتجاهاتهم السلوكية بين حين واخر، اذ ان المعرفة التي بحوزة الزبون تسهم في تصميم الخدمات المقدمة اليه، لاسيما تلك المعلومات التي تمس معتقداته ونظامه القيمي.

٨. العمل بنظام مشجع للحوافز والمكافأة التي من شأنها تشجيع العاملين على خلق الروابط والأواصر مع الزبائن، اذ ان وجود زبون داخلي راض يعني وجود زبون خارجي راض ايضا.

٩. ان ترتبط فروع المصارف وإداراتها العامة ربطا الكترونيا يسهل انتقال المعرفة وتحديثها وتسهل للزبائن تعاملاتهم والاطلاع على بياناتهم ويوفر مزايا مضافة قد لا تتوافر في المصارف الحكومية كإيجاد قنوات للإجابة عن تساؤلاتهم او الاستفسار السريع والمباشر منهم.

المصادر:

١. الخيرو، فتيبة صبحي احمد، وجلال، سحر، (٢٠٠٤)، اثر مكونات ادارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.

٢. الركابي، كاظم نزار عطية، (١٩٩٩)، الإدارة الإستراتيجية اثرها في نجاح المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، غير منشورة، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.

٣. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، اطروحة دكتوراه (غ م) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

٤. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (١٩٨٩): نظرية المنظمة، ط١، (بغداد: دار الشؤون الثقافية).

٥. القريوتي ، محمد (٢٠٠٤) " إدارة الإبداع " ، المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الإسراء الأهلية ، عمان ، الأردن .

6. Andraw.B.Hargadon: (1998)'The Evolving Community of Knowledge Practice: The Awakening. International' Journal of technology management, Vol. 16.

7. Andrews, P& Herschel , T .,(1996), Organizational Communication Empowerment In a Technological Society, Houghton. Mifflin co.

8. Bedeian, A ,& Zammuto , R.(2000), Organizations : Theory , The Dryden Press, Chicago .

9. Bukowitz W&Williams.,2000'Knowledge Management , Fieldbook,February.

10. Costa,Costea, E S., (2005), The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. A Comparative study in Southern Eu, Journal of European industrial Training, vol.29, No.2, pp.112 -134 Emerald Group Publishing Limited.

11. Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row. P: 120.

12. Campbell, P .e t., al. (1970). Managerial Behavior Performance & Effectiveness, McGraw –Hill Book CO. New York.

13. Daft, R.L., (1992), organization theory and design, 4th ed., (Saintpaul: west

publishing company).

14. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
15. Daft, Richard L. , (2004) , " Organization Theory and Design " , Eighth Edition , Acid Free paper in the U.S.A.
16. Delic & Dayal, 2000: 2)'Knowledge Management in the Service and Support Business', Switzerland,oct.
17. Dell D . , (2001) : Its Role in Organizational Memory and Learning Information Systems , Management , Vol . 18 No . 1 , PP . 8 – 11 .
18. Duncan, K. & Moores, K. (1989), "Organization Theory: Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall
19. Egbu. C, Hari. S, & Renukappa. S, (2005)," Knowledge Management For Sustainable Competitive in Small and Medium Surveying Practices", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, no. 1.
20. Epinoux,R,(2004) " Marketing Knowledge Transfer and Management within Plural Form Networks and the Potential Contribution of Information Technology" France:11.
21. Ganzaroli, Andrea & Lorenzon, Antonio and Pilotti, Luciano, (2003)," Rules of the CRM Technologies Trajectories to Manage Marketing Knowledge to Sustain the Competitiveness and the Business Value Creation: a European Comparison", 28-29 November.
22. Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, Donnelley, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16.
23. Gray J . H & Densten I . L ., (2004) : Leadership Applications – Organizational Effectiveness . New York . Prentice – Hall .
24. Hall, R. H.,(1992), "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., Prentice0hall Of India Private Limited, New Delhi.
25. Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., &Woodman, R, W., (2001), organizational behavior, 9th ed., (Australia: south-western college publishing).
26. Herman, Robert D. &Renz , David O., (2004), More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study ; Sixth International Conference, July ,Toronto, Canada.
27. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2001), "Strategic Management, Competitiveness and Globalization", South-Western college Publishing, Ohio.
28. Hodge, B.J.& Anthony , w.p., (1991), Organizational Theory- Strategic Approach, Allyn and Bacon, Inc
29. Hoobler J. M & Johnson N. B., (2004): AN Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review, Vol. 33, no. 6, pp. 665-676.
30. Isoraite , margarita ;(2004), Evaluating Efficiency & Effectiveness In Transport organizations ; Vol. XX; No. 6 ; September, pp. 240~247
31. Ivancevich J. & Matteson M., (2002), "Organizational Behavior and

- Management”, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
32. Jennex M , Olfman L & Addo T . B ., (2003) :The Need For An Organizational Knowledge Management Strategy , Proceeding of The 36th Hawaii International Conference On System Sciences – 2003 .
www.hicss.hawaii.edu/hicss/papers/ddoml15.pdf.
 33. Jillinda, J., Kidwell & Karen M. Vander Linde & Sandra L. Johnson, (2001), "Applying Corporate Knowledge Management," Practices in Higher Education Quarterly, no. 4.
 34. Jones, Gareth R.,(2000), "Contemporary Management", New York, McGraw-Hill.
 35. Kaplan, R. & Norton, D.(1996) "The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action.", In Peter Paw "Management Science & Organizational learning.", Oxford University Press, London.
 36. Keith Hadjimonolis, Athanasios & Drckson, (2000), Innovation Strategies, of SME in Cyprus, A Small Developing Country, International Small Business Journal, Jul-sep., Vol. 18. No, 4.
 37. Kim , Jonghyeok & Suh , Euiho and Hwang , Hyunseok ,(2003),"A model For evaluation the effectiveness of using the balanced corecard",Journal of Interactive Marketing ,VOL.17,NO.2:4.
 38. kok, J. & Vanzyl, C.(2005) "The Relationship between Knowledge Management, Business Intelligence, and Customer Relationship Management.", Paper presented at web site. www.bond.com.
 39. Kreuter, S. G. & Moedritscher, G. (2002)," Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance", 6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management, Atlanta, June 9-12.
 40. Kushner, Roland J.; (2006), Facilitators Guide For assessing Organizational effectiveness in National Societies.
 41. Heisig, P. & Vorbeck, J. (2000), "Benchmarking Survey Results.", In Martins, Heisting & Vorbeck (2001), "Knowledge Best Practices In Europe.", Springer Verlag, Berlin.
 42. Moores, K.& Duncan ,K. (1989), "Organization Theory: Structure, Design, Applications", 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall.
 43. Morin, Estelle & Audebrand, Luc ;(2004), Organizational Performance and Meaning of work: correcting for restricted Range.
 44. Narayanan, V.K. & Hath R., (1993), "Organizational Theory: A Strategic Approach", Richard D. Irwin Inc., USA.
 45. Newman, B. & Conrad, K.(1999) "A Framework for Characterizing Knowledge Management: Methods", Practices and Technologies: A series Publishing's, on theories, processes, and practices behind Knowledge Management, Document No. 99, p.3.
 46. Pfeffer & Surrone, (1999)," Knowledge: What to do is not Enough: Turning Knowledge Into Action", California Management Review, Vol. 42, No.1.

47. Gomez – Perez A . , (1998) : Knowledge Sharing and Reuse . in : The Handbook of Applied Expert Systems , Liebowitz J . (ed) CRC Press LLC Roca Raton .
48. Robbins, Stephen p. (Management concepts and practices)prentice-hall, inc, Newjersey,u.s.a. 1984.
49. Robbins, S.P& Coulter M.(1999), "Managemen"t,5^hed.,Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
50. Robbins, S.P., (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications", 8th ed., (N.J: Prentice – Hall, Inc).
51. Robbins S., (1990), "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
52. Best, Roger J., (1997), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer value and Profitability, Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
53. Sarvary M . , (1999) : Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry , CMR , Vol . 41 , No . 2 .
54. Lee K . C , Lee S & Kang I . W . , (2004) : KMPI : Measuring Knowledge Management Performance , Information & Management , Vol . 42 , PP . 469 – 482 . www.elsevier.com/locate/dsw.
55. Steers, R,m, Organizational Effectiveness A behavioral view California, good year, pub, co. Inc, 1977.
56. Stevenson, D.J. (2003) "Operation Management", Mc Grow-Hill, Boston.
57. Gardner, James R. Rachlin Robert ,Sweeny H. W. (Handbook of Strategic planning, John Wiley Sons international publication,U.S.A.1986.

الملحق (١) استبانة الدراسة

جمهورية العراق

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الكريم..... الاخـت الكريمة...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ استبيان رأي

نضع بين ايديكم استبيان البحث الموسوم (الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية) والذي يروم الباحث تطبيقه في عينة من المصارف الأهلية العراقية للوقوف على الكيفية التي تضمن إدارة فاعلة لعلاقة المصارف المعنية بزبائنها وتوظيف معرفتها في تلبية رغبات زبائنها بهدف نجاحها والمحافظة على ميزتها التنافسية مع المصارف الأخرى.

نود ان نبين انه لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة بقدر ما انكم تعبرون عن ارائكم وان تباين الاراء يعزز نتائج البحث، كما ان المعلومات لا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي حصرا ولا داعي لذكر الاسم او العنوان، وان الباحث مستعد للاجابة عن اية استفسارات او اشكاليات تواجهكم مع خالص التقدير

استاذ مساعد

دكتور

مؤيد يوسف نعمة الساعدي

هيئة التعليم التقني

ملاحظة: يرجى وضع اشارة (x) امام الاجابة التي تعتقد انها تعبر عن رأيك تماما.

ت	الفقرة	متفق تماما	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق تماما
١	تتوافر لدى المصرف قاعدة معلومات حول حاجات الزبون					
٢	يتقهم المصرف خصائص الخدمة التي يطلبها الزبون					
٣	لدى المصرف معرفة حول كيفية استعادة الزبون من الخدمة المصرفية					
٤	المصرف يعرف ما تقدمه المصارف الاخرى من خدمات مصرفية					
٥	المصرف لديه معرفة حول زبائن المصارف المنافسة					
٦	يتابع المصرف حجم القدرات المالية للمصارف المنافسة					
٧	لدى المصرف معرفة عن الموارد المتاحة ضمن بيئة الصناعة المصرفية					
٨	يهتم المصرف بمعرفة حجم الطلب على الخدمة المصرفية					
٩	يتابع المصرف التغيير في الظروف الاقتصادية المؤثرة على العمل المصرفي					
١٠	اعتمد على ما امتلك من قابليات عملية لانجاز المهام التي اكلف بها.					
١١	مهاراتي تساعدني على اختزال وقت الانجاز.					
١٢	احاول ايصال مهاراتي الى العاملين الاخرين في المصرف.					
١٣	لدى معرفة بالحقائق والاحداث الخاصة بالعمل المصرفي.					
١٤	تجربتي في العمل المصرفي تساعدني في توقع الاحداث المستقبلية.					
١٥	لدى القدرة على الفهم والإحساس بالاحداث المرتبطة بعملتي.					
١٦	اسهم بقدراتي العقلية في رسم معالم الأعمال في المصرف.					
١٧	اضع حلول للمشكلات بنفسني حينما لا تتوفر الحقائق ازاءها.					
١٨	يحصل المصرف على المعرفة من خلال اللقاءات التي تعقد مع الخبراء والمتميزين داخل المصرف.					
١٩	يحصل المصرف على المعرفة بالاستناد الى الوثائق الفنية التي يحتفظ بها.					
٢٠	يقارن المصرف معرفة بالمعرفة لدى المصارف الاخرى.					
٢١	غاية المصرف من امتلاك المعرفة الوصول الى حاجات ورغبات الزبائن.					
٢٢	المصرف يستفيد من المعرفة بغرض تحديد حالة التفوق في الاداء المصرفي قياسا بالمنافس.					
٢٣	يحصل المصرف على المعرفة لتحسين العمليات المصرفية.					
٢٤	المصرف يعتمد الخبرة في عقول العاملين .					
٢٥	يعتمد المصرف لتوليد المعرفة من خلال تشكيل لجان من العاملين لهذا الغرض.					
٢٦	يعتمد المصرف على المعرفة السابقة من الاحداث والممارسات.					
٢٧	تعتمد الانظمة الخبيرة الداعمة للعمل المصرفي على الحاسوب في خزن وتوزيع المعرفة.					
٢٨	شبكة المعلومات (الانترنت) تعد احد وسائل خزن المعرفة وتوزيعها في المصرف.					
٢٩	تخزن المعرفة في صيغة تقارير وكشوفات داخلية					
٣٠	يجري الاعتماد على اصحاب الخبرة في المصرف					
٣١	يعتمد المصرف في تطبيق المعرفة الجديدة التي يحصل عليها على الفرق المستقلة ذات التفاعلية.					
٣٢	يعد الاعتماد على خبراء لتدريب فرق العمل بالمصرف احد اساليب تطبيق المعرفة.					
٣٣	تحسن الاداء الخدمي للمصرف في السنوات الأخيرة.					

ت	الفقرة	متفق تماما	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق تماما
٣٤	تعتمد إدارة المصرف مؤشرات واضحة لقياس الاداء الخدمي للمصرف.				
٣٥	يقدم مصرفنا خدمات كفوة وجيدة مقارنة بالمصارف الاخرى.				
٣٦	شهدت ودائع المصرف نموا واضحا في خلال الخمس سنوات الاخيرة.				
٣٧	ازدادت كمية الخدمات في مصرفنا خلال السنوات الاخيرة.				
٣٨	شهد المصرف زيادة في عدد المتعاملين معه خلال السنوات الأخيرة.				
٣٩	ازدادت الإيرادات الإجمالية التي حققها المصرف خلال السنوات الأخيرة.				
٤٠	الاداء الخدمي للمصرف عزز من قدرته التنافسية.				
٤١	عدد الافراد العاملين في مصرفنا كافيا للقيام بالعمليات التشغيلية للمصرف بكفاءة عالية.				
٤٢	تعتمد إدارة المصرف نظاما مميزا لتسلم آراء المستفيدين لتطوير الاداء الخدمي.				
٤٣	يحصل موظفي المصرف على حوافز متنوعة تجعل العمل ينسم بالانضباط.				
٤٤	تسعى إدارة المصرف الى اعتماد خطط تدريبية في توفير ملاكات ادارية ناجحة.				
٤٥	تقيم إدارة المصرف شركات مع المصارف الاخرى لتوفير الخدمات المختلفة.				
٤٦	ضمن اهداف المصرف واستجابة للمتغيرات البيئة السعي لكسب رضا المستفيدين وولائهم.				
٤٧	يسعى المصرف للتعرف على رضا المستفيدين والمتعاملين معه.				
٤٨	تعتمد إدارة المصرف لغة الحوار البناء مع العاملين لتحفيزهم على التفكير واكتساب المعرفة.				
٤٩	تعمل إدارة المصرف على طرائق متجددة لتعزيز معرفتها في القضايا المحاسبية.				
٥٠	تسعى إدارة المصرف الى استخدام المسوحات والندوات لمعرفة رضا المستفيدين.				
٥١	لدى المصرف قاعدة معرفية كبيرة حول حاجات الزبون وتفضيلا ته وجودة الخدمات المقدمة إليه.				
٥٢	قاعدة بيانات الزبون في المصرف تتصف بالدقة المرجوة.				
٥٣	خصائص الخدمات التي يطلبها الزبون الحالي والمحمتمل معروفة ومحددة من قبل المصرف.				
٥٤	تجرى بحوث ودراسات حول اتجاهات وسلوكيات الزبائن.				
٥٥	تستخدم المصرف قاعدة بيانات الزبون لغرض تصميم خدمة مناسبة.				
٥٦	توجد قنوات متعددة للإجابة عن تساؤلات الزبون.				
٥٧	يهتم المصرف بسرعة للاستجابة لتساؤلات الزبون .				
٥٨	ينظر المصرف الى زبائنه بانهم شركاء وليس مجرد زبائن.				
٥٩	يقوم المصرف بالحملات التسويقية والبيعية لتعريف الزبون بالخدمة وكيفية الاستفادة منها .				
٦٠	يحدث المصرف بياناته عن الزبائن باستمرار وبطرائق مختلفة.				
٦١	يستخدم المصرف أساليب إدارية وتسويقية مناسبة لجذب الزبائن المميزين (مثلهم أصحاب الفاتورة، والمتقنين حول الزبائن).				
٦٢	تركز قاعدة بيانات الزبون في المصرف على كسب ولاءه والاحتفاظ به لمدة أطول.				
٦٣	يعطي المصرف اهتماما كبيرا للمحافظة على الزبون الحالي أكثر من الزبون المحتمل (الزبون الجديد).				

ت	الفقرة	متفق تماماً	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق تماماً	غير متفق
٦٤	يهتم المصرف ببناء علاقات قيمة طويلة الأمد مع الزبائن.					
٦٥	يسعى المصرف جاهدة لخفض كلف الخدمة المقدمة للزبون.					
٦٦	يحاول المصرف زيادة أرباحه على حساب رضا الزبون.					
٦٧	الزبائن متاحين للجميع فلا داعي ان نسعى لكسبهم على حساب منافس آخر.					
٦٨	يسهل المصرف عملية التعلم لثقافة الزبون العراقي وقيمه ومعتقداته.					
٦٩	تهتم إدارة المصرف ببحوث السوق حول ثقافة الزبون.					
٧٠	هنالك مشاركات واضحة للزبائن في بعض الفعاليات والمناسبات التي يقيمها المصرف.					

ملاحظة: يرجى التأكد من عدم ترك أي فقرة من دون تأشير لأن ذلك يبطل الاستبيان مع وافر التقدير