

# ادوار إدارة المعرفة التنظيمية و رأس مال الزبون العلاقة والأثر/ دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي

## في محافظة النجف الاشرف

م. م. فاضل راضي غباش  
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الأثر والارتباط بين إدارة المعرفة التنظيمية (المتتمثلة قيادة المعرفة، تنظيم المعرفة، عمليات المعرفة، ثقافة المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة) ومتغير (رأس مال الزبون) في مجموعة من المصارف الأهلية في محافظة النجف إذ تمثلت مشكلة الدراسة بمدى دور إدارة المعرفة في هذه المصارف فضلاً عن الزبائن الذين يتعاملون معها، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم توزيع (71) استمارة للمصارف المبحوثة، وتمثلت فرضيات البحث الأساسية بوجود علاقة ارتباط واثربين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون، وقد استخدمت عدد من الوسائل الإحصائية للتحقق من صحة هذه الفرضيات ومنها معامل الارتباط البسيط (person) وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، وجاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضيات البحث صيغت في ضونها مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيون بالدراسة الحالية.

### المبحث الأول/ منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث

أن التغييرات التي طرأت على مختلف ميادين المعرفة من إذ النمو والتقدم ومن خلال توجه المنظمات التي تجمع المعرفة وكيفية إدارة المعرفة من أجل مواجهة التحديات وتحسين أداء المنظمات، ومن أجل تحديد كيفية استخدام إدارة المعرفة التنظيمية في مختلف المستويات فإن مشكلة البحث تثير التساؤلات الآتية:

- 1) ما مستوى إدارة المعرفة التنظيمية والتمثلة بـ (قيادة المعرفة، تنظيم المعرفة، عمليات المعرفة، ثقافة المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة في المصرف عينة البحث)؟
- 2) ما مستوى رأس مال الزبون للمصارف عينة البحث؟
- 3) ما نوع العلاقة والأثر بين كل من متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون للمصارف عينة البحث؟

#### ثانياً- أهمية البحث

يحظى هذا البحث بأهمية كبيرة وهذه الأهمية تنبع من الموضوع الذي تم تناوله وهو إدارة المعرفة التنظيمية الذي لقي محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال المعرفة، ونظراً لما يتميز به الموضوع من أهمية من خلال النقاط الآتية:

- 1- يُعد القطاع المصرفي الشريان الحيوي للنشاط الاقتصادي لأغلب البلدان في العالم، وأجراء مثل هذه الدراسة يعد إسهام متواضع من خلال إبراز دور إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون في واقع بيئة المصارف الأهلية، وتأشير ملامح المشكلة لتقديم الحلول والتوصيات المقترحة بشأنها.
- 2- قد تفيد هذه الدراسة مدراء المصارف بشكل عام والمصارف عينة الدراسة بشكل خاص في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون ومن ثم المساهمة في عملية تحسينها وتطويرها.



- 3- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة من خلال قيادة المعرفة وثقافة المعرفة وتنظيم المعرفة وكذلك التشارك ما بين الأفراد في نقل المعرفة.
  - 4- رقد المنظمة بالبيانات والمعلومات وهذه تأتي عن طريق إدارة المعرفة التي تسهم بدورها في زيادة رأس مال الزبون.
  - 5- تعزيز رأس مال الزبون من خلال تفعيل أدوار إدارة المعرفة التنظيمية المتمثلة بالأدوار المعرفية.
- ثالثاً- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة ما إذا كانت المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامها قد بدأت توظف إدارة المعرفة التنظيمية بمختلف متغيراتها في العينة المبحوثة.
  - 3- التعرف على مستوى رأس مال الزبون في العينة المبحوثة.
  - 4- إبراز الحاجة إلى المعرفة وتطبيق متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية في رأس مال الزبون.
  - 5- تحديد العلاقة والأثر المحتملة بين متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون.
- رابعاً- مجتمع البحث

تم اختيار المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف كمجتمع للبحث وهي خمس مصارف (مصرف بغداد، والمصرف الإسلامي، ومصرف الاستثمار، ومصرف البصرة، ومصرف بابل)، وقد تمثلت عينة البحث بمقدمي الخدمة في هذه المصارف فضلاً عن الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المصارف، إذ تم توزيع (71) استمارة على موظفي العينة المبحوثة، وقد اعتمد الباحث في البحث ومن أجل تحقيق الدقة على الفرد كوحدة للتحليل ولم يعتمد على المنظمة (المصرف) كوحدة للتحليل (إذ شملت توزيع الاستمارة على كافة موظفي المصارف عينة البحث وهي كالتالي مصرف بغداد (20) مصرف البصرة (8) مصرف الاستثمار (18) مصرف الإسلامي (14) مصرف بابل (11) وقد حرص الباحث على الاهتمام بأن تكون كافة الاستثمارات صالحة للإحصاء، أن يكون هؤلاء الموظفين قد امضوا أكثر من ثلاث أشهر في العمل مع هذا المصرف كشرط من شروط التحقق من ولاء الزبون، وقد أكد الباحث على استحصال جميع هذه الاستبيانات وتجنب أي خطأ قد يحدث فيها من قبل المجيب.

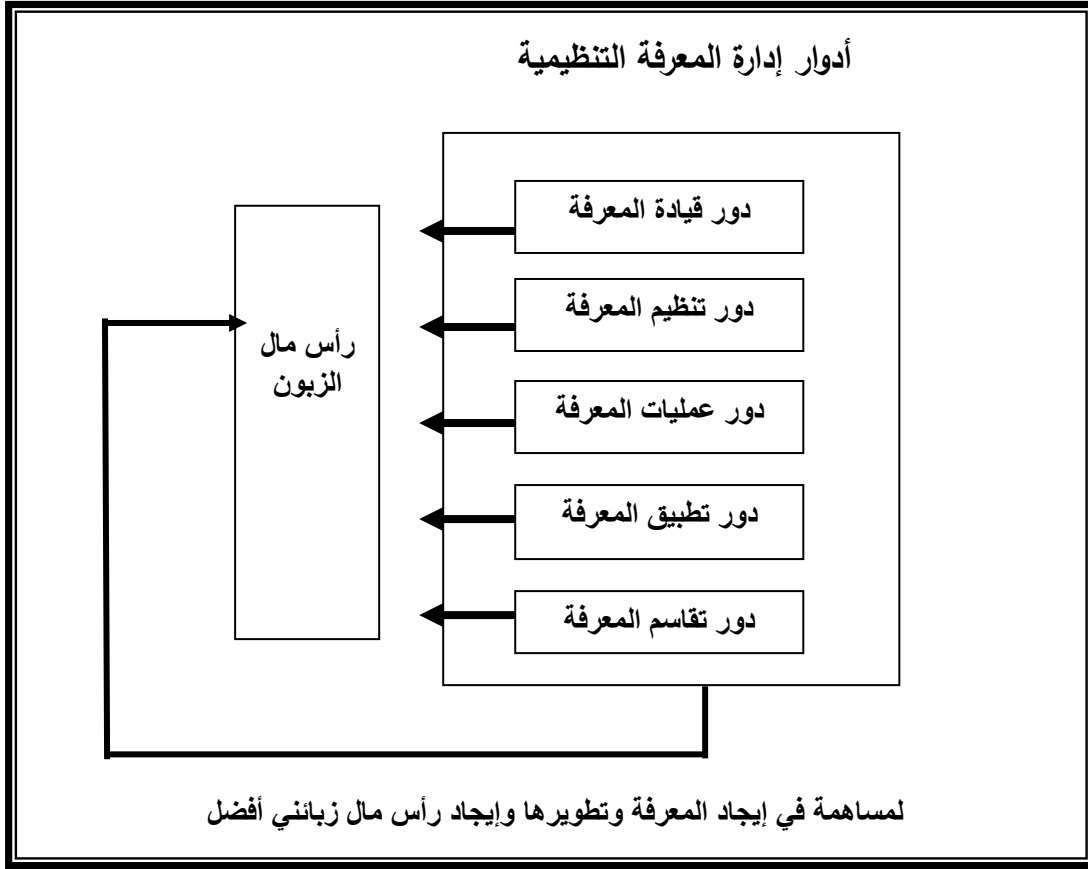
#### خامساً- مقاييس البحث

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، وتنقسم استمارة الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل وهو أدوار إدارة المعرفة التنظيمية بمتغيراتها الستة بالاعتماد على (Daft,2001:267)، وإما الجزء الثاني من استمارة الاستبيان والمتعلق بالمتغير المعتمد رأس مال الزبون فيتكون من (6) فقرات تم صياغتها بالاعتماد على كل من (Zeithaml et al.,1996; Chang,2006) بعد إجراء بعض التغييرات اللازمة لواقع بيئة البحث.

#### سادساً- فرضيات البحث

هنالك ست فرضيات رئيسة للبحث الحالي:

- 1- توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين قيادة المعرفة ورأس مال الزبون.
- 2- توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين تنظيم المعرفة ورأس مال الزبون.
- 3- توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين عمليات المعرفة ورأس مال الزبون.
- 4- توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين ثقافة المعرفة ورأس مال الزبون.
- 5- توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة ورأس مال الزبون.
- 6 - توجد علاقة اثر وارتباط معنوية بين تقاسم المعرفة ورأس مال الزبون.



## المبحث الثاني / إدارة المعرفة التنظيمية- المفهوم والأبعاد

### أولاً - مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

تعُدُّ إدارة المعرفة بأنها إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها وتطويرها ولاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية من أجل تحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع. فقد عرفت إدارة المعرفة التنظيمية على أنها (العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعدُّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة) (المعاضدي، 2005: 2).

كما عرفها (Holowatzki, 2002: 54) بأنها (عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بـ "الحصول وتكوين وخرن وتقاسم ونشر وتطوير المعرفة").



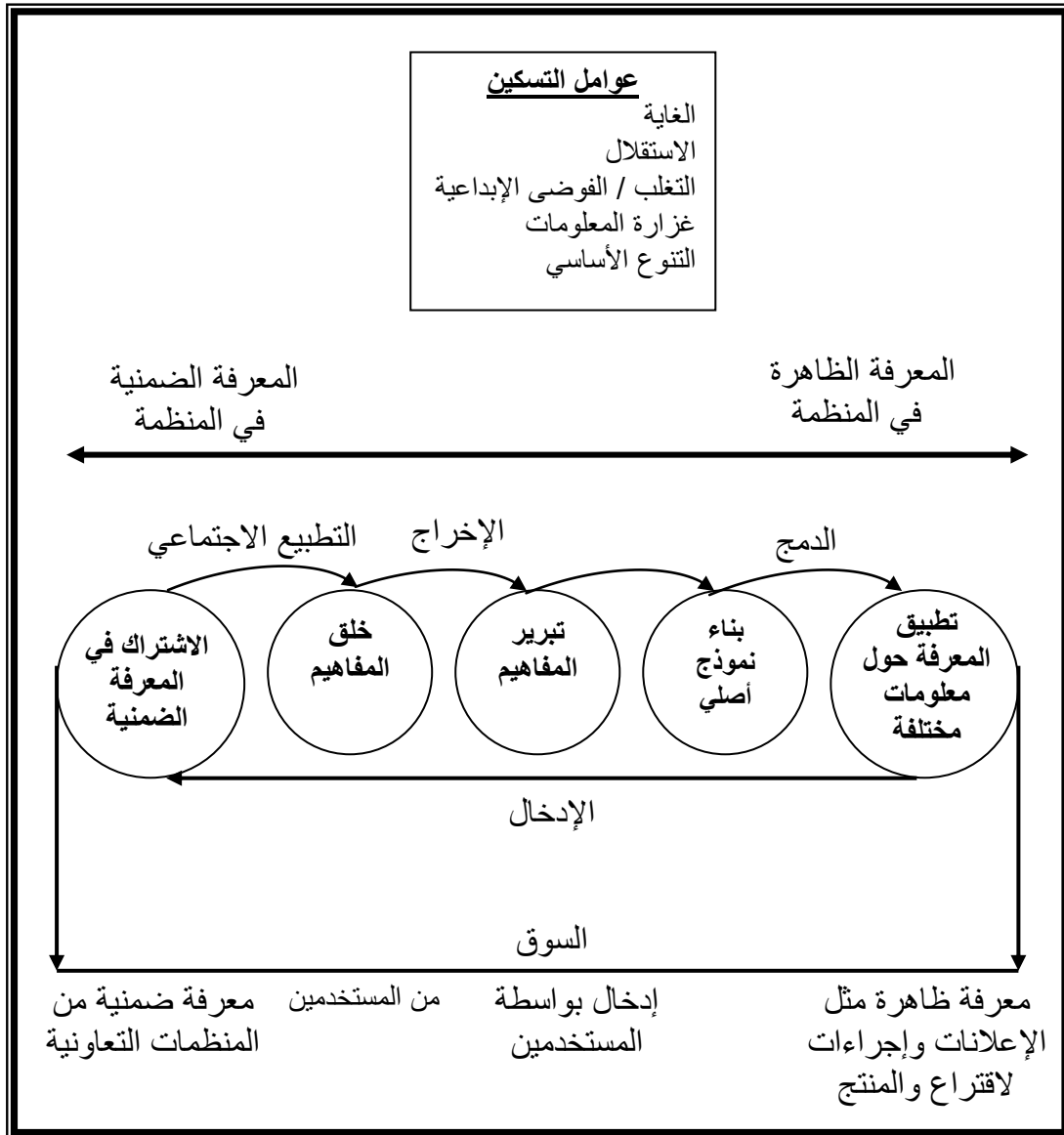
ويشير (Zack,1999:50) أن إدارة المعرفة التنظيمية تعني وضع الإجراءات والعمليات من اجل تحقيق:

- 1- نقل المعرفة من الأفراد إلى قواعد المعلومات.
  - 2- تصنيف وتنقية المعرفة المناسب.
  - 3- تنظيم المعرفة على شكل قاعدة البيانات من اجل حصول العاملين عليها والتعرف على مواقع المعرفة اعتماداً على حاجاتهم التي حددها مسبقاً.
- وانطلاقاً مما تقدم ذكره يعرف الباحث إدارة المعرفة التنظيمية بأنها (تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق العمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والمنظمية التي تسهم في تفوق المنظمة ولتحقيق مضامينها من اجل التميز والاستمرار والبقاء في بيئات وأسواق التي تتصف بالمنافسة).
- ثانياً- أدوار إدارة المعرفة التنظيمية

إن إدارة المعرفة هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل تنظيمي مقصود وهادف. وإدارة المعرفة هي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل تحقيق ذلك كله لا بد من معرفة ادوار إدارة المعرفة التي تسهم في تنفيذ خريطة المعرفة عند المنظمة ومن هذه الأدوار هي (Daft,20001:267):

- 1) دور قيادة المعرفة.
- 2) دور تنظيم المعرفة.
- 3) دور عمليات المعرفة.
- 4) دور ثقافة المعرفة.
- 5) دور تطبيق المعرفة.
- 6) دور تقاسم المعرفة.

وتبدأ عملية خلق المعرفة التنظيمية بالاشتراك في المعرفة الضمنية، وهو يناظر التطبيع الاجتماعي تقريباً لأن المعرفة الثرية وغير المستغلة المستقرة في عقول الأفراد يجب تضخيمها داخل المنظمة. وفي المرحلة الثانية يتم تحويل المعرفة المشترك فيها بواسطة فريق ذاتي التنظيم (مثلاً) إلى معرفة ظاهرة في صورة مفهوم جديد، وهذه عملية تشبه الإظهار (أو الإخراج). وينبغي تبرير المفهوم المنشأ في المرحلة الثالثة التي تقرر فيها المنظمة ما إذا كان المفهوم يستحق حقاً بذلك الجهد، وعندما يتم تحويل المفهوم في المرحلة الرابعة إلى نموذج أصلي، يمكن أن يأخذ شكل نموذج أولي في حالة الابتكارات (اللينه) مثل قيمة مؤسسيه جديدة أو نظام إداري غير مألوف أو هيكل تنظيمي مبتكر. وتنقل المرحلة الأخيرة المعرفة المنشأة في قسم ما- مثلاً - إلى الآخرين ومن ثم إلى أقسام أخرى أو حتى إلى أطراف خارجية يمكن أن تمثل العملاء، الشركات التابعة، الجامعات والموزعين. والمنظمة الخالقة للمعرفة لا تعمل في نظام مغلق بل في نظام مفتوح يتم فيه باستمرار تبادل المعرفة مع البيئة الخارجية (توفيق، 2007، 167). وكما يوضح الشكل (2) والذي يمثل مراحل عملية خلق المعرفة التنظيمية.



المصدر: توفيق، عبد الرحمن توفيق، (2007)، (الإدارة بالمعرفة)، مركز الخبرات المهنية للإدارة - القاهرة، ص: 34.

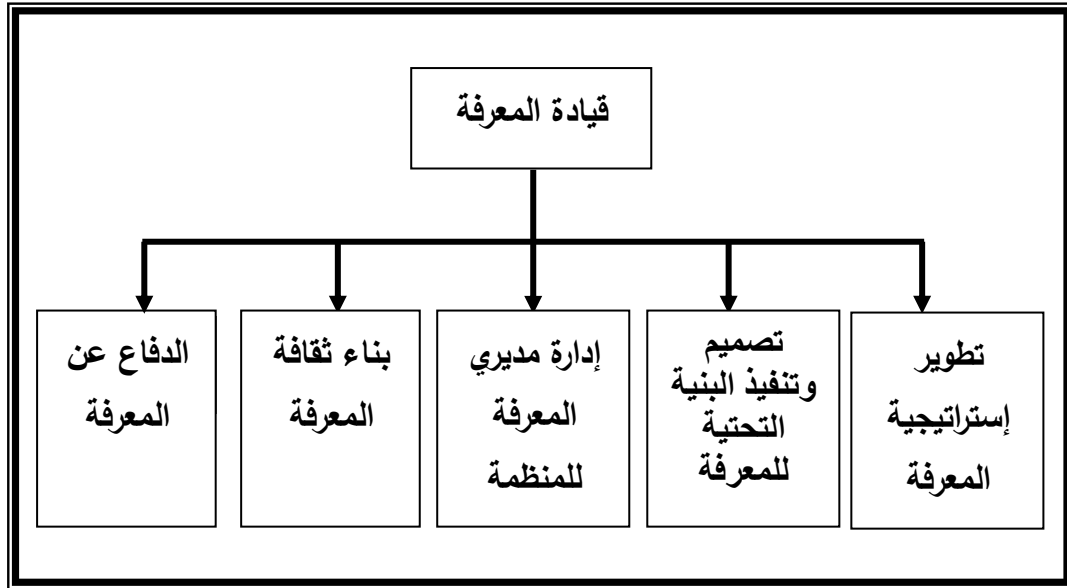


مما تقدم يتضح أدوار إدارة المعرفة التنظيمية تسهم وبشكل فاعل في تقوية الوضع التنافسي للمنظمة من أجل تحقيق غايتها وفي المساهمة في تحقيق تفوق تنافسي وهنا نستعرض أهم ما جاء في هذه الأدوار في إدارة المعرفة التنظيمية:

### 1- دور قيادة المعرفة

تعد قيادة المعرفة هي أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة فقد بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام قائد المعرفة (KL) أو ما يسمى ضابط المعرفة (CKO) ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمة ويعد دور قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا (Cuyyings&Worley,2005:500).

مما تقدم فان دور قيادة المعرفة يعتبر فقرة مهمة والمحرك الرئيس للمعرفة وتطويرها والشكل (3) يوضح مهام قيادة المعرفة.



ومن الصفات التي يحملها قادة المعرفة فهي عديدة لا بد من توفرها منها أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقفاً ذا قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ومعرفة- كيف أي البراعة ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم وكلاء تغيير وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية.

### 2- دور تنظيم المعرفة

يعد تنظيم المعرفة من المرتكزات الأساسية التي تحفز وتساعد على وضع استراتيجيات تساعد على الإثراء للأفكار، وتقوم المنظمة بعملية تفصي مستمر وإيجاد الترتيبات المنطقية والعقلانية من أجل الحصول والاستفادة من المعرفة عندما تحصل عليها على شكل بيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها من قبل العاملين في المنظمة وتنمية أفكارهم. (Gatvin,1998:68) وهنا ينبغي أن ننظم وترتب المعرفة، التي تم انتزاعها والحصول عليها بشكل منطقي، إذ يتم تشييد المعرفة بطريقة نظامية، يمكن من خلالها أن تبنى بناء وظيفياً، ويسمح إلى الأفراد في المنظمة من استرجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع وكفوء ومناسب (العلي وآخرون، 2009: 127).



### 3- دور عمليات المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات (علي وآخرون، 2009: 38). أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة في الحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من أجل البقاء والنجاح وهذا المحور عندما تتبعه المنظمات يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل البقاء والنجاح، وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة (Mcshane&Glinow,2000,20).

ومن الواضح أن جوهر تحسين ادارة المعرفة يتمثل تحسين إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، إنشاء أو توليد المعرفة، تقاسمها، توزيعها. ولا شك في أن الانترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات بالعلاقة مع العاملين داخل المنظمة ومع مورديها وزبائنها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموماً (نجم، 2009: 96).

كما يصنف (Mcshane&Glinow,2000,21) عمليات إدارة المعرفة والتي تتمحور في ثلاث

عناصر وهي:

1- تقاسم المعرفة، من إذ الاتصالات، التدريب، المكافآت.

2- الحصول على المعرفة، من إذ التعلم الفردي، المسح البيئي، التجربة.

3- الانتفاع بالمعرفة، ووعي معرفي، التمكين.

رابعاً - دور ثقافة المعرفة

أن ثقافة المنظمة تركز على القيم والمعتقدات والمعاني التي يستخدمها أفراد المنظمة تركز من أجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفردتها وكيف يتطور. وتساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة بطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات (Daft & Noe,2001:527). ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع تقاسم المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، والتشارك فيها واستخدامها (Greengard,1998:95). لأن دور ثقافة المعرفة تؤثر في سلوكيات الأفراد والتي تعتبر أساسية في توليد المعرفة. ودور ثقافة المعرفة يأتي من خلال الطرق الآتية (Fahei&Delong,2000:114):

1- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.

2- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

3- ايجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

مما تقدم فإن الثقافة ودورها في المنظمة يؤثر وبشكل فعال في أداء المنظمة ولذلك يجب على المديرين أن يساهموا بتغيير في ثقافة المنظمة من أجل إيجاد المعرفة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها ومن خلال ثقافة توليد المعرفة.

### 5- دور تطبيق المعرفة

يعد دور تطبيق المعرفة من المراحل المهمة وان خلق المعرفة التنظيمية عملية لا تنتهي أبدا ترقى نفسها بشكل متواصل، وهي لا تنتهي بتطوير نموذج أصلي ما، وينتقل المفهوم الجديد بعد خلقه وتبريره ونمذجته إلى دورة جديدة لخلق المعرفة عند مستوى مختلف متصل بعلم الوجود. وتحديث هذه العملية التفاعلية الحلزونية - التي نسميها تطبيق المعرفة عبر مستويات مختلفة داخل المنظمة وبين المنظمات.



## 6- دور تقاسم المعرفة

يعدُّ دور تقاسم المعرفة هو إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة للاطلاع على المعرفة أي التشارك فيها ويأتي ذلك عن طريق نقل المعرفة بمعنى أن انتقال المعرفة داخل المنظمة هو تحقيق عملية تقاسم المعرفة داخل المنظمة وخصوصاً التركيز على المعرفة الضمنية (Coakes,2003:3). ويوضح (Earl,1998:50) أن نقل المعرفة هو عملية توليد المعرفة عند المقابل وهذه تسهم على تحقيق أداء متفوق للمنظمة من خلال نقلها للآخرين داخل المنظمة أي بوصفها عملية تشاركية تؤدي إلى دور التميز ومن ثم التفوق على باقي المنافسين.

ويشير (Marquardt) نقلاً عن (حجازي،2005:98) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات أما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود:

☒ الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد مثل، التقارير، النشرات، المذكرات...الخ.

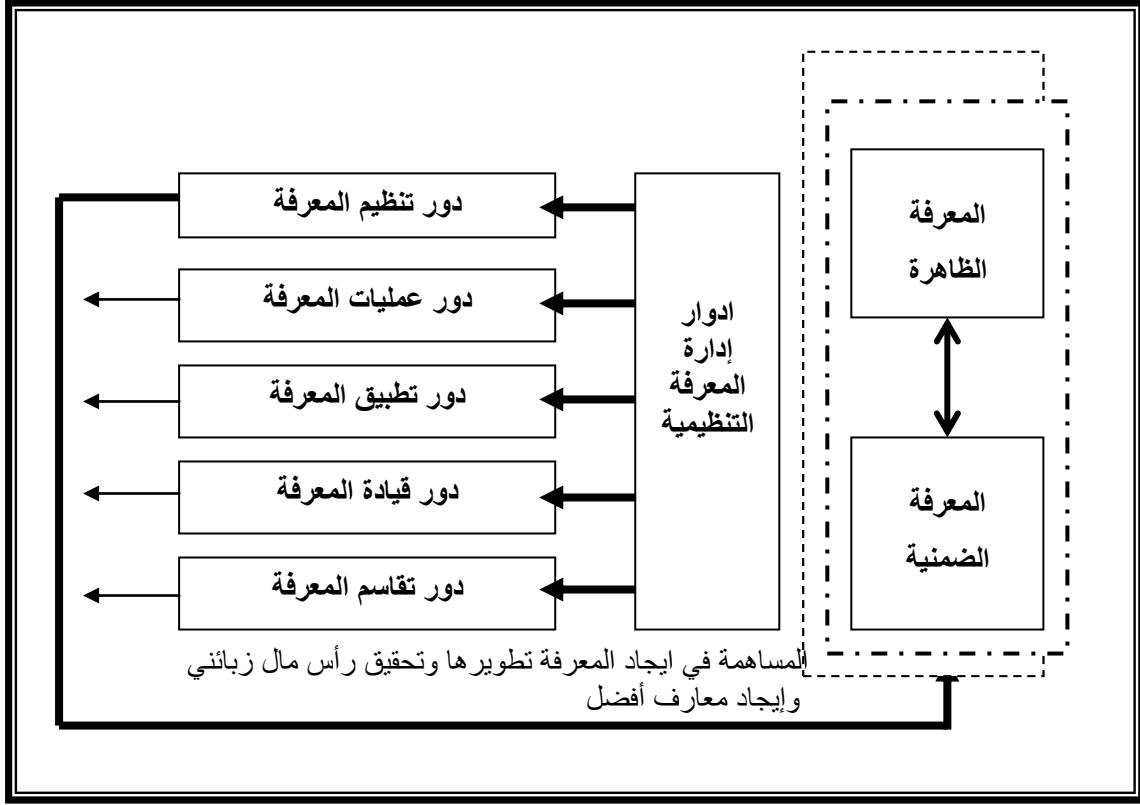
☒ الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، القصص، الأساطير...الخ.

ويرى (Coakes) نقلاً عن (حجازي،2005:100) أن عملية التشارك في المعرفة للأفراد داخل المنظمة لا يعني عدم وجود معيقات تحد من عملية التشارك أي أسباب تردد الأفراد في أشارك الآخرين فيما يمتلكونه في معرفة من هذه الأسباب:

- 1- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- 2- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- 3- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- 4- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- 5- الشعور بانتقاد الفائدة والمصلحة الشخصية.

مما تقدم من الأدوار للمعرفة التنظيمية فإنها تسهم في خلق المفاهيم والتفكير وتعزيز المقومات الرئيسية للمنظمة، وقد ارتأى الباحث من صياغة شكل يبين ادوار المعرفة التنظيمية المعتمدة بصورة رئيسية على المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (الصريحة) وكما يلي الشكل (5) يبين أبعاد المعرفة التنظيمية.





الشكل (5) ادوار إدارة المعرفة التنظيمية  
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

من الشكل (4) أعلاه نلاحظ أن ادوار إدارة المعرفة التنظيمية تسهم في ايجاد وتطوير المعرفة المتمثلة بالتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وبدورها تسهم على ايجاد مفاهيم ظاهرة توجه التفكير في اتجاه واحد وهذه كلها تسهم في تعزيز موقف المنظمة التنافسي من خلال إدارة المعرفة التنظيمية.

## المبحث الثالث/ رأس مال الزبون

أولاً- مفهوم رأس مال الزبون

يعد رأس مال الزبون احد الأصول المعنوية للمنظمة والعنصر الثالث ضمن رأس المال الفكري، والذي يقع خارج هيكل المنظمة (Chang,2006:255). ورأس مال الزبون له مسميات أخرى مثل رأس مال العلاقاتي (Relational Customer) أو الرأس مال الخارجي (External Customer) (يوسف،2005: 43).

وتكمن أهمية رأس مال العلاقات في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها ، والتي تؤمن بقاء الزبائن زبائناً موالين للمنظمة. وبما أن الزبائن هم خارج حدود المنظمة فهم يعتبرون فرصة لها، وان مفتاح ولانهم للمنظمة هو السعي لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم لغرض تلبيتها، وأن جوهر رأس مال العلاقات هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن. وعليه أصبح لزاماً على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري، أن معرفة الزبائن خارجية عن المنظمة تماماً وداخلية بالنسبة لهم (سلمان،2005: 104-105).

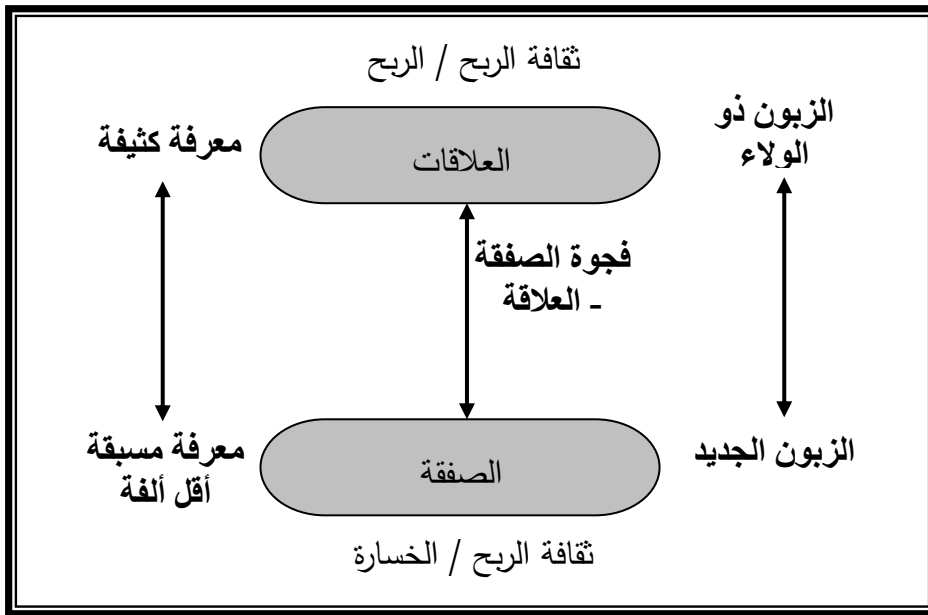
ويقصد برأس مال الزبون الثروة المنظمة في علاقات الشركة مع زبائنها وحقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالشركة وولائهم لها (نجم،2005: 308). ويقصد به أيضاً قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثل برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركة في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه (العززي ونعمة، 2001: 30)، وعرف رأس مال العلاقات أيضاً بأنه "شبكة من التحالفات الإستراتيجية في البيئة" (Chatzkel,2000: 10).

ويمكن توضيح أبعاد رأس مال الزبون من خلال أقسام البحث والتطوير إذ كان منذ فترة طويلة بان أقسام البحث والتطوير هي الإدارة الأكثر تكلفة وربما الابطأ في تطوير المنتجات الجديدة، لهذا فان الشركات تجرب مدخلا جذريا جديدا للإصغاء إلى الزبائن وإعطائهم الفرصة في معرفة أدوات التصميم من اجل تطوير منتجاتهم . وهذا ما جعل الزبائن ذوي العلاقات المتميزة مع الشركة هم الباحثون الجدد لمصلحة الشركة. وأشار كذلك انه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي بان الزبائن هم المشاركون في إنشاء قيمة المنظمة باعتبارهم بابتكاريين في الاليكترونيات السوق (Thomke & Hippel,2008:79-80).

ويشير (Kaplan & Norton,1996:32) بأن رأس مال الزبون يضم خمسة أبعاد هي (الحصة السوقية، وربحية الزبون، ورضا الزبون، واستملاك الزبون والاحتفاظ بالزبون)، أما (Edvinsson & Malone,1997:34) فقد حدد أيضاً خمسة أبعاد لرأس مال الزبون هي (نجاح الزبون، ودور الزبون، ونوع الزبون، ومدة الزبون ودعم الزبون) (Chang,2006:256)، ووفقاً لـ (Duffy,2000:11) فإن رأس مال الزبون يضم العمليات والأدوات والتقنيات التي تدعم حق ملكية الزبون. ويذكر (Mattsson,1999:56) خمسة أبعاد لرأس المال العلاقاتي هي (المنافسون، والمجهزون، وقنوات التوزيع، والسياسة العامة للمنظمة والترخيص) (سلمان،2005: 109)، في حين حدد (Chang) ثلاثة أبعاد لرأس مال الزبون هي نية الزبون بالبقاء (Intention of customers to stay) (الاحتفاظ بالزبون) ويقصد بها نية الزبون للاستمرار بالتعامل مع المنظمة حالياً وفي المستقبل، أما البعد الثاني فهو نية الزبون باستقطاب أعضاء آخرين (Intention to acquire new members) ويقصد بها نية الزبون بالتأثير على الآخرين بالشراء من نفس المنظمة، وأخيراً نية الزبون بإضافة الشراء (Intention to make add-on purchase) وتعني بان الزبائن سوف يشترون الكثير من السلع والخدمات الحالية والمستقبلية من المنظمة.



- وفي هذا البحث سيتم اعتماد الإبعاد التي حددها (Chang,2006) لأن مؤشر ولاء الزبون أو الاحتفاظ بالزبون من أكثر المؤشرات المستخدمة في قياس رأس مال الزبون (Chen et al.,2004 :199) ويشير (نجم،2008: 239) أن هذا التحول يعني:
- 1- التحول من ثقافة الربح /الخسارة إلى ثقافة الربح / الربح التي تعني أن المنظمة والزبون هما شركاء وليس خصوصاً. وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى الزبون طويل الأمد ذي الولاء (أنظر الشكل (6)).
  - 2- التحول من موقف (لا معرفة مسبقة بالزبون) إلى موقف (معرفة زبونية كثيفة) أعمق وأكثر ألفة. فالزبون هو جزء من عائلة المنظمة وإن المعرفة به تجعله مألوفاً وقريباً من المنظمة وخطتها وسياساتها واستجاباتها الحميمة لحاجاته.
  - 3- التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات. وهذا هو الشكل الأقوى بالعلاقة مع الزبون لتحويل المعرفة إلى قيمة وهو أيضاً الأساس في تكوين رأس المال الزبوني.



المصدر: نجم، عبود نجم، (2008) (إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 329.

لذلك فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلاً آخر من أصول المنظمة وجزء مما تمتاز به المنظمة من حقوق ملكية الزبون (Customer Equity) ضمن حقوق ملكية المنظمة (نجم، 2008: 336).



## المبحث الرابع/ الجانب العملي للدراسة

### أولاً- ثبات وصدق مقاييس البحث

تم قياس مستوى الثبات أو التناسق الداخلي للعوامل المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتغيرات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون، باستخدام مقياس كرونباخ ألفا، وكالاتي:

- 1 - المتغير المستقل (ادوار إدارة المعرفة التنظيمية) ويتكون من ست جوانب :
  - أ - دور قيادة المعرفة التنظيمية ويتكون من خمس عوامل = 0.8001.
  - ب- سلوك دور تنظيم المعرفة ويتكون من خمس عوامل = 0.7667.
  - ج- دور عمليات المعرفة ويتكون من خمس عوامل = 0.9121.
  - د- دور ثقافة المعرفة من خمس عوامل = 0.7996.
  - هـ - دور تطبيق المعرفة ويتكون من خمس عوامل = 0.8811.
  - و\_ دور التشارك في المعرفة ويتكون من خمس عوامل = 0.8599.

### 2- المتغير المعتمد (رأس مال الزبون) ويتكون من ست عوامل = 0.8502

ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العوامل المكونة للمتغير المعتمد والمستقل (ادوار إدارة المعرفة، ورأس مال الزبون) مقبولاً، لأن قيمة معامل ارتباط ألفا تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية أو اكبر من (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية (Allyn etal,2006:45).

### ثانياً: عرض نتائج إجابات عينة البحث

تم عرض نتائج إجابات عينة البحث على أساس متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد تم العرض باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكالاتي:

### 1- المتغير المستقل (ادوار إدارة المعرفة التنظيمية):

يلاحظ من الجدول رقم (1) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية وكالاتي:

#### أ- دور قيادة المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات قيادة المعرفة بلغ (3.8) وبانحراف عام بلغ (0.28) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.24) حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (يدافع القائد عن المعرفة أو التبشير بها) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.2) وبانحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (0.18)، في حين حصلت الفقرة (5،1) الخاصة بـ (تتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة...، تمتلك قيادة المعرفة تصورات ومعلومات...) على أدنى متوسط حسابي (3.6) والفقرة الأولى حصلت على أعلى انحراف معياري بلغ (1.01) وبمعامل اختلاف بلغ (0.28) أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (4) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.18) ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.6)-(4.2)، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (موافق جداً إلى موافق) وهذا يدل على انطباق إيجابي لدى قادة المصارف عينة الدراسة اتجاه بعد قيادة المعرفة.

#### ب- دور تنظيم المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات دور تنظيم المعرفة بلغ (2.9) وبانحراف عام بلغ (0.82) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.27) إذ حصلت الفقرة (10) الخاصة بـ (وتقوم المنظمة بعملية تقصي مستمر وإيجاد الترتيبات المنطقية والعقلانية من) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.4) وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (0.21)، في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة بـ (تقوم المنظمة تدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها) على أدنى متوسط حسابي (2.4) وبأعلى انحراف معياري بلغ (0.66) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (0.28) أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (6،10) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.21) ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين - (3.4) (2.9)، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد إلى غير موافق) وهذا يدل على انطباق مقبول نوعاً ما لدى موظفي المصارف عينة الدراسة اتجاه دور تنظيم المعرفة.



### ج- دور عمليات المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات دور عمليات المعرفة للإنتاج بلغ (3.1) وبانحراف عام بلغ (0.65) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.25) إذ حصلت الفقرة (14) الخاصة بـ (تمتلك إعادة عمليات المعرفة بما هو جديد في تقنية عمل المنظمة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.7) و بانحراف معياري (0.96) ومعامل اختلاف (0.26) ، في حين حصلت الفقرة (15) الخاصة بـ (المنظمة قادرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة و هياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة) على أدنى متوسط حسابي (2.9) وبانحراف معياري بلغ (0.76) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (0.22).

أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (11) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.17) ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.2)-(3.4)، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد) إلى (غير موافق) وهذا يدل على انطباع مقبول نوعاً ما لدى المصارف عينة الدراسة اتجاه دور عمليات المعرفة.

### د- دور ثقافة المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات دور ثقافة المعرفة (3.2) وبانحراف عام بلغ (1.32) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.26).

إذ حصلت الفقرة (17) الخاصة بـ (وتساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.5) وبانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف (0.20)، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تقوم المنظمة بتعليم الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة) على أدنى متوسط حسابي (2.6) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وبمعامل اختلاف بلغ (0.35).

أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (17) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.20).

ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.6)-(3.2)، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد إلى غير موافق) وهذا يدل على انطباع مقبول نوعاً ما لدى الموظفين في المصرف عينة الدراسة اتجاه دور ثقافة المعرفة.

### هـ- دور تطبيق المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات تطبيق المعرفة بلغ (2.8) وبانحراف عام بلغ (0.81) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.31).

إذ حصلت الفقرة (22) الخاصة بـ (ومن شأن التقلب الداخلي مثل التدوير المتكرر للعاملين أن يسهل نقل المعرفة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3) وبانحراف معياري (0.53) ومعامل اختلاف (0.18)، في حين حصلت الفقرة (23) الخاصة بـ (حالة تطبيق المعرفة عبر مستويات مختلفة داخل المنظمة تعمل الغاية التنظيمية بمثابة آلية للرقابة) على أدنى متوسط حسابي (2) وبانحراف معياري بلغ (0.99) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (0.46).

أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (22) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.18).

ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.8)-(3)، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد إلى غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي نوعاً ما لدى موظفي المصرف عينة الدراسة اتجاه تطبيق المعرفة.



## و- دور تقاسم المعرفة

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات تشارك في المعرفة بلغ (3.4) وبانحراف عام بلغ (0.87) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.23). إذ حصلت الفقرة (27) الخاصة بـ (تشجيع المنظمة التشاركي الطوعي في المعرفة من قبل المستخدمين) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.4) وبانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف (0.12)، في حين حصلت الفقرة (30) الخاصة بـ (يكلف الموظفين في وحدات مختلفة في إنجاز عمل تخص وحدات أخرى) على أدنى متوسط حسابي (2.7) وبانحراف معياري بلغ (0.99) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (0.21) أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشتتة وفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (27) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.12) وهذا يدل على انطباق معتدل نوعاً ما لدى موظفي المصرف عينة البحث اتجاه تقاسم المعرفة.

## الجدول (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه متغيرات إدارة المعرفة التنظيمية (n=71)

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
<b>دور قيادة المعرفة التنظيمية</b>				
1.	تتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمة ويعتبر دور قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا	3.6	1.01	0.28
2.	تعتبر قيادة المعرفة هي احد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة	3.9	0.70	0.19
3.	يقوم بتقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون	4	0.72	0.22
4.	يدافع القائد عن المعرفة أو التبشير بها ...	4.2	0.82	0.18
5.	تمتلك قيادة المعرفة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للمنظمة	3.6	0.85	0.24
		<b>3.8</b>	<b>0.82</b>	<b>0.24</b>
<b>دور تنظيم المعرفة التنظيمية</b>				
6	يعتبر تنظيم المعرفة من المرتكزات الأساسية التي تحفز وتساعد على وضع استراتيجيات تساعد على الإثراء للأفكار	3	0.64	0.21
7	تساعد المعرفة التنظيمية على تنظيم وتطوير العديد من المعارف وتشجيع التشارك فيها	2.6	0.92	0.35
8	التنظيم المعرفي يولد أفكار ومعارف جديدة	3.3	1.03	0.31
9	تقوم المنظمة بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها	2.4	0.66	0.28
10	وتقوم المنظمة بعملية تقصي مستمر وإيجاد الترتيبات المنطقية والعقلانية من اجل الحصول والاستفادة من المعرفة	3.4	0.77	0.21
		<b>2.9</b>	<b>0.80</b>	<b>0.27</b>
<b>دور عمليات المعرفة</b>				
11	تقاسم المعرفة، من إذ الاتصالات، التدريب، المكافآت	3.01	0.79	0.17
12	الحصول على المعرفة، من إذ التعلم الفردي، المسح البيئي، التجربة.	3.2	0.53	0.24
13	الانتفاع بالمعرفة، وعي معرفي، التمكين	3.4	0.82	0.28
14	تمتلك إعادة عمليات المعرفة بما هو جديد في تقنية عمل المنظمة	3.7	0.96	0.26
15	المنظمة قادرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة	2.9	0.76	0.22
		<b>3.1</b>	<b>0.65</b>	<b>0.25</b>
<b>دور ثقافة المعرفة</b>				
16	ثقافة المنظمة تركز على القيم والمعتقدات والمعاني التي يستخدمها أفراد المنظمة تركز من اجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفرداها وكيف يتطور	2.8	0.63	0.25
17	وتساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها	3.5	0.54	0.20
18	ثقافة المعرفة تؤثر في سلوكيات الأفراد والتي تعتبر أساسية في توليد المعرفة	3.2	0.94	0.29
19	هنالك بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة	3	0.69	0.24
20	تقوم المنظمة بتعليم الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.	2.6	0.81	0.35



المتوسط العام		3.2	1.32	0.26
	<b>دور تطبيق المعرفة</b>			
20	المعرفة المنشأة بواسطة المنظمة يمكن أن تحشر وتعا معرفة المنظمات التابعة والمعلماء والموردين والمنافسين وآخرين خارج المنظمة من خلال التفاعل الديناميكي	2.4	0.79	0.33
21	تتمتع المنظمة باستقلال يسمح لها بأخذ المعرفة المنشأة في مكان آخر وتطبيقها بحرية عبر مستويات وحدود مختلفة	2.6	1.02	0.39
22	ومن شأن التقلب الداخلي مثل التدوير المتكرر للعاملين أن يسهل نقل المعرفة	3	0.53	0.18
23	حالة تطبيق المعرفة عبر مستويات مختلفة داخل المنظمة تعمل الغاية التنظيمية بمثابة آلية للرقابة.	2	0.99	0.46
24	تطبيق المعرفة عبر المستويات كافة داخل المنظمة تسهم في إيجاد تنوع وحصول على المعارف من المعلومات فهذه تسهم في تحقيق قوة للمنظمة.	2.2	0.73	0.22
المتوسط		2.8	0.81	0.31
	<b>دور التشارك في المعرفة</b>			
26	تتيح المنظمة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة للاطلاع على المعرفة أي التشارك فيها.	4.2	1.01	0.24
27	تشجع المنظمة التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستخدمين.	4.4	0.65	0.12
28	يشارك الموظفون في وحدات مختلفة في فرق عمل، لجان مشتركة.	3.1	0.81	0.28
29	يتم تدوير الموظفين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع	3	0.95	0.32
30	يكلف الموظفون في وحدات مختلفة في إنجاز عمل تخصص وحدات أخرى.	2.7	0.96	0.21
متوسط		3.4	0.87	0.23
المعدل العام		3.2	0.87	0.26

## 2. المتغير المعتمد ( رأس مال الزبون):

يلاحظ من الجدول رقم (2) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه متغير رأس مال الزبون الآتي :-  
يلاحظ في الجدول رقم (2) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات متغير رأس مال الزبون بلغ (2.6) وبانحراف عام بلغ (0.72) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.29).  
إذ حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (سأتعامل مع المصرف ذاته مستقبلاً) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.3) وبانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (0.22)، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ (سأشجع الآخرين على التعامل مع هذا المصرف) على أدنى متوسط حسابي (2.2) وبانحراف معياري بلغ (0.63) وبمعامل اختلاف بلغ (0.29).  
أما أكثر الفقرات التي كانت الإجابات حولها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (2) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.15)  
ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.2)-(3.3) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد) إلى (غير موافق) وهذا يدل على انطباع سلبي نوعاً ما لدى زبائن المصرف عينة الدراسة اتجاه متغير رأس مال الزبون.





## الجدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث اتجاه متغير رأس مال الزبون (n=71)

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	سأتعامل مع المصرف ذاته مستقبلاً	3.3	0.74	0.22
2.	إميل للتعامل كثيراً مع هذا المصرف	3	0.44	0.15
3.	سأشجع الآخرين على التعامل مع هذا المصرف	2.2	0.63	0.29
4.	سأجري الكثير من التعاملات مع هذا المصرف في السنوات القليلة القادمة	2.2	0.89	0.40
5.	لا أوصي الآخرين بالتعامل مع هذا المصرف (R)	2.3	1.03	0.45
6.	يعتبر هذا المصرف اختياري الأول للحصول على الخدمة	2.6	0.56	0.21
	متوسط المتوسطات	2.6	0.72	0.29

اختبار فرضيات الدراسة :-

- يلاحظ من الجدول رقم (3) معاملات الارتباط البسيط (person) بين ادوار إدارة المعرفة ورأس مال الزبون إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد قيادة المعرفة ومتغير رأس مال الزبون بلغت (0.414) عند مستوى معنوية (5%)، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين كل من دور (تنظيم المعرفة وعمليات المعرفة ومتغير رأس مال الزبون بلغت (0.614,735) على الترتيب، ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (5%) بين ادوار إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة ومتغير رأس مال الزبون بلغت (0.451) ووجود علاقة ارتباط موجبة وغير معنوية بين كل من دور (ثقافة المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومتغير رأس مال الزبون بلغت على التوالي (0.214,349) عند كل من المستويين (1%، 5%) في حين إدارة التشارك بالمعرفة فكانت علاقة الارتباط معنوية بدالة وبلغت (0.326)

## جدول (3)

معاملات الارتباط بين متغيرات ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون (n=71)

ادوار إدارة المعرفة	دور قيادة المعرفة	دور تنظيم المعرفة	دور عمليات المعرفة	دور ثقافة المعرفة	دور تطبيق المعرفة	دور التشارك في المعرفة	ادوار إدارة المعرفة التنظيمية
رأس مال الزبون	0.414*	0.614**	0.735**	0.214*	0.349*	0.326*	0.451*

\*تعني معنوي عند مستوى 5%، \*\* تعني معنوي عند مستوى 1%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) معاملات بيتا وقيمة (t) المحسوبة وقيمة (f) المحسوبة ومعامل التفسير (R) والخاص بتحليل الانحدار البسيط لادوار إدارة المعرفة على رأس مال الزبون ويتبين من هذه القيم وجود علاقة اثر معنوية بين كل من دور قيادة المعرفة وتنظيم المعرفة و ثقافة المعرفة والادوار مجتمعة) ومتغير رأس مال الزبون، ووجود علاقة اثر غير معنوية بين كل من دور إدارة (التطبيق والتشارك بالمعرفة) ورأس مال الزبون.

## الجدول (4)

تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون (n=71)

إبعاد جودة الخدمة سلوكيات الأداء	دور إدارة قيادة المعرفة	دور إدارة تنظيم المعرفة	دور إدارة عمليات المعرفة	دور إدارة ثقافة المعرفة	دور إدارة تطبيق المعرفة	دور التشارك في المعرفة	ادوار إدارة المعرفة مجتمعة
رأس مال الزبون	B=0.376 t=2.61* f=5.26* R <sup>2</sup> =57%	B=0.463 t=3.11** f=6.24** R <sup>2</sup> =59%	B=0.314 t=2.49* f=4.93* R <sup>2</sup> =59%	B=0.196 t=1.10 f=3.11 R <sup>2</sup> =55%	B=0.155 t=0.912 f=2.61 R <sup>2</sup> =70%	B=0.150 t=0.920 f=2.65 R <sup>2</sup> =40%	B=0.353 t=2.54* f=5.12* R <sup>2</sup> =65%

\*تعني معنوي عند مستوى 5%، \*\* تعني معنوي عند مستوى 1%





## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

- لقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن صياغتها على شكل نقاط وهي:
- 1- تبين ان المصارف عينة البحث شرعت في استخدام ادوار المعرفة التنظيمية وساهمت بشكل مباشر في تعزيز العلاقة مع الزبائن.
  - 2- أن دور إدارة المعرفة التنظيمية هو ترجمة البيانات إلى معلومات وهذه تكون عند الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتخصصة .
  - 3- أن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية البشرية وان اتجاهات تطورها في المنظمات لم تقطع لحد الآن شوطاً متميزاً ولازال أمامها الكثير من التحديات التي تعترضها عليها المتغيرات البيئية، وان نجاح المنظمة هو تضيق الفجوة المعرفية بين الأفراد العاملين لديها.
  - 4- لكي تحقق أي منظمة في انجاز نموها ينبغي أن تسعى إلى استخدام إدارة المعرفة واستثمارها لاغناء الموارد البشرية للمنظمة وبالتالي أغناء مواردها الاقتصادية.
  - 5- تعتبر إدارة المعرفة الدور الرئيس والفاعل في تحقيق رأس المال الزبوني في المنظمة المبحوثة، باعتبار أن إدارة المعرفة التنظيمية عن طريق قيادة المعرفة وتنظيمها والتشارك كلها تسهم في تحقيق رأس المال الزبوني.
  - 6- تبين من خلال لنتائج الوصف الإحصائي المتعلقة بادوار إدارة المعرفة التنظيمية بوجود توجه مقبول نوعاً ما من قبل العاملين في المصارف عينة البحث اتجاه هذه الأدوار رغم هناك تباين في هذه القيم، وهذا يعكس وجود فجوة في مقومات ومؤشرات دعم ادوار إدارة المعرفة وخاصة تنظيم وتقاسم المعرفة.
  - 7- أشارت نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بمتغير رأس مال الزبون وجود توجه منخفض من قبل الزبائن عينة البحث اتجاه هذا المتغير مما يدل على وجود قصور في إستراتيجية هذه المصارف حول المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب الزبائن الجدد وكذلك بناء العلاقات طويلة الأجل معهم.
  - 8- تبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط واثر في اغلب الفرضيات الفرعية بين ادوار إدارة المعرفة ورأس مال الزبون، وهذا يشير إلى أن ازدياد إدراك المصارف المبحوثة بما يزيد ويؤثر على قيمة رأس المال الزباني للمصرف وهذا كما أكدته العديد من الدراسات السابقة.

### ثانياً- التوصيات

- 1- ضرورة التعاون والتنسيق بين المنظمات التي ترعى الجانب المعرفي.
- 2- ضرورة تعزيز سبل المشاركة في المعارف داخل المنظمة من اجل نقل المعلومات والخبرات من ذوي الاختصاصات إلى الأفراد الباقين أي إظهار المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة تسهم في تطوير المنظمة.
- 3- توفير وسائل ومعدات تسهم في نقل المعرفة من كمبيوترات وسجلات ودوريات تسهم في عملية تحويل ونقل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة.
- 4- أن تراعي الجهات المسؤولة في المصارف عينة البحث ضرورة تحسين جميع ادوار إدارة المعرفة وخاصة دور تنظيم وتقاسم للمعرفة التنظيمية وكذلك الاهتمام بالسلوكيات الخارجية والداخلية لتصميم المصرف وكذلك تطبيق المهام الضرورية لموظفي المصرف لما له دور كبير في تكوين رأس المال الزباني وولائه والاحتفاظ به لما له دور في رفع مكانة المصرف وتحسين ربحيته .
- 5- أن تتبنى القيادات العليا بهذه المصارف الإستراتيجيات الكفيلة برفع قيمة رأس مال زبون المصرف بكونها احد السبل الأساسية في تنافسية الأعمال بشكل عام وفي ظل المرحلة الراهنة بشكل خاص، وذلك عن طريق الاهتمام بدراسة احتياجات الزبون والتعرف على كل ما من شأنه أن يزيد من ولائهم ويعمل على استقطابهم ويكون قاعدة واسعة من العلاقات الدائمة معهم.
- 6- ضرورة قيام المصارف عينة البحث بالاهتمام بمتغيرات المعرفة التنظيمية والتي من شأنها ان تسهم في ايجاد راس المال الزبون



## المصادر

### أولاً- المصادر العربية

1. توفيق، عبد الرحمن، (2007)، (الإدارة بالمعرفة)، مركز الجهات المهنية – القاهرة مصر .
2. حجازي، هيم علي، (2005)، (إدارة المعرفة)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. روبرت كابلان - ديفيد نورتون "المؤسسات الموجهة استراتيجياً"، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، نشرة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة التاسعة، العدد 4 ، فبراير، 2001، ص 4.
4. سلمان، قيس حمد، (2005)، (إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس مال الفكري : دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
5. صبري، هالة احمد، (2004)، "العرب والمعرفة والمستقبل، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي عمان- الأردن.
6. العلي، عبد الستار، العمري، غسان، (2004)، (مفهوم خريطة الموقع " دراسة استعراضية تحليلية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان- الأردن.
7. العنزي، سعد علي حمود، ونعم، حسين (2001)، (اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (28)، مجلد (8).
8. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية.
9. المعاضيدي، محمد عصام احمد، (2005)، "اثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. نجم، عبود نجم، (2008) (إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص: 329.
11. نجم، نجم عبود (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن .
12. يوسف، بسام عبد الرحمن، (2005)، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في جامعة الموصل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.



### ثانياً- المصادر الأجنبية

- 1) Annul Knowledge Conference and Exposition, Journal of Knowledge practice , January VOL. 2.
- 2) Badaracco, j . (1991) the knowledge lik: How firms compete
- 3) Balogun, j . and Hailey, v. p . (2004) Expbring strategic change, Harlow , England, prenbice hall .
- 4) Chang, A. (2006), Building customer capital through relationship marketing activities : The case of Taiwanese multilevel marketing
- 5) Chatzkel , J., (2000), Enterprise Intelligence world summit : \_32
- 6) Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H.Y. (2004), “Measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.
- 7) Daft , R.L.(2001) organization , Australia , Thomson .
- 8) Daft Richard & Noe, Raymond (2001) organization development & change , Australia , Thomson .
- 9) Duffy, J. (2000), “Measuring customer capital”, Journal of Strategy & Leadership, Vol. 28 No. 5, pp. 10-14.
- 10) Electronic Version), Retrieved March 3, 2004 from <http://www.reliant.com>
- 11) Fahey, L & Delong, D.W. (2000) diagnosing cultural barriers to knowledge management , the academy of management executive , 14 (4).
- 12) Garrin, David A.C (1998) century vision , information Harvard business review on knowledge management U.S.A Harvard business school press .
- 13) Green sard, (1998) will your culture support K M work for 77 (10)pp. 93 – 95 .
- 14) Hamel, Gary, Heene , aime (1994) "competence – based competition" john wiley
- 15) Hiebeler, R (1996) Benchmarking knowledy management, strabegy and leader ship , 24 (5) .
- 16) Holowetzki , antonina (2002) the relationship culture: au examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within and organization of Oregon USA .
- 17) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Balanced Scorecard –
- 18) Lindestad& 31\_Andreassen, OP, CIT, PP1-33
- 19) Marquardt, Michael j (2002) building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning USA Davis – slack publishin company.
- 20) Mckenzie, jan & van winkelen , Christine (2004) understanding the knowledge organization: nurturing knowledge competence , London , Thomson.
- 21) Morgan kwaner 2004 .
- 22) Stattner morey (2000) skills for new mangers , USA , McGraw – Hill.
- 23) Through strategic Alliances , tartar Baines school pres , Boston .



- 24) **Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA**
- 25) **turban &efraim et al.(2002):information technology for management, john wiley & sons, inc.new york, pp395**
- 26) **White hill , M . (1997) knowledge – based strategy 10 deliver sustained competitive advantage / long range planning , vol 30 .**
- 27) **Wickham , P . A . (2001) strategic entrepreneur ship , Harlow , England , prentice hall .**
- 28) **Wiig , karlm (1993) knowledge management Foundations: thinking about thinking / how people and organizations , creat , represent and use knowledge U.S.A scheme .**
- 29) **Wiig Karl m. (1994) knowledge management : the central management focus for intelligent action organization , U.S.A schema press .**
- 30) **Zack , knowledge and strategy , butter worth – Heinemann .**