



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية

العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط

من إعداد الطالب: الأمين حلموس

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/01/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(جامعة بسكرة)	د. إسماعيل حجازي
مشرفا ومقررا	(جامعة بسكرة)	أ.د الطيب داودي
عضوا- مناقشا	(جامعة الأغواط)	أ.د ميلود زيد الخير
عضوا- مناقشا	(جامعة بسكرة)	د. لحسن دردوري
عضوا- مناقشا	(جامعة ورقلة)	د. رشيد مناصرية
عضوا- مناقشا	(جامعة المسيلة)	د. زهير عماري

الموسم الجامعي 2016/2017

الإفتتاحية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من القرآن الكريم:

- ﴿هل أتبعك على أن تعلمني مما عملت منه رشد﴾
{سورة الكهف الآية 76}
- ﴿وفوق كل ذي علم عليم﴾
{سورة يوسف الآية 60}
- ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾
{سورة المجادلة الآية 11}

من السنة النبوية الشريفة:

- حدثنا إسماعيل بن أويس قال: حدثني مالك، عن هشام بن عروة، عن أبيه، عن عبد الله بن عمرو بن العاص قال:
سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: {إن الله لا يقبض العلم انتزاعاً ينتزعه من العباد، ولكن يقبض العلم بقبض العلماء، حتى إذا لم يبق عالماً، اتخذ الناس رؤوساً جهالاً، فسئلوا، فأفتوا بغير علم، فضلوا وأضلوا}.

من الحكمة:

- {العلم نور ونور العلم الأخلاق}

من الشعر:

العلم زين فكن للعلم مكتسباً
وكن له طالبا ما عشت مقتبساً

اركن إليه وثق بالله واغن به
وكن حليماً رزين العقل محترساً

شكر وتقدير

احمد الله على أن من علي من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الأطروحة، وأتوجه بالشكر الخالص لأستاذي العزيز الدكتور الطيب داودي المشرف على هذه الأطروحة و الذي أغناها بملاحظاته القيمة رغم كل المسؤوليات والواجبات الكبيرة الواقعة على عاتقه.

كما أقدم شكري لكل أساتذة كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات التالية: جامعة عمار الثلجي بالاعواط، جامعة محمد خيضر ببسكرة. وأسجل شكري وتقديري لكل من قدم لي يد المساعدة لانجاز هذا العمل المتواضع. والى كل من لم يسعفني الحظ في ذكر أسمائهم. ولن أنسى أن أقدم شكري المسبق للسادة الأساتذة المقررين والممتحنين والسيد الرئيس .

"وما توفيقي إلا بالله"

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من احترقا كالشمعة لينيرا لي طريق العلم
و مسالك الأخلاق، إلى من أمرنا بالإحسان إليهما:
الولدين العزيزين و ادعوا الله مخلصا أن يرحمهما
كما ربياني صغيرا.
إلى زوجتي الغالية وأبنائي فلذة كبدي: إسحاق،
فاطمة، حذيفة.

إلى إخوتي: حسين، طارق، عزا لدين، زكرياء.

إلى أخواتي: مسعودة، حديجة، سعاد.

إلى أعمامي و أخوالي وكل أفراد عائلة حلموس و
عائلة بن حرز لله.

إلى من كانوا خير جليس و أنيس أحبابي وأصدقائي.

إلى كل من علمني حرفا وتمنى لي الخير.

إلى كل محافظ يهوى العيش تحت سقف العادات
والتقاليد.

إلى كل من يؤمن بمبادئ أول نوفمبر و يترحم على
الشهيد.

إلى كل عمال وموظفي وأساتذة الجامعات التالية:
جامعة محمد خيضر، جامعة عمار الثليجي.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من
بعيد خاصة من لم نشعر به .

دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص وقد بلغ العدد الاجمالي لموظفين 131 موظف تم اخذ عينة منه بلغت 114 موظف بنسبة تقدر ب 87% .

وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام :

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف؛ - معامل الارتباط؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد؛ - اختبار T-test للعينات المستقلة (ذكور، الاناث)؛
- اختبار تحليل التباين الاحادي.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها :

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛
- وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛
- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون؛
- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة العلاقة مع الزبون؛
- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الاغواط الميزة التنافسية؛
- يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛
- يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛
- يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات الذكور و متوسطات إجابات الاناث؛
- وجود بعض الفروق المعنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى بعض متغيرات البيانات الشخصية، العمر و الحالة الاجتماعية بالنسبة للمتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون، المستوى التعليمي والبنك المستخدم بالنسبة للمتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون، اما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فأثبتت النتائج عدم وجود فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى متغيرات البيانات الشخصية؛
- وجود تباين واضح في الاهمية بين المتغيرين المستقلين حيث ان متغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون تم ازاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون اهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الاغواط للميزة التنافسية.

ABSTRACT

The Role Of The Marketing Knowledge Management By Adopting The Strategy Of The Relation With The Customer To Achieve a Competitive Advantage

This study aimed to know the role of the marketing knowledge management by adopting the strategy of the relation with the customer to achieve the competitive advantage and focussing on the marketing knowledge management in its relative side with the knowledge of the customer at some algerian banks in the district of Laghouat which are eight banks ; six are from the Public sector and two are from the private one. The total number of the employees is 131 .it was taken a sample of 114 employees by a rate estimated to 87%.

-The Assumptions were selected by using :Arithmetic mean ,standard deviation and The coefficient of variation, Correlation coefficient, The Simple linear regression and multiple regression analysis, T-test for the independant samples (males ;females), One-way analysis of variance (ANOVA) test .

This study found some results such as :

-The existence of a direct relation between the first independent variable 'the customer knowledge management', and dependent variable 'the competitive advantage' .

- The existence of a strong direct relation between the second independent variable 'customer relation management' and dependent variable ' the competitive advantage' .

-the Algerian banks in Laghouat use 'marketing knowledge management' in its relative side with 'customer knowledge management'.

- The Algerian banks in laghouat use customer relation management.

- the Algerian banks in laghouat have got the competitive advantage .

- The marketing knowledge management in its relative side with the customer knowledge has a statistically significant effect at a significance level $\alpha=0.05$ in acheiving a competitive advantage for the Algerian banks in Laghouat.

-The customer relation management has a statistically significant effect at a significance level $\alpha=0.05$ in acheiving a competitive advantage for the algerian banks in laghouat.

- No signifficant differences between the average of the males answers

andthe average of the females answers .

-The existence of some significant differences in averages of the individuals answers due to some personal details variants such as ; age and Social status according to the first independent variable 'the customer knowledge management' , and educational level and the employer bank for the second independent variable 'customer relation management'.For the dependent variable the competetive advantage ,the results confirmed that there are no significant differences in the sample individuals answers.due to the variants of the personal information.

- The is a clear difference in the importance between the two independent variants whereas the first independent variable was removed for its insignificance While the second independent variable 'customer relation management' is of great importance in achieving the 'competitive advantage' by the Algerian banks in laghouat.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
(I-II)	الافتتاحية
III	الشكر والتقدير
IV	الإهداء
(V-VI)	الملخصات
(X_VII)	فهرس المحتويات
(XI V_XI)	قائمة الجداول
(X VII_X V)	قائمة الأشكال
XI X	قائمة الملاحق
(أخ) (25_1)	لمقدمة العامة
أ	التمهيد
ب	أولاً: مشكلة الدراسة
ج	ثانياً: أهمية البحث
د	ثالثاً: أهداف البحث
د	رابعاً: فرضيات الدراسة
هـ	خامساً: مبررات اختيار موضوع البحث
و	سادساً: منهجية الدراسة
ز	سابعاً: حدود البحث
ح	ثامناً: هيكل البحث
ح	تاسعاً: نموذج البحث
ط	عاشراً: الصعوبات التي واجهت الباحث
ط	الحادي عشر: الدراسات السابقة
(98_26)	الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة
(50_28)	المبحث الأول : المعرفة - مفاهيم أساسية -

28	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
35	المطلب الثاني : أهمية المعرفة وتشكلها
42	المطلب الثالث : مصادر المعرفة وأنواعها
(97_51)	المبحث الثاني : إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية -
52	المطلب الأول : مدخل في الإدارة
55	المطلب الثاني : إدارة المعرفة النشأة والتطور
61	المطلب الثالث : مفهوم إدارة المعرفة
66	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
88	المطلب الخامس : مفهوم إدارة المعرفة التسويقية
98	خلاصة الفصل
(154_99)	الفصل الثاني : إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون
(134_101)	المبحث الأول : إدارة معرفة الزبون
101	المطلب الأول : مفهوم الزبون
112	المطلب الثاني : مفهوم إدارة معرفة الزبون
119	المطلب الثالث : نماذج وأبعاد إدارة معرفة الزبون
123	المطلب الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعامة لإدارة المعرفة
(153_135)	المبحث الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون
135	المطلب الأول : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
146	المطلب الثاني : مراحل إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بإدارة معرفة الزبون
148	المطلب الثالث مكونات إدارة العلاقة مع الزبون ومزاياها
154	خلاصة الفصل
(217_155)	الفصل الثالث : التسويق البنكي والميزة التنافسية
(180_155)	المبحث الأول : التسويق البنكي
157	المطلب الأول : ماهية التسويق

163	المطلب الثاني : تسويق الخدمات
170	المطلب الثالث : التسويق الخدمي
176	المطلب الرابع : المزيج التسويقي الخدمي
(216_181)	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
181	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
190	المطلب الثاني :مصادر الميزة التنافسية
196	المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس
207	المطلب الرابع : مقاربات الميزة التنافسية
209	المطلب الرابع: المفاهيم الإستراتيجية المتعلقة بالبنوك
217	خلاصة الفصل
(288_218)	الفصل الرابع: دراسة عينة مجموعة من البنوك بولاية الاغواط
(233_218)	المبحث الأول : القطاع البنكي الجزائري
220	المطلب الأول: البنوك التجارية
224	المطلب الثاني : نظرة تاريخية حول القطاع البنكي الجزائري
227	المطلب الثالث: هيكله القطاع البنكي في الجزائر
(255_234)	المبحث الثاني : وصف استجابة عينة الدراسة
234	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
240	المطلب الثاني : أسلوب وأداة الدراسة
243	المطلب الثالث: وصف استجابة عينة الدراسة
246	المطلب الرابع : توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية
251	المطلب الخامس : اختبار الفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي
(287_256)	المبحث الثالث :حساب المتوسطات واختبار الفرضيات
256	المطلب الأول :ترميز المتغيرات
261	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

269	المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
271	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
278	المطلب الخامس :اختبار الفرضية الثامنة
288	خلاصة الفصل
289	الخاتمة
295	قائمة المراجع
312	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	التصنيف الخماسي لـ (Ackoff) 1989	01
32	المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) في نظر مجموعة من الباحثين	02
34	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة 1	03
34	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة 2	04
35	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة حسب المنهج المعتمد	05
40	الفرق بين السلعة والمعرفة	06
44	المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية	07
55	تطور الفكر الإداري	08
63	مناهج إدارة المعرفة	09
75	العمليات المعرفية عند Verna Allee	10
92	مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية	11
104	انماط الزبون	12
117	مداخل لإدارة معرفة عند (Michael Gibbert)	13
148	مقارنة بين CRM ، CKM و: KM	14
236	مقياس آرثر أندرسن	15
237	نتائج مقياس آرثر أندرسن	16
237	مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير	17
239	نتائج مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير	18
241	محاوور الاستبيان	19
241	توزيع الفقرات على المحاور	20
243	تصنيف درجات مقياس ليكرت الخماسي	21
243	مقياس ليكرت المتوسطات المرجحة	22
244	توزيع العينة على البنوك محل الدراسة	23
244	النسبة التمثيلية لكل بنك	24
245	النسب التمثيلية لكل قطاع	25

246	توزيع افراد العينة حسب الجنس	26
247	توزيع افراد العينة حسب العمر	27
248	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	28
249	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	29
250	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	30
252	معاملات الارتباط لعبارات محور ادارة معرفة الزبون	31
252	معاملات الارتباط لعبارات محور الميزة التنافسية	32
253	معاملات الارتباط لعبارات محور ادارة العلاقة مع الزبون	33
253	معامل الفا كرونباخ	34
254	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	35
254	معاملات الالتواء و التفرطح	36
256	ترميز المتغيرات	37
261	المتوسطات الحسابية للمعرفة حول الزبون	38
262	المتوسطات الحسابية للمعرفة للزبون	39
263	المتوسطات الحسابية للمعرفة من الزبون	40
264	المتوسطات الحسابية حول محور ادارة معرفة الزبون	41
264	المتوسطات الحسابية للمكونات	42
266	المتوسطات الحسابية للوظائف	43
267	المتوسطات الحسابية لمحول ادارة العلاقة مع الزبون	44
268	المتوسطات الحسابية لمحول الميزة التنافسية	45
269	معامل الارتباط بين ادارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية	46
269	معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية	47
270	معامل الارتباط بين ادارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية	48
270	معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية	49
270	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الرئيسة	50
271	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	51
272	اثر ادارة معرفة الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع	52

273	اثر المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون على الميزة التنافسية بطريقة ENTER	53
274	اثر المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون على الميزة التنافسية بطريقة STEPWISE	54
275	اثر ادارة العلاقة مع الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع	55
276	اثر المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية بطريقة ENTER	56
277	اثر إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية انحدار خطي بسيط	57
278	للعينة حسب الجنس t نتائج اختبار	58
279	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون والعمر	59
279	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون والمستوى التعليمي	60
280	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و سنوات الخدمة	61
280	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و البنك المستخدم	62
281	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و الحالة الاجتماعية	63
281	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون والعمر	64
282	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون والمستوى التعليمي	65
282	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و سنوات الخدمة	66

283	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و البنك المستخدم	67
283	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و الحالة الاجتماعية	68
284	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية والعمر	69
284	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية والمستوى التعليمي	70
285	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و سنوات الخدمة	71
285	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و البنك المستخدم	72
286	نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و الحالة الاجتماعية	73
286	اثر المتغيرات المستقلة إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بطريقة ENTER	74
287	اثر المتغيرات المستقلة إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بطريقة STEPWISE	75

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary)	01
18	من المعطيات إلى الدراية والكفاية مرورا بالمعرفة	02
19	من المعطيات إلى الحكمة مرورا بالمعرفة	03
30	تشكل المعرفة	04
31	الفرق بين تبادل الأشياء وتبادل المعرفة	05
35	الفرق بين المعرفة والخدمة	06
38	نموذج SECI	07
40	دورة أنماط المعرفة	08
41	توليد المعرفة بين المنظمات	09
44	تصنيف Boisot	10
45	تصنيف T. Backman	11
48	معنى الإدارة	12
50	وظائف الإدارة	13
55	مكونات رأس المال الفكري	14
56	مستويات التعلم	15
58	محددات إدارة المعرفة	16
61	عناصر إدارة المعرفة	17
64	مداخل سلسلة الرافعة-الابتكار	18
	جذور المعرفة	19
68	نموذج: (Nonaka, Baunard)	20
69	نموذج البنك الكندي التجاري	21
70	نموذج Wiig	22
71	نموذج Marquardt	23
72	نموذج Jason Gupta	24

72	نموذج Fraunhofer	25
73	نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMS	26
76	العمليات المعرفية لـ Call Center	27
77	العمليات المعرفية عند Jan Watson	28
77	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	29
78	مصادر الحصول على المعرفة	30
	النموذج الأول لمحددات ادارة المعرفة	31
111	النموذج الثاني لمحددات ادارة المعرفة	32
113	النموذج الثالث الاعمدة الاربعة	33
114	النموذج الرابع تحليل ادارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة	34
116	المعرفة التسويقية الحديثة	35
119	مكونات المعرفة التسويقية	36
	تنظيم المعرفة توزيعها وتهذيبها	37
	دمج نظام ادارة المعرفة في التسويق	38
	نظام بيانات الزبائن	39
105	مصفوفة زبائن المؤسسة	40
107	مراحل تطور الزبون	41
110	المؤثرات التسويقية والبيئية من طرف المستهلك عن طريق الحواس الخمس	42
112	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	43
123	الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون	44
141	دورة حياة الزبون	45
	حالات عدم الرضى	46
	المزيج التسويق الخدمي	47
	دورة حياة الميزة التنافسية	48
	مراحل تطور الميزة التنافسية	49
	الفائض الاستهلاكي	50

	الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية	51
	تأثير الجودة على الربح	52
	تأثير ابعاد الميزة التنافسية على التكلفة والسعر	53
	الاستراتيجيات الاساسية لـ Porter	54
	قوى التنافس الخمس	55
	نموذج سلسلة القيمة	56
	نظام القيمة	57
	نموذج الدراسة	58
	نسب محاور الاستبيان	59
	النسبة التمثيلية لكل بنك	60
	النسب التمثيلية لكل قطاع	61
	توزيع افراد العينة حسب الجنس	62
	توزيع افراد العينة حسب العمر	63
	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	64
	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	65
	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	66

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة الأساتذة و الباحثين المشاركين في تحكيم الاستمارة	01
نموذج الاستبيان	02
مخرجات SPSS بالترتيب	03

المقدمة

تمهيد

شهد القرن الماضي ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال غيرت مجرى الحياة البشرية و أحدثت قفزات نوعية لم يشهد لها التاريخ البشري مثيل، أدت إلى إنتاج كم كبير من المعارف والمعلومات الجديدة كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت "بثورة المعرفة"، بالإضافة إلى بروز العديد من القوى التي أثرت بشكل كبير في المجالين الاقتصادي والإداري.

وقد ظهرت عدة مداخل تسعى لتحسين الأداء ومن بينها مدخل إدارة المعرفة الذي هو نتاج التطورات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة نتج عنه ارتفاع في قيمة و أهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، إذ أصبحت في الوقت الراهن وفي ظرف قياسي تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات، ويقصد بها المعرفة المتراكمة في عقول البشر و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، خاصة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التحدد المستمر للمعلومات والمعارف، أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسة بالنسبة للمؤسسات، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها، ونقلها، ومحاكاة أفضل النماذج، وتطبيقها، على النحو الذي يحقق لها قيمة مضافة ويمنحها القدرة على أن تجاري ما يحدث في البيئة، من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وكذلك من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات عبر الهياكل التنظيمية.

هذا و تعد إدارة المعرفة مقارنة متعددة الاختصاصات تعالج المعرفة في كافة مراحلها بدءاً من نشأتها وتطوره و استخدامها، وصولاً إلى نشرها، وتجدر الإشارة إلى أنه مع نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين برزت أولى الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة إلا أن فترة التسعينيات عرفت تنوعاً في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة (**Knowledge Worker**)، كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره، بالإضافة إلى ذلك فقد ظهرت سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة (**Knowledge-Based Theory**)، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساساً بتسيير الموارد المعرفية، وتقدم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات.

و ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيير النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاقد في اقتصاد المعرفة، هذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برفاد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاضم تأثير هذه التكنولوجيا وتساعد تأثيرها الجوهري في مجمل النشاط الإنساني، ذلك لأن إدارة

المعرفة ببساطة تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها من أجل اكتساب الميزة التنافسية، و يتمثل استخدام المعرفة في المؤسسة المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات و في شتى المجالات: تسويقية، إنتاجية، إداري... الخ .

اولا : مشكلة الدراسة :

نظرا لأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون و إدارة علاقات الزبون وما قد يحدثه تكاملهما من آثار ايجابية للمنظمة والزبون على حد سواء، وانعكاسه على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، إذ أصبحت هذه الاتجاهات التسويقية المعاصرة مصطلحات متداولة في الألفية الثالثة ضمن توجه المنظمات وفلسفة أعمالها الجديدة وخاصة المنظمات الخدمية منها كالبنوك مثلا، حيث أن استثمار هذه الاتجاهات وضمن تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة قد يقود البنوك إلى تحقيق اداء متميز وتحقيق ميزة تنافسية بتخفيض قيمة تكاليف تقديم الخدمات البنكية أو التحسين المستمر لتلك الخدمات أو تحسين نوعيتها وغيرها من العناصر الأخرى التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ولغرض تغطية هذه الظاهرة المدروسة قام الباحث بتقديم إطار نظري شمولي وفلسفي يغطي متغيرات الدراسة إجمالاً ضمن توجه تسويقي معاصر يعكس العلاقة بين المتغيرين المستقلين إدارة المعرفة التسويقية فيما هو متعلق بمعرفة الزبون و إدارة علاقة الزبون وكيف أن هذه العلاقة تؤثر في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، وبناءاً على ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة حول دور كل من ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق يتم طرح الإشكالية الرئيسة التالية :

ما دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما لمقصود بإدارة المعرفة التسويقية وما اهميتها وما واقعها لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؟
2. ما لمقصود بإدارة العلاقة مع الزبون وما اهميتها وما واقعها لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؟
3. ما لمقصود بالميزة التنافسية وما اهميتها وما واقعها لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط؟
4. هل تؤثر ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية؟
5. هل تؤثر ادارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية؟
6. هل تؤثر ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون و ادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية ؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى: ادارة معرفة الزبون، ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.

8. هل هناك تباين في ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق

الميزة التنافسية؟

ثانيا: أهمية البحث:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

- وجود ندرة واضحة في الدراسات الإدارية في المكتبة العربية حول موضوع إدارة المعرفة التسويقية وتطبيقاتها في المؤسسات العامة والخاصة .
- تعتبر المعرفة هي المحرك للإنتاجية و النهوض بالنمو والتنمية وهي السمة البارزة في المرحلة القادمة من الحضارة الإنسانية ومن يمتلكها سوف يتمكن من التحكم من خلالها في مصادر القوة، إذ أنها المورد الوحيد الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها لكن بالرغم من ذلك فإنها لم تنال الاهتمام الكافي من طرف المؤسسات الجزائرية رغم أنها مفتاح النجاح حاضرا ومستقبلا.
- تزايد الاهتمام بمواضيع إدارة المعرفة وادارة العلاقة مع الزبون على مستوى المنظمات ومحاولة العديد منها تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق نجاحا ملموسا في أعمالها .
- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصر في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي.
- ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية - خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر - بأهمية إدارة المعرفة و ادارة العلاقة مع الزبون لتحقيق التميز التنافسي، لذلك فإن هذا البحث يمكن أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهميتهما.
- تستمد دراستنا أهميتها مما آلت إليه البنوك في العالم، ذلك بانتقالها من التركيز على صناعة و تقديم المنتجات و الخدمات إلى التركيز على معرفة حاجات زبائنها وتطورها، والتي قد تعتبر أحد المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية.
- تمتد أهمية هذه الدراسة لتشمل بعداً تطبيقياً يضاف إلى البعد الأكاديمي من خلال عرض النتائج العملية والإحصائية لمجمل متغيرات الدراسة بصيغة تمهيئ مدركات المدراء ومسؤولي البنوك لاستيعاب عمق التعامل مع الزبون من خلال العمليات البنكية وتعامل الموظفين مع الزبون عن طريق إدارة العلاقة والمعرفة معهم لتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- تقدم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة، ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة والمعرفة مع الزبون كأداة تمكن البنوك من معرفة حاجات زبائنها وتطورها عبر الزمن من أجل ضمان ولائهم و الحفاظ عليهم فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية.
- عرض كيفية بناء علاقات تفاعلية مع الزبون بما يحقق السرعة و الفعالية في الأداء التسويقي في البنوك وذلك من خلال الاهتمام بإدارة العلاقة والمعرفة بالزبون وبما سينعكس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك قيد الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين إدارة معرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون إجمالا وتفصيلا مع تحقيق الميزة التنافسية في البنوك قيد الدراسة.

رابعا : فرضيات الدراسة

يمكن حصر فرضيات هاته البحث من اجل طرحها للمناقشة واختبار مدى صحتها في الاتي :

1-الفرضية الرئيسة الاولى:

-تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون.

2-الفرضية الرئيسة الثانية:

- تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة العلاقة مع الزبون.

3-الفرضية الرئيسة الثالثة:

- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الاغواط الميزة التنافسية.

4-الفرضية الرئيسة الرابعة:

تؤثر إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

- تؤثر إدارة المعرفة حول الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.
- تؤثر إدارة المعرفة للزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.
- تؤثر إدارة المعرفة من الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط .

5-الفرضية الرئيسة الخامسة :

تؤثر إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

- تؤثر إدارة العلاقة مع الزبون في جانبها المتعلق بالمكونات في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.
- تؤثر إدارة العلاقة مع الزبون في جانبها المتعلق بالوظائف في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

6-الفرضية الرئيسة السادسة :

تؤثر إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

7- الفرضية الرئيسة السابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى: ادارة معرفة الزبون، ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.

وتتفرع عنه الفرضيات التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى ادارة معرفة الزبون.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى ادارة العلاقة مع الزبون.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية.

8- الفرضية الرئيسة الثامنة :

تتباين ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

خامسا: مبررات اختيار موضوع البحث:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:

- المعرفة ميزة هامة ذات قيمة في جميع المنظمات إذ أنها توصف بأنها (المعرفة قوة)، وإدارة المعرفة هي مسألة شاملة في داخل المنظمة و تضم مجالات مختلفة من مجالات النشاط.
- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية الاستراتيجية التي يحتلها الزبائن اليوم بما يمتلكون من مهارات و قدرات و معارف و خبرة والتي قد تعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للبنوك.

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يدعو إلى تبني إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبون خاصة تزامنه مع نمو الوعي لدى المنظمات بضرورة اعتمادها من أدوات دعم الإدارة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة المستندة على المعرفة و جعل المؤسسات أكثر فعالية و بالتالي الارتقاء بأدائها .
- ضعف الاهتمام بإدارة المعارف في المنظمات بالدول النامية ومنها الجزائر وتقدم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، مما أدى إلى فشلها في تحقيق أهدافها وضعف مروودية مواردها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

سادسا: منهجية الدراسة:

للوصول الى الاجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (**Descriptive Analytical Approach**) في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها و سوف نستخدم أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1- الأسلوب الوصفي : يتم من خلال جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية ، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية للبحث إدارة المعرفة، ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.

2- الأسلوب المسحي التحليلي : حيث يتم جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على مجموعة من البنوك في ولاية الاغواط في تحليل دور ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على الاحصائيات و وجهات نظر مختلفة وقد يتم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع ويتم توزيعه على الموظفين بالبنوك بولاية الاغواط، وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المتدرجة (من 1 - 5 درجات) بعبارات (بدرجة عالية جدا ، بدرجة عالية ، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جدا).

3-المنهج التاريخي : في تتبع الظاهرة او المشكلة محل الدراسة- ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية - بالتطرق الى الاحاطة بالمفاهيم ونشأتها و مكوناتها والعوامل التي تأثرت بها والوقوف عند مدى ادراك البنوك لها و وعيها بها.

4-المنهج الاستقرائي : من خلال دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط بداية الملاحظة الجزئية لاختبار حالات محددة من مجتمع الدراسة والوصول الى نتائج، ومن ثمة الانتقال الي تعميمها على باقي الحالات التي تنتمي الى نفس النوع حت وان لم يشملها الاختبار العلمي لها .

سابعاً : حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي بمهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك سوف أحاول إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

1- البعد النظري: رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بمحل إدارة المعرفة في المنظمة ضرورية جداً، حيث كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية، لذلك ارتأينا البدء بالطرح النظري بإسهاب في الفصول الأول، الثاني والثالث من البحث من اجل الإحاطة بجوانب معرفية ذات صلة بموضوع البحث.

2- البعد التطبيقي: يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث.

3- البعد المفاهيمي: بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية ، سنتعرض في البحث الى مجموعة من المفاهيم والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها تعتبر مفاتيح للفهم، وسوف نتناول في بحثنا هذا العديد من المفاهيم أهمها: المعرفة، إدارة المعرفة، ادارة العلاقة مع الزبون، التسويق البنكي، الميزة التنافسية.

4- البعد التحليلي: إن سياق تحليل سلوك البنوك الجزائرية ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة غير احتكارية، تتميز بتعدد المنافسين.

5- البعد الاستراتيجي: إن دراسة وتحليل إدارة المعرفة وادارة العلاقة مع الزبون تعد ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد، مازالت محل تناول العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية من خلال تنوع الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية وأخذاً بعين الاعتبار مختلف تلك المداخل المهمة، من اجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية..

6- البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها و التي برزت نهاية القرن العشرين و مازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، والذي تتسم بيئته بالتنافسية و بروز: المعلومات والمعرفة كمصادر جديدة لتحقيق للميزة التنافسية.

7- البعد المكاني: تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون وانعكاساتها الايجابية على البنوك في الجزائر و بالضبط في بولاية الاغواط

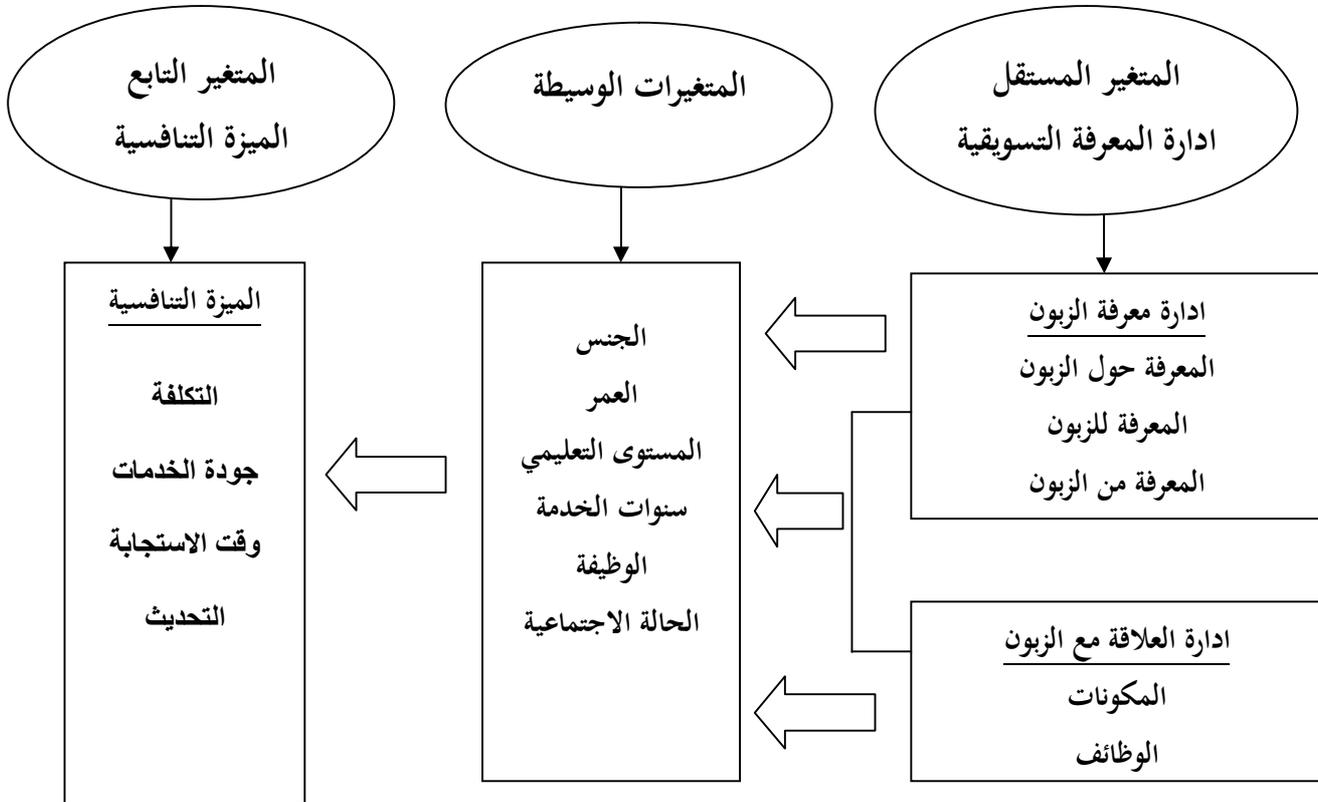
وهذا لاعتبارات البحث النظري الذي يسعى لبلورة مقارنة معرفية نموذجية يمكن تطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك البنوك.

ثامنا: هيكل البحث

- من اجل الإلمام بمختلف جوانب البحث قسمت الدراسة إلى اربعة فصول كما هو مبين كالآتي :
- الفصل الأول :تحت عنوان إدارة المعرفة وقد تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول: مفهوم المعرفة وتناول المبحث الثاني: إدارة المعرفة وإدارة المعرفة التسويقية.
 - الفصل الثاني: يحمل عنوان ادارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون وقد تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول: ادارة معرفة الزبون وتناول المبحث الثاني: ادارة العلاقة مع الزبون .
 - الفصل الثالث : بعنوان التسويق البنكي والميزة التنافسية وقد تم تقسيمه ايضا إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول: التسويق البنكي وتناول المبحث الثاني: الميزة التنافسية .
 - الفصل الرابع : دراسة حالة : هو بدوره تم تقسيمه الى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول: القطاع البنكي الجزائري وتناول المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة.

تاسعا: نموذج البحث

يمكن تمثيله بالشكل التالي :



عاشرا : الصعوبات التي واجهت الباحث:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الباحث بما يلي :

- قلة المصادر والدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة خاصة ما هو متعلق بالمعرفة التسويقية وصعوبة العثور على مراجع ملائمة لموضوع البحث في المكتبات العربية .
- حداثة الموضوع على مجتمع الدراسة البنوك الجزائرية.
- ضيق الوقت، خاصة مع توسع الموضوع وما تطلبته الدراسة الميدانية من جهد ووقت.
- مصطلحات البحث جد متخصصة، مما زاد صعوبة إيجاد الترجمة العربية الدقيقة لها.
- غياب ثقافة الاستبيان في الجزائر عامة والعينة المدروسة خاصة.
- التأخير في إعادة الاستبيانات في موعدها مما اضطر الباحث إلى زيارة بعض البنوك أكثر من مرة والتأكيد على ضرورة تعبئتها بالسرعة الممكنة، وفي بعض الاحيان تم استخدام الوساطة والعلاقات الشخصية من اجل الحصول على أكبر قدر من الاجابات خاصة وان مجتمع الدراسة محدود .
- اضطر الباحث إلى توزيع الاستبيان على الجهة نفسها أكثر من مرة بحجة أن النسخة الأولى قد فقدت او تمزقت او لأنها اصبحت غير صالحة لكثرت الاخطاء فيها مما أدى إلى تأخير الباحث ، إلا أن النتيجة كانت باسترداد معظم الاستبيانات .
- صعوبة الدخول إلى البنوك، والحصول على مواعيد مع المدراء لانشغالهم وكثرة ارتباطاتهم ومواعيدهم، و رفض بعض البنوك استقبالنا في البداية لولا إصرارنا وتوسط بعض الجهات.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

1-الدراسات باللغة العربية:

- دراسة بعنوان : أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية لـ: نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، اطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012.
- هدفت الدراسة الى: توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقا لنوع القطاع ، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والناجحة عن تطبيق إدارة علاقات العملاء .
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج:
- وجود تأثير غير مباشر لإدارة علاقات العملاء على كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية.

- دراسة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ل: حسن حميد عبد الله، اطروحة دكتوراه في الادارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق، 2012.

هدفت الدراسة الى: لإثبات دور أنظمة المعلومات الإدارية وما يرافقها من مخرجات معرفية (موجودات معرفية) غير ملموسة تعطي للشركات الصناعية العراقية مزايا تنافسية على الآخرين.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- بينت نتائج الدراسة التطبيقية بوجود أثر بين استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

- استنتجت الدراسة أن أكثر متغيرات نظم المعلومات الإدارية المطبقة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية تأثيراً في أبعاد الميزة التنافسية هو(تكنولوجيا المعلومات الأجهزة المادية) حيث تؤثر على الميزة التنافسية للشركة بإبعادها الثلاث (القرارات الخاصة بالتسعير، القرارات الخاصة بالكلف، القرارات الخاصة بالتدريب) ثم يأتي بعده عنصر الأساليب الكمية الذي يؤثر في (أوجه التعاون مع المجهزين ، والاحتفاظ بالزبائن) في حين عنصر تصميم نظم المعلومات يؤثر فقط في عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات الاستراتيجية .

- دراسة بعنوان : إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية الأهلية في إقليم كردستان العراق، ل: ثرشنك صالح محمد العسكري، اطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية، العراق، 2010.

هدفت الدراسة الى: توضيح العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وانعكاسها على تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية، حيث إن استثمار هذه الاتجاهات وضمن تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة قد يقود المصارف إلى تحقيق قيمة عالية لأعمالهم كإخفاض قيمة تقديم الخدمات المصرفية أو التحسين المستمر لتلك الخدمات أو تحسين نوعيتها وغيرها من العناصر الأخرى التي تسهم في تحقيق قيمة عالية للأعمال المصرفية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج:

- وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تتمثل أهمها في ضرورة اعتماد وتبني المصارف الأهلية فلسفة إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون من خلال نشر ثقافة المعرفة التي تركز على خدمة الزبون في جميع إرجاء المصرف والحصول على السوق باختيار جزء منه وتوجيه خدمات مميزة للزبون والتمييز بين الزبائن من خلال أبعاد إدارة معرفة الزبون والتركيز على تحقيق القيمة العالية إلى المصرف وضرورة حصول دعم الإدارة العليا لهذا التوجه.

- دراسة بعنوان : إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، لـ: رمضان احمد عيد الصباغ، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، السعودية 2007.

هدفت الدراسة الى:

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر؛
 - تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة ؛
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف؛
- يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

- دراسة بعنوان : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف الجارية الاردنية، لـ: غسان عيسى العمري، اطروحة دكتوراه، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2004.

هدفت الدراسة الى: تحليل استخدام المصارف التجارية الاردنية لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة الالية لأعمال المصارف التجارية الاردنية ؛
- وجود اثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الاعمال في المصارف نتيجة الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة.

- دراسة بعنوان : دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية، لـ: احمد عبد العزيز يونس خالد علي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن، 2015.

هدفت الدراسة الى:

- إن الهدف الاساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة اختبار الاثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الاولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية، وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:
- تحديد أثر التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الاردنية؛

- تحديد أثر أبعاد إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الاولويات التنافسية (الاستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، فاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الاردنية؛
 - تحديد الاثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الاولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية.
 - توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:
 - وجود تأثير للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الاردنية؛
 - وجود تأثير للتوجه بالزبائن في تحقيق الاولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية؛
 - وجود تأثير للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في تحقيق الاستجابة في البنوك التجارية الاردنية؛
 - وجود تأثير للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة وتطبيقها) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الاردنية،
 - وجود تأثير للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة وتشاركتها) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الاردنية.
- دراسة بعنوان : أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، ل: ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشبخلي، سامي العدوان، مقال مقدم ضمن مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، المجلد 41، العدد 02، 2014.
- هدفت الدراسة الى:
- دراسة أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن، بيان أثر ادارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية وتحديد الأثر المشترك لكل من إدارة معرفة الزبون، تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن).
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:
- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى اهتمام ادارات المصارف التجارية عينة الدراسة بكل من إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء التسويقي في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة ولكل من ابعاده الثلاثة الربحية، معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن؛
 - بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة؛
 - ضرورة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون كونها يمكن ان تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة بعنوان : دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات -دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين Saa ، لـ: بيشة حمودي، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2013.

هدفت الدراسة الى: التعرف على دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات بالمديرية الجهوية للتأمين بباتنة، ومعرفة ما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائيا بين أبعاد المتغير الأول والمتغير الثاني، وقد توصلت لعدة نتائج كان أهمها:

-أظهرت نتائج الدراسة أن واقع اهتمام شركة التأمين بباتنة بأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء ودوره في تحسين التنافسية بأبعادها الثلاثة وقد جاء في مقدمة هذا الاهتمام :المحافظة على خصوصية بيانات ومعلومات الزبائن، الاهتمام بدعم الخدمات، والاهتمام بالتكنولوجيا في إدارة العلاقة مع العملاء، الاهتمام بخدمات الزبائن، الاهتمام بالأفراد العاملين فيها، الاهتمام بالعمليات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن، اهتمام بالتنسيق وجمع البيانات والمعلومات عن الزبائن.

-تهتم الشركة بتحديث بيانات الزبائن بشكل مستمر وتجمع الشركة بيانات عن الزبائن بهدف تصنيفهم في مجموعات لخدمتهم بشكل أفضل وتتعامل الشركة باهتمام مع معلومات الزبائن لتحسين قدرتها التنافسية في السوق وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التي يصرحون بها عند الحصول على خدمات من الشركة وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من البيانات التسويقية للتعاملات معهم وتحصل الشركة على بيانات عن الزبائن من استثمارات شراء خدماتها تلاه تطور الشركة معلومتها عن الزبائن من البيانات المالية لهؤلاء الزبائن.

-تشير النتائج أن واقع اهتمام الشركة بالتكنولوجيا في إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها كان عاليا جدا، وقد جاء في مقدمتها أن الشركة تستخدم برمجيات الحاسوب لتحسين جودة خدماتها المقدمة للزبائن.

• دراسة بعنوان :إدارة علاقات الزبون في الجال البنكي-دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلفوم العيد، لـ: زقاد هجيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.

هدفت الدراسة الى:

- إبراز مكانة الزبون في المنظمة، فرضاه و ولاؤه يعدان ثروة حقيقية يجب على المنظمة كسبها ثم الحفاظ عليها لأنه السبيل الوحيد للبقاء و الاستمرار و هذا لن يتأتى إلا من خلال تبني التوجه بالزبون كمنهج جديد في العمل؛
- إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في توطيد العلاقة مع الزبائن؛
- إبراز الأسس التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التطبيق الفعال لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في مجال الخدمات البنكية، و الأسباب الدافعة لانتهاج هذه الاستراتيجية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- إن إدارة علاقات الزبون تعد جزء من العلاقات التسويقية التي تقيمها المنظمة مع مختلف الأطراف ذات الصلة، حيث أنها تركز على النشاطات التسويقية الموجهة نحو تأصيل العلاقات مع الزبائن دون غيرهم من الأطراف المتعامل معها؛

- إن عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من تلك المتعلقة بكسب زبائن جدد؛

- إن استراتيجية إدارة علاقات الزبون حتمية أساسية في إدارة و تسيير الخدمات البنكية نظرا للخصائص التي تتميز بها و التي تفرض على الموظفين أن يكونوا على قدر عال من الكفاءة و المرونة في التعامل مع جمهور الزبائن.

● **دراسة بعنوان: فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية-دراسة استطلاعية على البنوك التجارية الجزائرية، لـ: سامي شناتي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2012.**

حاولت هذه الدراسة: استطلاع إمكانية تبني البنوك التجارية الجزائرية لأنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء وتطبيقها بشكل ناجح، وبالتالي اختبرت إحصائيا علاقة كل من المتغيرات التالية: الرؤيا والتوجه الاستراتيجي، التوجه نحو التنافسية، التوجه نحو المعرفة، التوجه نحو الموارد البشرية، التوجه نحو التقنية وتكنولوجيا المعلومات بالمتغير المستقل الجاهزية لتطبيق إدارة علاقات العملاء.

أظهرت النتائج وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة من جهة والجاهزية لتطبيق أنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء في البنوك التجارية الجزائرية بشكل ناجح من جهة أخرى، وبالتالي خلصت الدراسة إلى أنه من الضروري الان على البنوك التجارية الجزائرية أن تستعد للبدء في التوجه نحو تلك المتغيرات وذلك للوصول إلى التطبيق الناجح لأنظمة واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء ومن ثم انتظار نجاحها في تسويق خدماتها المصرفية بشكل يعطيها ميزة تنافسية في بيئة مصرفية أبرز سماتها المنافسة الشديدة.

● **دراسة بعنوان: دور ادارة معرفة الزبون في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة-دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بباتنة، لـ: حورية لخذاري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.**

هدفت الدراسة الى: معرفة دور ادارة معرفة الزبون بأبعادها (التوجه نحو المعرفة من الزبون، التوجه نحو المعرفة حول الزبون، التوجه نحو المعرفة للزبون) في تحسين الاداء التنافسي بأبعاده (تميز الخدمات، قوة المنافسة، ادراك المحيط). توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود علاقة قوية بين ادارة معرفة الزبون والأداء التنافسي.

- دراسة بعنوان : أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، لـ: أميرة هاتف حداوي الجنابي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006.

هدفت الدراسة الى: تحليل وتشخيص اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

-تباين في المصارف عينة الدراسة في تبني مستويات ابعاد ادارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة ؛

- تباين في المصارف عينة الدراسة في تبني مستويات تبني ابعاد التفوق التنافسي؛

-وجود علاقة ارتباط قوية لكل من ابعاد ادارة معرفة الزبون على التفوق التنافسي.

- دراسة بعنوان : أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، لـ: اسعود المحاميد، امجد طويقات، وريثا حدادين، مقال مقدم ضمن المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 03، 2015 .

هدفت الدراسة الى:

- اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي؛

- الوقوف على مستوى توفر إدارة سليمة لعلاقات إدارة الزبائن في البنوك التجارية الأردنية؛

-التعرف على أثر ممارسة إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما أثر في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة دلالة تقييم

الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية؛

-مكونات إدارة علاقات الزبائن المختلفة لها أثر إيجابي في مؤشرات الأداء المالي؛

-وجود أثر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة تنظيم إدارة علاقات الزبائن في بعد الزبائن لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة

في البنوك التجارية الاردنية؛

-وجود أثر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن وخاصة التركيز على كبار الزبائن في بعد العمليات الداخلية لبطاقة تقييم

الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة بعنوان: الاستثمار فارس محمد فؤاد النقشبندي في إدارة علاقات الزبون توجه تسويقي معاصر، لـ: نزار عبدالمجيد البرواري، درمان سليمان صادق، مقال ضمن مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد، 17 العدد2، جامعة القادسية، العراق، 2015.

يتجسد الهدف الرئيسي للبحث في إظهار وتوضيح عملية الاستثمار في مجال إدارة علاقات الزبون كتوجه معاصر لإدارة التسويق في ظل التطورات والتغيرات التسويقية المعاصرة في بيئة التسويق وما ينشأ عنها من إفرزات ومعطيات تتطلب الاستجابة والسريعة لها من اجل بقائها واستمرارها في السوق.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها :

- يعد الاستثمار في مفهوم ادارة العلاقة مع الزبون وتطبيقاته من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في بيئة الأعمال الحالية وبالمستقبل المنظور، من منطلق أن " الزبون مفتاح نجاح المنظمة " وان الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبائن بفاعلية هو ضمان لاستمرار المنظمة وبقائها وبشكل خاص في ظل التحديات التسويقية التي تواجه المنظمات وتضعها على أعتاب مرحلة جديدة والتي لها قوانينها الخاصة .

- تركز الرؤية التسويقية الجديدة على أن قدرا كبيرا من الاستثمار يحركها الزبائن أي أن الزبائن يعبرون عن حاجاتهم، ولا بد من تصميم استراتيجية تسويقية للاستثمار في الزبون ولا بد للمنظمة أن تدرك بأن التزود بالمعرفة عن كيف ومتى يكون الاستثمار في إدارة علاقات الزبون ممكنا ومثمرا .

- قد يؤدي استخدام المنظمة للاستثمار في ادارة العلاقة مع الزبون إلى تسويق منتجاتها بشكل أفضل بالإضافة إلى العناية التي يتلقاها الزبون بصورة جيدة، وهذا يقود في النهاية إلى الاحتفاظ به واستثماره بصورة جيدة لتخلق عنده الولاء ومنه تحقيق الربح للمنظمة.

- دراسة بعنوان : دور ادارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الاعمال وتطبيقاتها، لـ: هجيرة الشيخ، عائشة بوثلجة، مقال مقدم ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- هدفت الدراسة الى:

-السعي الى الكشف عن مفهوم ادارة المعرفة التسويقية وعلاقتها بالزبون؛

-التعرف على اليات ممارسة ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على تميز المنظمة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: تطبيقات ادارة المعرفة التسويقية هي محاولة من المنظمة لرصد كافة المعلومات والمعارف التسويقية المتعلقة بالثلاثية(السوق، المنتج، المستهلك)، حيث ان ادارة المعرفة التسويقية توفر قاعدة معلوماتية لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة.

- دراسة بعنوان : المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، لـ: رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مقال مقدم ضمن مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

هدفت الدراسة الى:

- تسليط الضوء على أبعاد ومتغيرات المعرفة التسويقية وسبل استدامة المزايا التنافسية؛
- تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد البحث وصولاً إلى إعطاء صورة واضحة المعالم عن دور المعرفة التسويقية في استدامة المزايا التنافسية في المنظمات محل الدراسة.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:
- تمثل المعرفة التسويقية إحدى أكثر الأسلحة أهمية في بلوغ تلك الغاية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استدامة مزاياها التنافسية؛
- وجود علاقات ارتباط معنوية بين المعرفة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي وفي كلتا الشركتين محل الدراسة.

- دراسة بعنوان : ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية- بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، لـ: علي حسون الطائي، مقال مقدم ضمن مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، العدد السابع عشر ايار 2008.

هدفت الدراسة الى: تحديد مستوى تطبيق مفهومي إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة في المستشفى المبحوث وفقاً لإجابة العاملين والمرضى.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- ان كافة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد معرفة الزبون وابعاد تكامل الخدمة الصحية هي معنوية بدرجة تقع (0.01) مما يؤكد وجود تأثير للمعرفة عن المرضى في زيادة كفاءة وفاعلية الخدمة الصحية المقدمة وهو امر ايجابي يعكس الاهتمام لهذه المعرفة ونقلها الى واقع الخدمة الصحية المقدمة.

- دراسة بعنوان : إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، لـ: ثامر ياسر البكري، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 26-28 نيسان 2004.

هدفت الدراسة الى:

- اجتهاداً إلى استشراف مفهوم المعرفة التسويقية كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة، للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي يدخلها العالم، ولتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة هجوم

المنافسين، وأن تلقى القبول لدى زبائنهم، وسيتم ذلك عبر محاور متعددة يتم التركيز في جوهرها على استراتيجية العلاقة مع الزبون الذي يمثل جوهر العمل التسويقي للمنظمة.

- لأن يكون البحث ميداناً رحيباً لسلسلة من البحوث الميدانية المعرفية للتطبيق في منظمات إدارة الأعمال الناضجة، والقادرة على أن تعي حقيقة المؤشرات الفلسفية والعلمية لإدارة التسويق وعلاقتها مع بيئة الأعمال. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- إن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المنظمة والتي تلمس العلاقة مع الزبون وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الاتصالات بين الطرفين، فضلاً عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية القيمة والمصادقية عن الزبائن وبشكل متصل، لتتمكن المنظمة بالتالي من تحقيق القدرة في الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولاً إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

- إن المعرفة التسويقية لا تخرج وتكتسب الشيوع والقبول والتطبيق، إلا من عقل مبدع ومنتور وسلوك أخلاقي يتجلى باحترام كل القيم والاتجاهات والتي تصب في مصلحة الجميع ودون الاقتصار على تحديد الهدف الأحادي لمنظمات الأعمال في تعظيم الأرباح.

• دراسة بعنوان: إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، لـ: صالح بن عبد الله الملحم، أستاذ التسويق - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2004.

هدفت الدراسة الى:

- التعرف على القيود التي تعوق الاستفادة من المعرفة التسويقية في البيئة السعودية كدولة نامية وكيفية التعامل معها؛
- معرفة العلاقة بين تطبيق المعرفة التسويقية في القطاع الصناعي السعودي وكل من متغيرات وخصائص الشركات الصناعية السعودية و متغيرات وخصائص مدراء التسويق؛

- معرفة العلاقة بين تطبيق المعرفة التسويقية في القطاع الصناعي السعودي ومدى نجاح الشركات الصناعية عند التطبيق عبر معايير النجاح الرئيسة المبيعات والأرباح والحصة السوقية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أظهرت الدراسة بالتحليلات الإحصائية والمقابلات الشخصية علاقة إيجابية بين إمكانية تطبيق المعرفة التسويقية و نجاح الشركات في السوق السعودي، أي إنه كلما قامت الشركة بنقل وتطبيق الأنشطة التسويقية كلما ساعد على نجاحها من معايير ثلاثة زيادة كل من المبيعات والأرباح والحصة السوقية؛

- أظهرت التحليلات الإحصائية أن معظم خصائص المدير تؤثر على تطبيق المعرفة التسويقية، منها الدرجة العلمية للمدير والتخصص في مجال الإدارة والخبرة السابقة في مجال التسويق وكذلك كثرة المشاركة في الدورات التدريبية في حين لم تؤثر كل من عمر المدير وجنسيته والبلد الذي تخرج منه و عدد سنوات عملة على تطبيق المعرفة التسويقية؛

- أظهرت التحليلات الإحصائية أيضا أن معظم خصائص الشركات الصناعية تؤثر على تطبيق المعرفة التسويقية منها الشكل القانوني للمنشأة حجم المنشأة بمعياري عدد العمال أو قيمة راس المال و وجود قسم خاص للتسويق بالمنشأة ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنشأة وكذلك درجة منافسة الشركة في السوق السعودي في حين لم تؤثر كل من ملكية الشركة و طبيعتها ونوع وعدد منتجاتها على تطبيق المعرفة التسويقية؛

- كذلك أثبتت الدراسة أن معظم العوامل البيئية السعودية لا تعيق الشركات الصناعية في تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة حيث أوضحت الدراسة أن أربع عوامل فقط هي التي تعيق في تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في القطاع الصناعي السعودي وهم جمود الأنظمة المتعلقة بالنشاط التجاري، ضعف مستوى التعليم في مجال التسويق في الجامعات السعودية، ضعف الكفاءة المؤهلة في مجال التسويق في القطاع الصناعي السعودي و أخيرا نقص البيانات والمعلومات عن البيئة التسويقية على المستوى المحلي، بالمقابل أوضحت الدراسة أن باقي العوامل لا تعيق في تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة في القطاع الصناعي السعودي، من هذه العوامل: الوضع الاقتصادي والاستقرار السياسي والقيم الدينية والعادات والتقاليد في المملكة، سياسة وأنظمة الشركة ودور الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار والابتكار التسويقية، فرصة ومشاركة إدارة التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنشأة.

- دراسة بعنوان: اتجاهات ادارات البنوك التجارية الاردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل-دراسة تحليلية ميدانية ل: صلاح عبد الرحمن مصطفى طالب، مقال ضمن الملتقى الدولي الاول للتسويق في الوطن العربي(الواقع والافاق)، الشارقة، الامارات العربية، 15-16/اكتوبر 2002.

هدفت الدراسة الى: توضيح كيف يستطيع المصرف التجاري الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم والمحافظة عليهم ومنعهم من الانتقال للتعامل مع البنوك المنافسة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

-اتجاهات ادارات البنوك التجارية الاردنية في تأصيل العلاقة مع الزبون لا تختلف باختلاف البنك اي العلامة التجارية.

2- الدراسات باللغات الاجنبية:

- دراسة بعنوان:

Marketing Knowledge Management Strategy For Improving Organizational Performance And Competitiveness An Applied Study On Private And Public Hospitals In Jeddah City.

Abdalelah S. Saaty, European Scientific Journal January 2014 edition vol.10, No 1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

-المهدف من هذه الدراسة هو لاستكشاف أثر استخدام و استخدام إدارة المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية و زيادة القدرة التنافسية للقطاع الصحي للتنافس مع المنظمات الإقليمية و المستشفيات الدولية ؛

- تركز الدراسة على عدد قليل واضحة و أدوات KM العملية و التقنيات المصممة لمساعدة المؤسسات و الأفراد ، للحصول على الحق في المعرفة، في المكان المناسب ، في الوقت المناسب ولا سيما في التأثير على عمل أو قرار، لتحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية؛
- تشير الدراسة إلى أدوار المعرفة إدارة (KM) و الممارسات في تحسين التنظيمية الأداء و القدرة التنافسية .
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها :
- أكدت نتائج الدراسة علاقات إيجابية بين مستوى استخدام واعتماد " إدارة المعرفة ونجاح الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية؛
- ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام والاستفادة من إدارة المعرفة وزيادة و تحسين الأداء و القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الصحي لتصبح معروفة على المستوى الإقليمي و الدولي من خلال خلق، تخزين، استرجاع، نقل و تطبيق في مختلف جوانب استخدام إدارة المعرفة.

• دراسة بعنوان: Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in

Organization

Camila Lopes Ferreira, Luiz Alberto Pilatti, J. Technol, Manag, Innov, 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC.

- وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على العناصر الحاسمة في إدارة المعرفة في الشركات في القطاعين الثاني والثالث منطقة كامبوس جيرايس، بارانا، البرازيل.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها :
- أن العناصر الحرجة ذات الصلة بإدارة المعرفة هي : إدارة الموارد البشرية؛ الهيكل التنظيمي؛ الثقافة التنظيمية والقيم، نظم المعلومات والاتصالات، التعلم من خلال البيئة؛
- الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنشر إدارة المعرفة وفي الوقت نفسه، الثقافة تعتمد على الناس الذين تتكون منهم، إذ أنه ليس من الممكن أن تنجح في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة إلا إذا وضعت في بيئة ثقافية مواتية لتنفيذها؛
- الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحفيز نتائج إدارة المعرفة في المنظمات؛
- بعد الثقافة التنظيمية كان استراتيجيا في توليد و نشر المعرفة و كان بعد نظم المعلومات ضروري لتنفيذ إدارة المعرفة و التعلم.

• دراسة بعنوان: Marketing Knowledge Management in Business Organization

Samaneh Akhavan Foumani, Ebrahim Chirani, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol 1, No 1, 2012.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح دور المعرفة والمعرفة الاستراتيجية بالذات باعتبارها موردا هاما، واول مورد للمنظمة في القرن 21 وهي مفتاح كل الموارد الاخرى لإنشاء وصيانة وتعزيز الفوائد الاقتصادية.
- تقديم مفهوم للمعرفة التسويقية .
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها :
- المعرفة التسويقية مستمدة من ثلاث عمليات تسويقية رئيسية : ادارة تطوير المنتجات، ادارة العلاقة مع الزبون، ادارة سلسلة التوريد؛
- تساعد المعرفة التسويقية في قهم افضل لبيئة الاعمال وتمكن من التنبؤ بالزيائن الجدد والمحتملين وهذا ما يؤدي الى تقديم خدمات ومنتجات متفوقة.
- دراسة بعنوان:

Relationship Between Knowledge Management And Market Orientation In SMES.

Roman Kmiecik, Anna Michna, Management, Knowledge And Learning, International Conference, Silesian University of Technology, Poland, 2012.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الهدف من هذه الورقة هو التحقيق في العلاقات المتبادلة بين توجه السوق وإدارة المعارف ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها:
- ادارة المعرفة، والتوجه نحو السوق مختلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة، والاختلافات ناتجة عن خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة مثل على سبيل المثال: الحجم الصغير، الهيكل التنظيمي الرسمي، المقربة من السوق؛
- معظم الدراسات التجريبية تؤكد وجود علاقة إيجابية مباشرة أو غير مباشرة بين التوجه نحو السوق ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، العوامل المتسببة في هذه العلاقة يمكن أن تكون على سبيل المثال الابتكار والتعلم التنظيمي علاوة على ذلك، تم اقتراح اربعة عوامل بيئية رائدة في مجال التوجه السوقي وعلاقة الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاضطراب في السوق، التغيير التكنولوجي، كثافة التنافسية ونمو السوق؛
- الدراسات في مجال إدارة المعرفة تركز بشكل رئيسي على المنظمة الكبيرة حيث عمليات المعرفة هي أكثر تعقيدا ورسمية من الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- ادارة المعرفة والتوجه نحو السوق لهما اهمية كبيرة للمعرفة في المنظمة ويعتقد انها تقود المنظمة الى النمو.

● دراسة بعنوان:

Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM Solutions global supports and applications in Europe.

Antonio Lorenzon, Peter J. van Baalen, Luciano Pilotti, Dipartimento di Economia Politica e Aziendale, Università degli Studi di Milano, Working Paper n. 3 – GENNAIO 2005.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الغرض من هذه المقالة هو أن نفهم بشكل أفضل كيفية الاستخدام الصحيح للمعرفة في عمليات التسويق المختلفة و في الطريقة التي يمكن أن تساعد **CRM** هذا التكامل بين المعرفة و الإدارة و التسويق .
توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها:

-تطبيق إدارة علاقات العملاء (أو على أساس **KM-CRM**) في العملية التجارية برمتها يحتاج إلى تغيير جذري في نهج الإدارة ورؤيتها للمفهومين الزبون والسوق؛

- على المستوى التنظيمي، يمكن استخدام هذا النظام القائم على **KM** في توفير البنية التحتية لتنفيذ أنشطة إدارة علاقات العملاء و اعضاء الطابع التنظيمي الشامل على مجموعة سياسات **CRM** واستخدام التكنولوجيات الحديثة على غرار الوكيل الذكي وقد وقع الاختيار على التكنولوجيا لتخفيف العبء المعرفي على المستخدم في حل المشكلات و اتخاذ القرارات الأنشطة، و هذه التقنيات تسهيل سهولة التكامل لأنشطة إدارة المعرفة و أنشطة إدارة علاقات العملاء.

● دراسة بعنوان:

CRM As A Support For Knowledge Management And Customer Relationship.

Silvana Toriani, Maria Terezinha Angeloni, Journal of Information Systems and Technology Management , Vol 8, No 1, 2011.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- تهدف هذه الورقة إلى تحليل دور إدارة علاقات الزبائن (**CRM**) وذلك لدعم إدارة المعرفة (**KM**) واستراتيجية العلاقة مع الزبائن؛
-من بين الاهداف المحددة لهذه الدراسة، فهم استخدام **CRM** في عمليات إدارة الزبائن؛
- معرفة ما اذا كان يتم تحويل بيانات إدارة علاقات الزبائن الى المعرفة؛
- وتدعم الدراسة توضيح ثلاثة أسس نظرية : إدارة المعرفة **KM**، تقنيات علاقات الزبائن، و التسويق عبر العلاقة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها:

- أظهرت لنا نتائج الدراسة أن الشركة تنفذ نظام فعال لإدارة علاقات الزبائن، يسمح هذا النظام بتحويل البيانات إلى معلومات والمعرفة من أجل دعم صنع القرار وتعريف الاستراتيجية؛
- لا بد من مشاركة أكثر فعالية من المستويات التكتيكية في بناء الاستراتيجية والتخطيط، والسعي و الالتزام في التنفيذ للمخططات الاستراتيجية؛
- إجراء دورات تدريبية تركز على الأنشطة الموجهة لتوليد معارف جديدة وتبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين في الشركة وبينها وبين زبائنها.

● دراسة بعنوان:

The Role of Knowledge And Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations A Review.
Omar R. Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, Liu Yao, African Journal of Business Management , Vol 5(23), 7 October, 2011.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور المعرفة و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة SCA داخل المنظمات على افتراض المعرفة وممارسة KM كعنصر استراتيجي و تكتيكي، بحيث يجري النظر عاليا الاستفادة من المعرفة و إدارة المعرفة (KM) باعتبارها القدرة التنظيمية و مصدرا محتملا للاستدامة الميزة التنافسية.
- توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها:
- يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عمليات ادارة المعرفة الاكثر اهمية :جمع المعرفة، تطوير الابداع والتوزيع من خلال الدمج الكلي والحيوي للمعرفة؛
- يمكن لإدارة المعرفة تمكينهم من سهولة إمكانية الوصول إلى المعرفة التي هي في حاجة إليها المنظمة، كما تعمل على تحديث و تخزين المعرفة والصيانة الآمنة لها، وهكذا إدارة المعرفة تلعب دور القناة التي تعبر منها مصادر .SCA

3- ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات السابقة:

ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات هم اننا حولنا توضيح دور ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون فقط كمتغير مستقل اول وادارة العلاقة مع الزبون كمتغير مستقل ثان في تحقيق الميزة التنافسية وهو المتغير التابع، بحيث تم ذلك اولا بالنسبة لكل متغير مستقل على حدى، و ثانيا بالنسبة للمتغيرين المستقلين مجتمعين معا، وتم اختيار مجموعة من البنوك الجزائرية مكونة من مزيج من البنوك العامة والخاصة بولاية الاغواط لإجراء الدراسة التطبيقية . ولعل دراستنا تختلف ايضا عن اغلب الدراسات في تناولها لإدارة المعرفة اذ اعتمدت جل الدراسات على عمليات ادارة المعرفة او ابعادها، اما نحن فعلى خلاف ذلك قد اعتمدنا على تقسيم معرفة الزبون الى ثلاثة انواع من المعرفة: المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من الزبون.

كما اننا قدمنا اضافة جديدة في هذا البحث وهي ان الدراسة تمت باستخدام ثلاثة انواع من الاستبيان استبيان اول موجه لكل الموظفين دون استثناء وهو الذي يقيس دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية وهو بالتالي هو متعلق بجوهر الدراسة، اما الاستبيانان الثاني والثالث فهما موجهان للمراء بصفة خاصة احدهما هو مقياس اندرسن الذي يقيس قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة، والاخر لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة وهو ما سيمنح الدراسة قيمة مضافة .

الفصل الأول

تمهيد:

لقد أصبح اقتصاد المعرفة احد التوجهات الاقتصادية الرئيسية ان لم نقل اهمها بما يتميز به من سرعة تطوره وديناميكيته وعدم اعتماده على الاصول المادية التقليدية اضافة الى ذلك يعتبر اقتصاد عالمي لا يعترف بالحدود الجغرافية للدول ولا الانتماء الوطني، كما ان اليات توسعه بسيطة وصعبة الضبط في آن واحد وقد تزامن ذلك مع ما يشهده العالم من بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والادارة وتستدعي تغييرا اساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية، وتمثل اهم هاته القوى في تيار العولمة، الدرجة العالية من التعقيد، زيادة الحدة التنافسية، التطور التكنولوجي الهائل، التغير السريع والمستمر في اذواق المستهلكين، زيادة الاهتمام بالمعرفة، هذه الاخيرة هي من المفاهيم القديمة التي استخدمت في علم الفكر والفلسفة إلا أن دلالات هذا المفهوم تطورت واتسعت لتشمل جوانب أخرى تداخلت مع الأساليب الإدارية الحديثة وأصبحت عنصرا أساسيا في استراتيجيات المنظمة، وعليه يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وركيزة أساسية للرشد الإداري وأداة لتحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى أداء متميز، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة شديدة الشراسة بين المنظمات من أجل امتلاك موارد بشرية مؤهلة والمحافظة عليها والاستثمار فيها، وقد انعكست كل القوى السابقة الذكر على المنظمات ككل وهو ما فرض عليه ضرورة مواكبة هاته التطورات الحاصلة من خلال الاعتماد على العديد من المداخل الادارية الحديثة من اجل تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر ادارة المعرفة احد هاته المداخل، وقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة حيث تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، وإدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة من قبل ولكن على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا في الربع الأخير من القرن الماضي.

المبحث الأول : المعرفة مفاهيم أساسية

المعرفة (Knowledge) (Connaissance) ليست موضوعا جديدا بقدر ماهي مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم، فالمعرفة الأولى للإنسان في المجتمعات البدائية كانت مقتصرة على معرفة الإنسان لنفسه وبيئته والتي تضمن له البقاء هاته المعارف يتحصل عليها الإنسان ضمن الجماعة البشرية التي يعيش فيها وهي عبارة عن مجموعة سلوكيات يومية ومجموعة قواعد مسلم بها من طرف الجماعة .

وفي التنزيل الحكيم سبعمئة و خمسين آية تحث المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق نأخذ مثلا قوله تعالى ((الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَجَلًا * أَلَيْسَ لَنَا آيَةٌ أُخْرَى)) (40)، في آية أخرى ((لَوْ كُنَّا نَعْلَمُ الْغَيْبُ مَا لَأَنزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً مُّسَكِّبًا يَذُوقُونَ مِنْهُ الْبَرَاقِعَ نَهَارًا أَلَيْسَ لَنَا بِحِكْمَةٍ آيَةٌ أُخْرَى)) (268)، والحكمة هي نتاج العمل بالمعرفة بحيث تعتمد المعرفة بدرجة أولى على العنصر البشري إذ يعتبر العملة الأقوى نظرا لما حباه الله به من عقل وهو أكثر أدوات اكتساب ونقل وتخزين المعرفة تعقيدا وأسهلها استخداما، وهناك الكثير من الآيات التي تصب في نفس السياق منها على سبيل المثال لا الحصر:

﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ إِلَّا يَأْتِيهِمْ آيَاتُنَا وَمَا يَحْقِرُونَ﴾ (سورة الإسراء، الآية (85)).

- ((وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)) سورة طه، الآية (20).

- ((لَقَدْ هَمَمْنَا بِاللَّيْلِ وَاللَّيْلِ لَا يَلْمُزُكُمْ فِيهِمْ وَلَئِنْ لَمْ يَنْزِلْ بِآيَاتِنَا فَذَرْهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ الْبُرْجَانَظَرَ)) سورة الزمر، الآية (39).

كل هاته الآيات وغيرها كثير دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة:

أولا: تعريف المعرفة

1- التعريف اللغوي: عَرَفَ / عَرَفَ بِ ي عَرَفَ ، عَرَفَ عَرَفَانًا ، وَعَرَفَانًا ، وَعَرَفَةً ، فَهُوَ عَارِفٌ ، وَعَرِيفٌ ، وَهُوَ ، وَهِيَ عَرُوفٌ ، وَهُوَ عَرُوفَةٌ ، وَالْمَفْعُولُ عَرُوفٌ عَرَفَ الشَّيْءَ : أَدْرَكَهُ بِحَاسَّةٍ مِنْ حَوْلِ اللَّهِ ، عَرِفَةٌ : إِدْرَاكُ الشَّيْءِ عَلَى مَا هُوَ عَلَيْهِ ، حَصِيلَةُ التَّعَلُّمِ عِبْرَ الْعَصُورِ.¹

أما المعرفة في اللغة الإنجليزية حسب قاموس وبستر (WEBESTER) على أنها الفهم والادراك الواضح والاكيد للأشياء والحقائق و للسلوك وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري²

¹ www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/المعرفة، قاموس المعاني، (Consulté le: 10/07/2016).

² www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge، قاموس وبستر، (Consulté le: 10/07/2016).

2- التعريف الاصطلاحي : تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون للمعرفة وأهمها:

- عرفها (Peter Drucker) : تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر و الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية¹ ، و وصفها أيضا في سنة 1995: المعرفة هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماضي يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليست في إخفائها² .
- أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة تعطى أولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى فهي العامل الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة حيث تعد نوعا جديدا من رأس المال و القوائم على الخبرات والمهارات والأفكار والممارسات الأفضل³ .
- إن المعرفة تعني الفهم الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة⁴ .
- المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة⁵ .
- مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة⁶.
- ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية⁷.
- (وتطويع المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان
- كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على أنها⁸:
- رأسمال اقتصادي، ومصدر استراتيجي وعامل استقرار المؤسسة، وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة⁹.

¹ Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Gestion des Connaissances**, un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, le centre de collaboration des méthodes et outils, 2008, p:20.

² أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الاردن، 2007، ص:6.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص:27.

⁴ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص:8.

⁵ نفس المرجع السابق، ص:9.

⁶ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص:26.

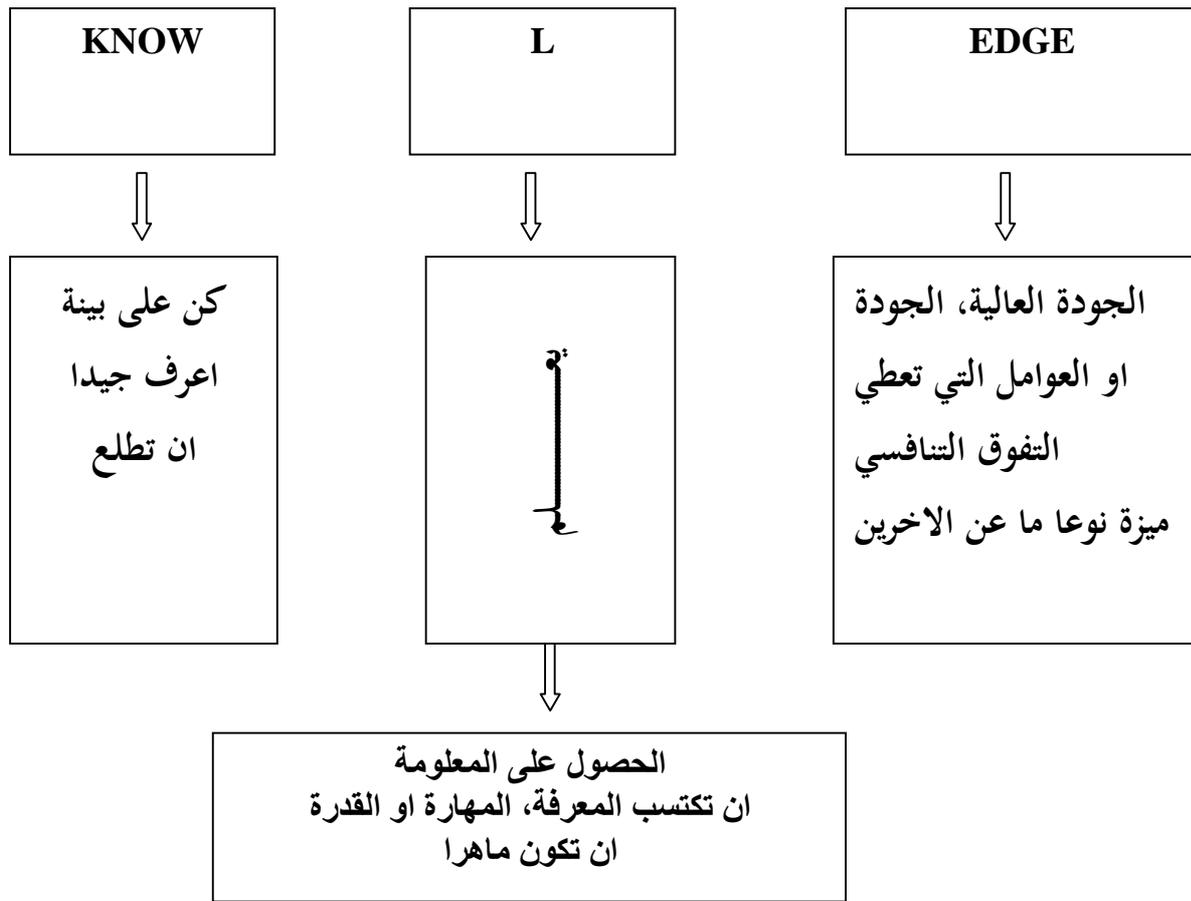
⁷ عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص:2.

⁸ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص:4.

⁹ Imed Boughzala , Jean Louis Ermine, **management des connaissances**, paris, France, 2004, p :21.

- المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary) في محاولة فريدة من نوعها حيث تم تقسيم كلمة معرفة الى ثلاثة اقسام هي (KNOW- L -EDGE) (يعرف - يعلم - ميزة) المعرفة في حد ذاته هي عملية تعلم لتعرف كل شيء (معلومات) عن طريق الملاحظة، الخبرة و التعليم من أجل الحصول على ميزة تنافسية عن الاخرين كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم : 01 المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary)



مصطلح المعرفة في حد ذاته عملية للتعلم من اجل معرفة واكتساب ميزة عن الاخرين

Source :Srinivas Rao, Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review, IMPACT: International Journal of Research inBusiness Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6, Jun 2014, p:62.

¹ Srinivas Rao, Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review, IMPACT: International Journal of Research inBusiness Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6, Jun 2014, p:62.

- كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على أنها¹:

$k = (I + T) \wedge s$ حيث k : تمثل المعرفة (I (knowledge) : تمثل المعلومة (information)

T : تمثل التكنولوجيا (Technologie) S : يمثل درجة التقاسم (séparation)

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها عند اقتباسها .

- ويعرفها (karabadse) : المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل مشكلات وظروف معينة.²

ثانياً :علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات

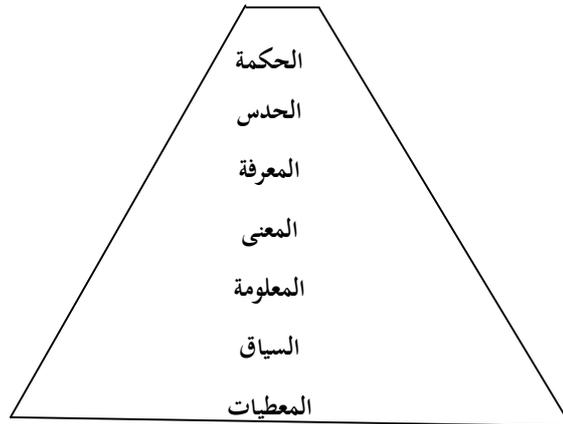
لتوضيح العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات نستعين بالجداول والأشكال التالية :

الشكل رقم:02 من المعطيات إلى الدراية والكفاية مروراً بالمعرفة

المعلومة	المعرفة	الدراية والكفاية	الفاعل
		المعنى	المعنى
	السياق	السياق	السياق
المعطيات	المعطيات	المعطيات	المعطيات

Source:Isabelle Blanchared, Gestion de connaissance, société internationale de logstique, France, 2004,p:4.

الشكل رقم: 03 من المعطيات إلى الحكمة مروراً بالمعرفة



Source: Nancy Dubois, Tricia wilkerson, op, cit, p:22.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نفس المرجع السابق، ص:4.

² وفاء التميمي، أثر تراكم المعرفي في إنجاح وتطوير المنتجات الجديدة، بحث ميداني عن شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية في الأردن، بحث مقدم إلى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 21، ص:6.

الجدول رقم:01 التصنيف الخماسي ل (Ackoff) 1989

المراحل	الصنف	يقدم إجابة على
1	الرموز والبيانات	
2	المعلومات	من ، ما ، أين ومتى
3	المعرفة : تطبيق وممارسة المعلومات	كيف
4	الفهم	لماذا
5	الحكمة تقييم الفهم	

Source:<http://www.kmudev.org/journal/07/07/2016>.

الجدول رقم:02 المفاهيم الثلاثة(البيانات،المعلومات،المعرفة) في نظر مجموعة من الباحثين

المؤلف	البيانات	المعلومات	المعرفة
wiig	-	حقائق أصلية تصف وضعاً أو شرطاً معين	حقائق ومعتقدات منظورات ومفاهيم ومعرفة كيف
Nonaka and Takeuchi	-	تدفق رسائل ذات معنى	معتقدات تخلق من رسائل
Speak and Spijervet	رموز غير مفسرة	بيانات لها معنى	القدرة على فهم معنى
Davenport and prusak	وصف الحقائق	رسالة لها معنى تغير منظور المستقبل	خبرة، قيمة، رؤية، مفهوم معلوماتي
Choo et a	حقائق ورسائل	بيانات مكتسبة لمعاني	تبريرات معتقدات صحيحة
Quigley and Debous	نص بدون إجابة عن مشكلة خاصة	نصوص لها إجابات عن الأسئلة: من ، متى ماذا، أين؟	لماذا وكيف

Source:Pooya Rasooli,knowledge management in call centers,master's thesis,department of business administration and social sciences ,lulea° university of technology,2006,p:12.

و في مايلي شرح للجدول والاشكال السابقة :

1- البيانات : Data تعرف البيانات بكونها :

- « تعرف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقام، أو كلمات، أو رموزاً أو حروفاً»¹.
- تعرف أيضاً على أنها عبارة عن « تعبيرات لغوية ورياضية ورمزية أو مجموعة منها ويتم التعرف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة »².
- و يعرفها (Laudon): « البيانات عبارة عن أرقام وحقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها »³.

ومن خلال هاته التعاريف يتضح أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية التي تنتج منها المعلومة.

2- المعلومة: l'information تعرف المعلومة :

- « تعرف المعلومات بأنها بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة»⁴.
- « المعلومات هي أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز ومخزونها من الوثائق والأرشيف »⁵.
- ويعرفها (Leser): « البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى »⁶، وعندما يخترن المرء في ذاته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الانتفاع بها تسمى هذا المعلومة معرفة⁷.

المعلومات = البيانات + المعنى

المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمالها

3- المعرفة : سنوجز في الجداول التالية أهم التعريفات التي أوردها العديد من الباحثين عن مفهوم المعرفة:

¹ سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص:35.

² نابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:68-69.

³ زكية بنت محمد قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007، ص: 47.

⁴ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص:35.

⁵ زكية بنت محمد قاري عبد الله طاشكندي، نفس المرجع السابق، ص:48.

⁶ نفس المرجع السابق، ص:48.

⁷ ذفلن كيث، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن اليافي العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص:35.

الجدول رقم:03 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة 1

التعريف	الكاتب	الصفحة/السنة
أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى بيانات ثم معلومات ثم معرفة ثم حكمة وهذه الأخيرة أساس الابتكار.	Harris and Henderson	(1999،95)
أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزوده بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة.	Kanika And Mphahlel	(2002،1)
مزيج مركب من الخبرات، المشكلات، الأداء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء وتقديم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين.	نجم عبود نجم	(2008،25)

المصدر: وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة

دمشق، سوريا، 2007، ص ص: 27-28.

الجدول رقم:04 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة 2

التعريف	الكاتب	الصفحة/السنة
قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويحتزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.	Wit and meyer	(1998،76)
القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.	مصطفى	(1998،4)
المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات .	Sarvary	(1999،96)
تجارب نظامية واختيار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.	Stromquist	(2000،3)
معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة.	العنزي	(2001،128)
نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.	Bellinger	(2003،1)

المصدر: بشرى هاشم محمد العزاوي ، إدارة المعرفة في العالم العربي، بحث مقدم ضمن مؤتمر الدولي

السنوي الرابع، عمان، الاردن، المنعقد في الفترة 26-28 أبريل 2004، ص:08.

الجدول رقم:05 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة حسب المنهج المعتمد

التعريف	الباحث/السنة/الصفحة	المنهج
رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي .	Stewert/1999/58	الاقتصادي
القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.	Newman /2000/71	المعلوماتي
موجود تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات .	Endres/1997/161	الإداري
قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.	Brian & Kurt/1999/05	التقني
كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.	Wick/2000/525	الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث

4- الفرق بين المعلومة والمعرفة:

تزخر أديبات التنمية المعاصرة في أواخر القرن العشرين بالدراسات والبحوث حول دور المعرفة وعناصرها وعلاقتها التفاعلية مع باقي القوى المؤثرة في تنمية المجتمعات و ازدهارها،ويمكننا تلخيص آراء المفكرين والباحثين حول الفرق بين المعلومة والمعرفة في النقاط الثلاثة التالية:

- يربط بعض الباحثين بين المعلومة والمعرفة ويعتبرانها شيئاً واحداً (المعرفة = المعلومة) مؤكداً على ضرورة الاهتمام بالمعرفة الصريحة التي يمكن تداولها وإدارتها.¹
- و يوجد فريق يميز بين المعرفة والمعلومات حيث يرون أن المعرفة أوسع وأشمل من المعلومات حيث أن المعرفة هي معلومات تم تحويلها إلى خبرة علمية أو قيمة،²

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وتشكلها :

أولاً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في:³

- 1- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضايمين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى .

¹Zack MH,Mckenney JC, **Social context and interaction in ongoing computer supported management group**, July-August, 1995, p :394-422.

² علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص:210.

³ فليح حسن خلف، نفس المرجع السابق، ص ص:13-14.

2- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثمة الزيادة في القدرة الإنتاجية.

3- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيره.

4- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار .

5- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار.

6- وكنتيجة لما سبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس.

7- ينظر بعض الاقتصاديين للمعرفة وعلى رأسهم عالم الإدارة الشهير (Drucker) على أنها أهم مورد من موارد المنظمة، فهي بمثابة رأس فكري (Intellectual Capital) يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر¹ كما يمكن أن توجد أيضا أهمية للمعرفة في النقاط التالية:²

1- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

2- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيس للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها الأموال وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق.

3- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهاكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على

¹ Zack MH, Mckenney JC, op, cit, p :423.

² السلمي علي، نفس المرجع السابق، ص: 205.

ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات .

4- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية والمتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا لجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

5- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتحددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها.

ثانيا: تشكل المعرفة

تشكل المعرفة بتوفر وتكامل عناصرها ومن أهمها¹:

- المعلومة
- الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة
- تشكل المعرفة

وتقدر القدرة المعرفية المؤسسة ما أو لشخص ما :

$$ق = \text{المعلومات المتوفرة} * \text{القدرة التحليلية} * \text{القدرة الإدارية}$$

1-المعلومة : يمكن أن تكون المعلومة نابعة من داخل المؤسسة نفسها نتاج تجاربها أو قد يكون مصدرها خارجي ناتجة عن تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين أو الرأي العام، والمعلومة متوفرة بشكل عشوائي وقد تكون مضرة ومضلة وهي متغيرة ومتحددة بسرعة كبيرة لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة المطلوبة وتصنيفها وتوجيهها إلى الشخص/فريق العمل المناسب وفي الوقت المناسب، وأهم مصادر المعلومات (بيئة العمل، الانترنت، براءات الاختراع، الدوريات، الكتب، المؤتمرات والندوات، آراء الزبائن...).

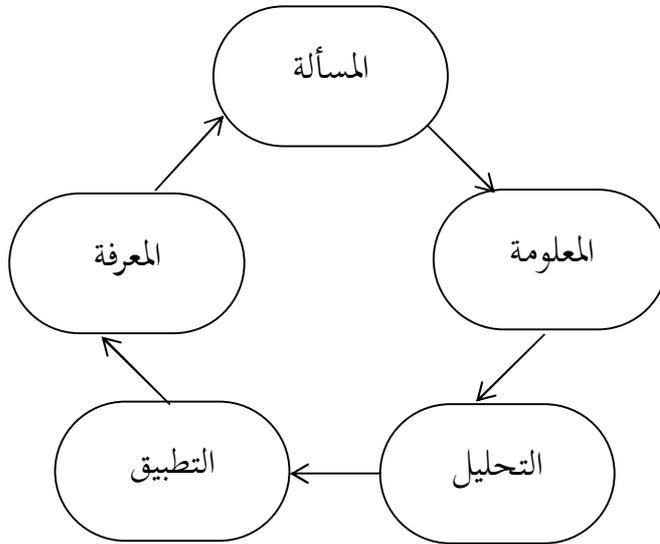
2-الباحث عن المعلومة /مولد المعرفة:المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات بشكل غزير غير منظم تماما ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي كل حسب اجتهاده ومقدرته وتأخذ وتستهلك جزءا كبيرا من وقته لذا لا بد من تنظيم تدفق المعلومات ومعرفة من يجب أن تصل إليه(الباحث المناسب)، وهذا ما يتطلب ترميز المعلومة وترميز الباحثين ضمن المؤسسة الواحدة بشكل ديناميكي يتناسب ودينامكية التطور السريع للثقافة

¹ أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العملية، دمشق، سوريا، 2006، صص:2-3.

والمنتجات بقدر ما يكون الترميز واضحا كانت إمكانية توليد المعرفة أكبر وبقدر ما يكون التعاون والمشاركة بين مولدي المعرفة أكبر كانت المعرفة المتولدة أنضج.

3-تشكل المعرفة: تتشكل المعرفة بتوفر المعلومة الصحيحة و تلقيها من قبل (الباحث/فريق العمل) المتخصص والقادر مع وجود حاجة فعلية لها لتطبيق هاته المعرفة في تطوير (فكرة/منتج) أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما كانت دقتها وصحتها لا تعني شيئاً ل (الباحث/فريق العمل) غير المختص، كما أن مردودها قليل إذا كان (الباحث/فريق العمل) غير معني مباشرة بحل مسألة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفرة، ولتحقيق تشكل المعرفة في مؤسسة ما لا بد من توفر نظام إدارة للمعرفة في تلك المؤسسة.

الشكل رقم: 04 تشكل المعرفة



المصدر: أكرم ناصر، نفس المرجع السابق، ص: 33

ثالثاً: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها:¹

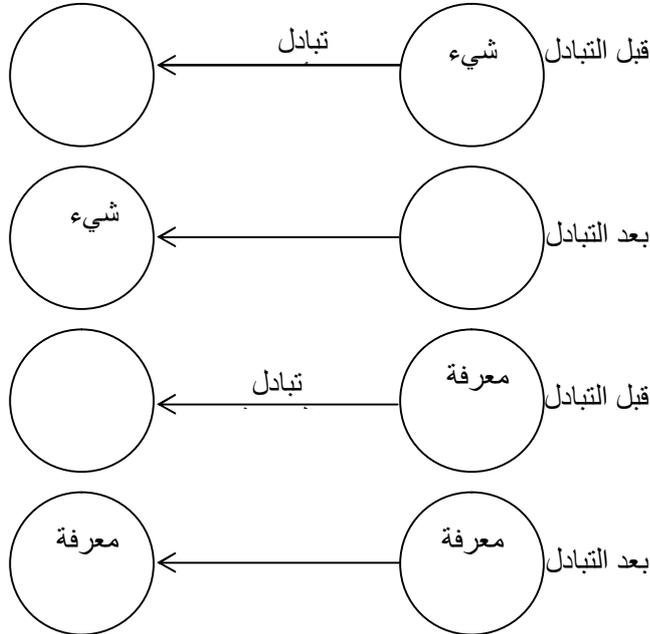
1- أن المعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقد التي اتسمت بها، وإنما أيضاً لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه قدرتنا على البقاء بأشكال أخرى، ولعل الأهم هو أننا مع هذه المعرفة كنا نكتشف باستمرار أننا مزودون باستعدادات وقدرات عالية ليس من أجل هضم المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية فقط وإنما نستطيع وبتميز عن كل الكائنات الأخرى أن نولد المعرفة الجديدة .

2- أن المعرفة بأشكالها ليست أشياء فقط لأنها غير ملموسة وإنما ما ينشأ عن هذه السمة من أنها لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع وإنما تتوالد ذاتياً عند كل عملية بيع أو

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 26-27.

استشارة أو تبادل، وإذا كان الشيء مزيجاً من ذرات صلبة فإن المعرفة هي مزيج ناعم أثيري من الخبرات والمفاهيم والأفكار.

الشكل رقم: 05 الفرق بين تبادل الأشياء وتبادل المعرفة



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

ويشير هوسيل و بيل (Housel and Bell) إلى مجموعة من الخصائص:¹

- 1- إن المعارف يمكن أن تولد (يمكن ابتكارها) .
- 2- المعرفة يمكن أن تموت :قد تموت بموت الشخص الحامل لها أو بإحلال معارف جديدة محلها.
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك بفعل معدلات التعليم العالي ،والشركات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعارف التي تمتلكها إلى براءة اختراع تتمتع بالحماية القانونية.
- 4- المعرفة يمكن أن تخزن في الورق أو في الأشرطة .
- 5- إن المعرفة يمكن أن تصنف :معرفة صريحة (ظاهرة) ،ومعرفة باطنية (ضمنية) وهناك أنماط أخرى من التصنيفات.

رابعاً: التمييز بين كل من المعرفة، السلعة والخدمة :

1- الفرق بين المعرفة والسلعة: السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي ،في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة، فالآلة هي قاعدة الثروة و رمز الإنتاج الصناعي ،في حين أن المعرفة أيضاً هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة .

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 29.

خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية، ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة و القيمة، ولكن المعرفة خلافا للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية ضمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف أن السلعة لها قيمة استعمال (value in use) وقيمة التبادل (value exchange) ومن الممكن الفصل بين القيمتين، ولكن مع المعرفة فالأمر مختلف لأن المعرفة لا قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) إلا عند استعمالها¹ ولعل هذا ما يجعل القياس المعرفي سواء كعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية أكثر صعوبة ويخلق مغالطة جديدة (كما هو الحال بالنسبة للهواء قيمة عالية في الاستعمال وقيمة تبادل مغرية، في مقابل الألماس قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل عالية جدا، وتظهر المغالطة الجديدة في أن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال على العكس السلعة حتى إن لم يتم استخدامها تكون ذات قيمة تبادل والجدول التالي يبين الفرق بين السلعة والمعرفة:

الجدول رقم: 06 الفرق بين السلعة والمعرفة

البيانات	السلعة	المعرفة
الخصائص	منظورة قابلة للقياس الندرة تناقص العوائد متلاشية تعاقب الإنتاج والاستهلاك	غير منظورة أثيرية غير محددة غير قابلة للقياس الوفرة تزايد العوائد متولدة ذاتيا تزامن الاستخدام والإنتاج
القيمة	قيمة الاستعمال قيمة التبادل	قيمة التبادل عند الاستعمال
الأفراد	العمال اليدويون	عمال المعرفة
	المقاييس للإنتاجية التقليدية: المحاسبة التقليدية المؤشرات المالية	قيد التطوير
النمو	خطي	أسي

المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 33.

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 33.

2- الفرق بين المعرفة والخدمة:¹ في ظل الاقتصاد الصناعي كان التمييز بين السلعة القياسية (standardized G) والسلعة الزبونية (Customized G)، فالسلعة القياسية تتمثل بسلعة نمطية واحدة تنتج منها كميات كبيرة جدا للاستفادة من اقتصاديات الحجم بحيث يكون إنتاجها وفقا لإستراتيجية قيادة التكلفة، في حين أن السلعة الزبونية القائمة على الاستفادة من اقتصاديات النطاق أو في إنتاج الوحدة الواحدة القائمة على التنوع الأقصى يكون إنتاجها وفقا لإستراتيجية التميز، ثم كان التمييز بين السلعة والخدمة حيث السلعة عادة ما تكون قياسية في حين أن الخدمة عادة ما تكون زبونية لأنها تقدم بالاتصال بالزبون بالإضافة إلى أن الخدمة استخدمت كخصائص إضافية للسلعة (خدمات ما بعد البيع، الصيانة... الخ)، ومع التطور اللاحق نحو الاقتصاديات القائمة على المعرفة وظهور قطاع المعرفة إلى جانب القطاعات التقليدية (الزراعة، الصناعة، الخدمات) الذي يتميز بالاستخدام الكثيف للمعرفة، بالإضافة إلى ذلك الكثير من الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا عند أدائها (نقل المادة من المورد إلى المؤسسة)، ويرى الأستاذ نجم عبود نجم أن المعرفة هي أيضا خدمة وكلاهما تقدم لإشباع حاجة إلا أن هذا لا يلغي التمييز بينهما²:

- إذ يمكن أن تقدم الخدمة من قبل أفراد الخدمة اليدوية الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير كما في الاستشارات وخدمة التعليم العالي. المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعد أساسيا هو شراء المعرفة أو المعلومة.

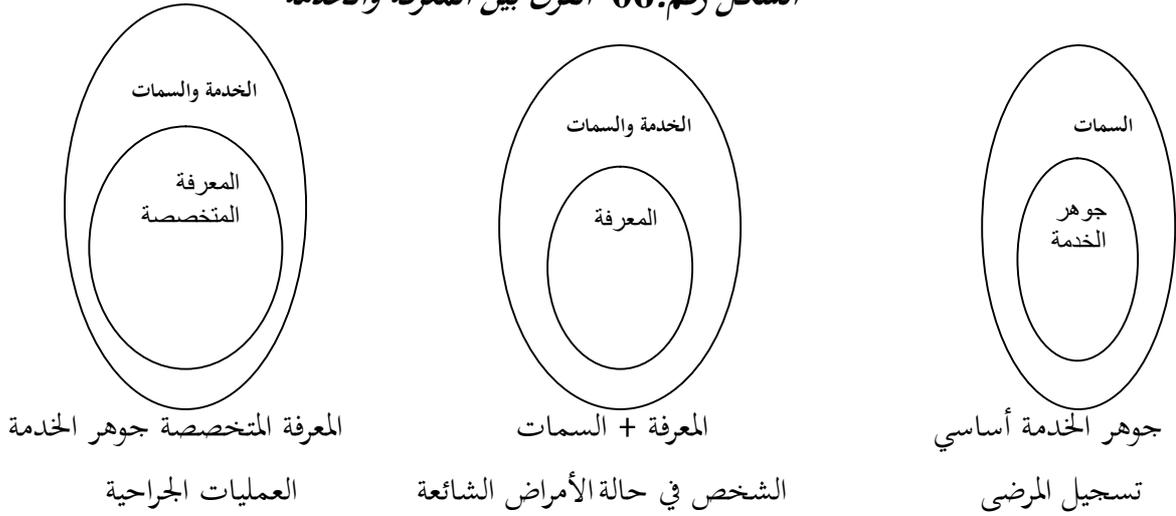
المعرفة = خصائص لخدمة + شراء

- بعض الخدمات لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة وفي الأخير الخدمات ذات المستوى الأعلى من المعرفة والشكل التالي يوضح التدرج من جوهر الخدمة في المستويات الدنيا إلى المعرفة في مستويات أعلى إلى المعرفة المتخصصة في المستويات العليا.

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع سابق، ص: 34.

² نفس المرجع سابق، ص: 37.

الشكل رقم: 06 الفرق بين المعرفة والخدمة



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 37.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها:

أولاً: مصادر المعرفة:

بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما:¹

1. المصادر الداخلية: حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صنّاع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم، معتقداتهم، افتراضاتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

2. المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر:

- الاقتداء بالمنظمات الأخرى.
- المشاركة في المؤتمرات .
- استئجار خبراء.
- متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .
- جمع المعلومات عن الزبائن و الموردين و المنافسين.
- التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات.

¹ Marquardt Michael J, **Building the learning organization** Mastering the five elements for corporate learning ,Dvid-BlacK publishing company, USA, 2002, p:47.

ثانياً: أنواع المعرفة :

1. تصنيف بولاني :

أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعاً واحداً هو (Polanyi) حينما قال « أننا نعرف أكثر مما نقول » « we know more than we say »¹ وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما :

• المعرفة الضمنية Tacit.

• المعرفة الظاهرية Explicit.

وقد أشار كل من (Nohaka, Takeuchi) إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمة و الحدس ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة² ويمكن استعراض هذين النوعين :

أ- المعرفة الضمنية :

• « تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين »³.

• «إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها (صامت) أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ومن الصعب أن نعبر عنها »⁴.

• و يعرفها (Allen) بأنها « المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية »⁵.

وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه و تقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزونة لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها.

ب- المعرفة الظاهرية :

• « يقصد بالمعرفة الظاهرية المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة في الغالب يمكن للأفراد تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب »⁶.

¹ عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص:28.

² نفس المرجع السابق، ص:27.

³ عبد الطيف محمود مطر، نفس المرجع السابق، ص:27.

⁴ توماس أستورات، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة عبد أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستشارات الدولية، مصر، 2004، ص:199.

⁵ أبوفارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص:6.

⁶ عبد الطيف محمود مطر، نفس المرجع سابق، ص:27.

- « المعرفة الظاهرية (المعلنة أو المرمرزة) هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام الأصوات والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الظاهرية إلى الأفراد بسهولة»¹.
- والجدول التالي فيه مقارنة بين النوعين:

الجدول رقم: 07 مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية

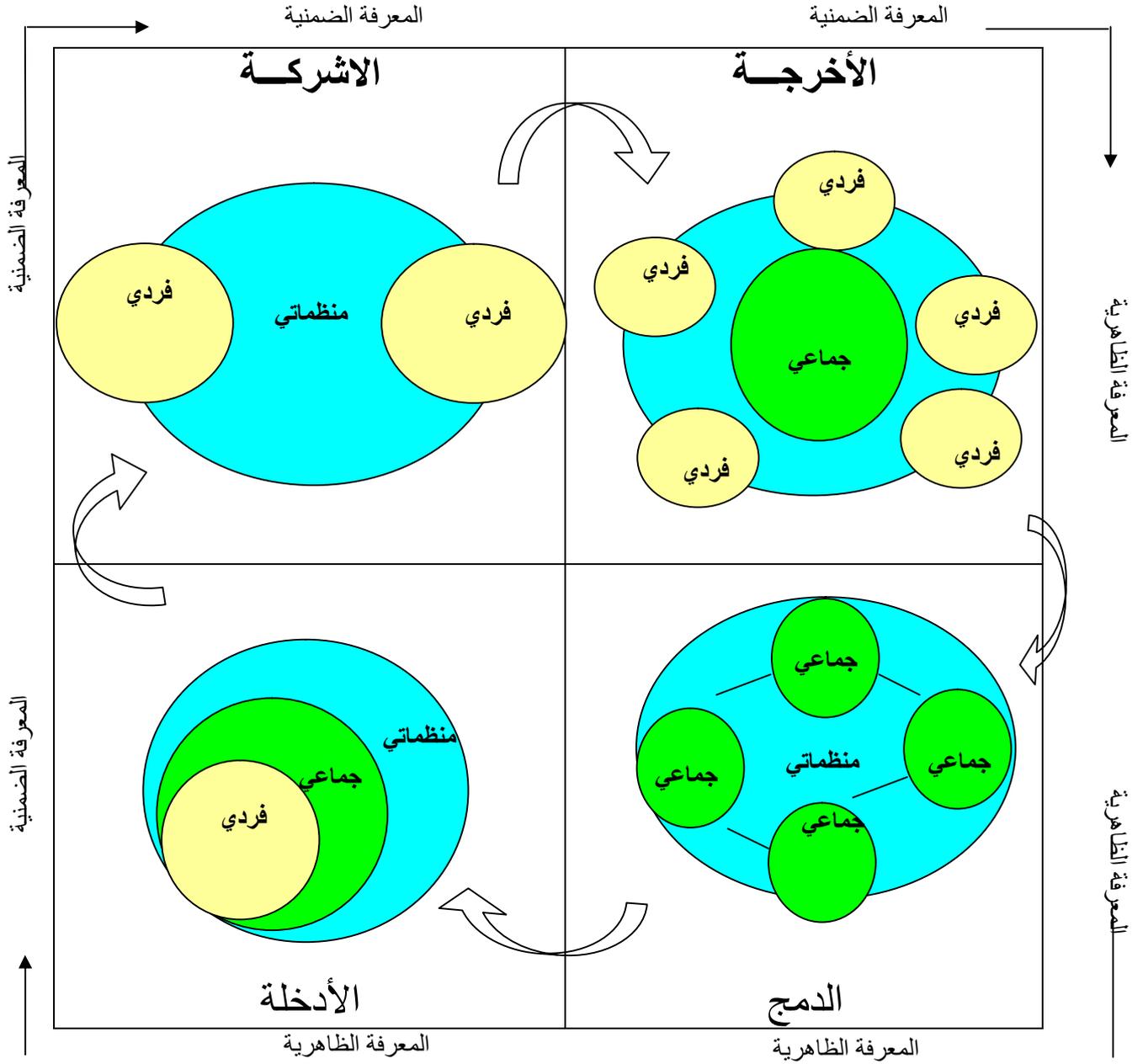
المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية
<ul style="list-style-type: none"> ● غير رسمية ● صعبة الانتقال ● تقاسمها مع الآخرين صعب ● صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف ● مملوكة أكثر لدى الأشخاص ● تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> ● رسمية ● قابلة للانتقال ● توزع بسهولة ● يمكن التعبير عنها بالكلمات و بوسائل أخرى ● عند الأشخاص وفي الأرشيف ● لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل الشركة

Source: Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management), Université Paris Dauphine, 2003, p:23.

¹ أبوفارة ، يوسف أحمد ، نفس المرجع سابق، ص07.

وقد أشار كل من (Ikujiro Nonaka ET Hirotaka Takeuchi) إلى نموذج SECI (دورة إدارة المعرفة) الذي يوضح تحول المعرفة وتوليدها وإعادة إيجادها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 07 نموذج SECI

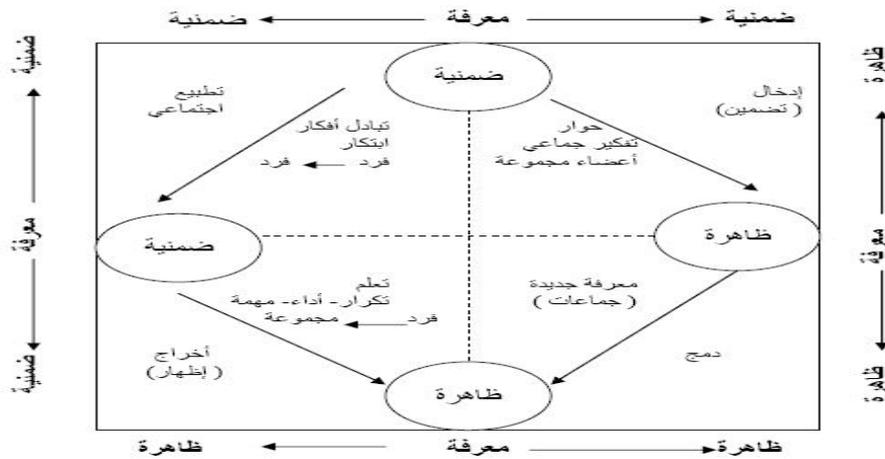


Source: Ikujiro Nonaka ,Creating sustainable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006,p:9.

وفيما يلي شرح مختصر للشكل السابق:¹

- المعرفة المشتركة (التطبيع الاجتماعي) (Socialization): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء الوظيفة وذلك عن طريق: العصف الذهني، حلقات النوعية، التعليم الموجه، التقليد مما يسمح للجميع بالتعلم .
- (المعرفة الخارجية المجسدة) (الإخراج والإظهار) (Externalization): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن نقوم بالتعبير عن ما في الذهن باللغة أو الكتابة رغم أنها قد تكون غير كافية وغير متسقة إلا أنها تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.²
- الدمج (المعرفة المركبة) (Combination): ويتم بتحويل معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية و ذلك من خلال الاتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها.³
- التضمين الداخلي (المعرفة الداخلية المدججة) (Internalization): وهي عملية تجسيد المعرفة الظاهرية وتحويلها إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي عن طريق التوثيق الذي يساعد الأفراد على إدخال ما خبروه⁴، ويوضح الشكل التالي دورة أنماط المعرفة بشكل أكثر تفصيلاً:

الشكل رقم: 08 دورة أنماط المعرفة



Source :Omar R Mahdi,Mahmoud Khalid and Liu yao,The role of Knowledge and Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations a Review,African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011, p:16.

¹ Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno, SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33 (2000) 5-34, www.elsevier.com/locate/lrp.

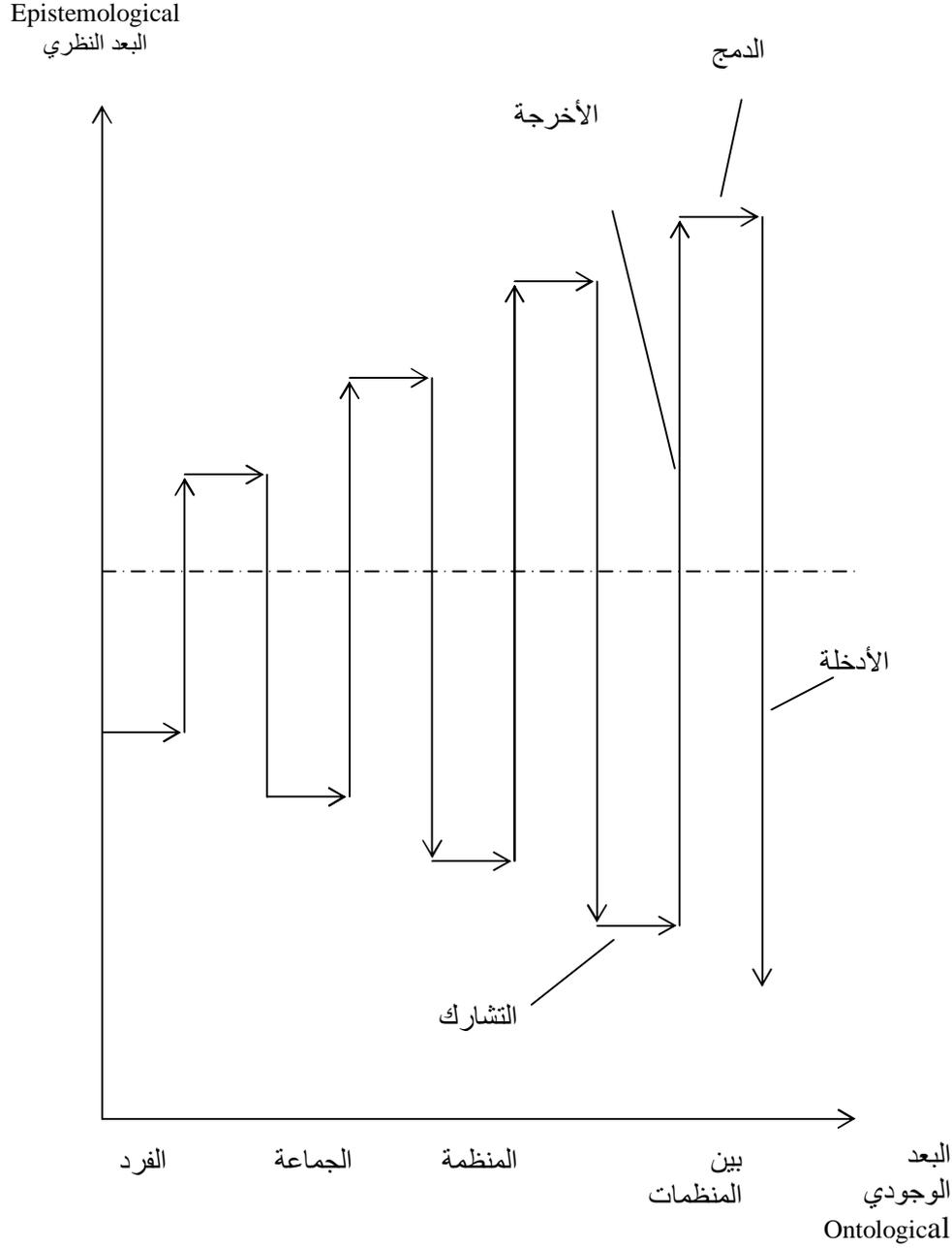
² Alex Briggs ,Nonoka's theory of knowledge creation to convert tacit knowledge into explicit knowledge , A thesis submitted to the college of graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of Arts in the department of interdisciplinary studies ,University of Saskatoon, 2006 ,p:14

³ Ikujiro Nonaka,Noboru Konno, The Concept of Ba: Building A Fondation For Knowledge Creation, California Review, Vol 40, N03, Spring 1998, p p:44.

⁴ Op, cit,p p :45.

والشكل التالي يبين أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المنظمات خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات:

الشكل رقم: 09 توليد المعرفة بين المنظمات



Source: Mark Nissen, Raymond levitt, Dynamic models of knowledge –flow dynamic, Stanford university, center for integrated facility engineering, 2007, p:7.

ومن خلال الشكلين السابقين يرى الباحثين (Nonaka and Takeuchi) أن للمعرفة بعدان¹: البعد المعرفي والبعد الوجودي وأن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة بأتماطه الأربعة يؤدي إلى توليد واكتساب المعرفة بشكل يشمل كل مستويات المنظمة، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل الديناميكي بين المعرفتين الظاهرية والضمنية انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً وهكذا فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية يبدأ من المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى خلال توسيع مجتمعات التفاعل .

2. تصنيف (Jhnsn and Lundvall, 2001)²: صنفا المعرفة إلى أربعة أنواع:

أ- **معرفة ماذا know-what**: تعني معرفة الحقائق والوقائع مثل معرفة عدد سكان نيويورك أو معرفة تاريخ معركة حطين.

ب- **معرفة كيف know- How**: تتضمن المهارة والقدرة على أداء عمل ما.

ج- **معرفة لماذا know-why**: تشير إلى معرفة الأساسيات والقوانين وتتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية .

معرفة من know- who والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

3. تصنيف (Prusak)³: صنفا أيضاً إلى أربعة أنواع:

أ- **المعرفة الإدراكية**: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

ب- **المعرفة الفنية (التقنية)**: وتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.

ج- **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية**: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

د- **المعرفة المهجينة**: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

4. تصنيف Zack⁴:

حيث صنف المعرفة إلى ثلاثة مستويات وهي :

أ- **المعرفة الجوهرية (Core knowledge)**: وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة.

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندى، نفس المرجع السابق، ص:112.

² Robert A, *The knowledge economy in development*: perspectives for effective partnerships, cataloging ,in publication data provided by the inter american development bank felipe herrera library washington ,2005,p:39.

³ أبو فارة يوسف أحمد، نفس المرجع السابق، ص:7.

⁴ رنا حزا جميل الحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، 2008، ص:26.

ب- **المعرفة المتقدمة (Advanced knowledge):** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية لامتلاكها معرفة خاصة بها .

ج- **المعرفة الإبداعية (Innovation knowledge):** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير .

5. تصنيف Boisot¹:

ميز بين أربعة أنماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة، أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو يمكن تقاسمها مع الآخرين :

أ- **المعرفة الخاصة (propriety knowledge):** وهي معرفة مصنفة وغير منتشرة أي معرفة جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار أساسيات المنظمة .

ب- **المعرفة الشخصية (personal knowledge):** هي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة مثل الإدراك، البصيرة، الخبرات... الخ.

ج- **المعرفة العامة (public knowledge):** هي معرفة مصنفة ومنتشرة مثلا في الصحف الكتب... الخ.

د- **المفهوم العام (common knowledge):** معرفة منتشرة وغير مصنفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي والشكل التالي يلخص تصنيف Boisot :

الشكل رقم: 10 تصنيف Boisot

معرفة عامة	معرفة خاصة	منتشرة
المفهوم العام	المعرفة الشخصية	غ. منتشرة

المصدر: من إعداد الباحث.

6- تصنيف (J. Spender):²

حيث ارتكز على أفكار شستر برنارد (Bernard) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وأفكار (Nonaka, T) في التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرية الصريحة و نظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيرا إلى أنها حصيلة تفاعل بين الفرد والمجتمع وميز بين أربعة أنماط للمعرفة هي:

أ- **المعرفة الواعية: (Conscious knowledge):** وهي معرفة فردية و صريحة وهي ممثلة في المفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.

¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم الأردنية، 2008، ص: 27.

² حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 4.

ب- المعرفة الموضوعية (Objective knowledge): وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة.

ج- المعرفة الآلية (Automatic knowledge): وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتميز بكونها معرفة ضمنية ممثلة في المهارات والمواهب.

د- المعرفة الجماعية (Collection knowledge): وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

7- تصنيف (T. Backman)¹:

حيث صنف المعرفة إلى أربعة أنواع:

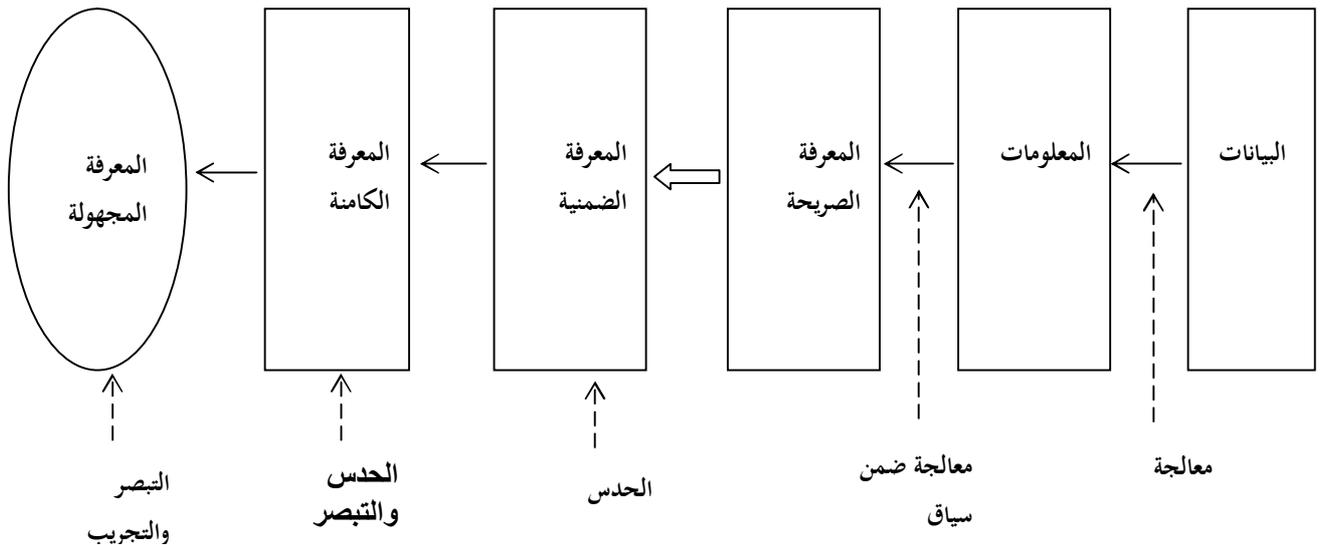
أ- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): (وثيقة، حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

ب- المعرفة الضمنية (Implicit knowledge): (العقل الإنساني، المنظمة) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها غير رسمية.

ج- المعرفة الكامنة (Tacit knowledge): (العقل الإنساني، المنظمة) قابلة للوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- المعرفة المجهولة (unknow knowledge): (العقل الإنساني، التنظيم) المبتكرة والمكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.

الشكل رقم 11: تصنيف T. Backman



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 49

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 44.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية -:

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة **TQM** وإعادة الهندسة **Re-engineering** وإعادة الهيكلة **Re-structuring** وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بها من جانب قطاع الأعمال، لما تقدمه من دور بارز في توليد المعرفة والحصول عليها و احتيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وبناءا على ذلك يتم اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات العالقة والتعلم خاصة والعالم يشهد تحديات على المستويين الإقليمي والعالمي أحدثت تحولات جذرية متسارعة في أوجه الحياة كافة، إضافة إلى ما عرفه العالم من ثورة الحواسيب والمعلومات والاتصالات وما أدت إليه من إحداث مفاهيم جديدة تتطلب بالضرورة إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بصفة عامة ، فبات واضحا أن العالم بأسره متوجه إلى التركيز على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والابتكار والتجديد بدلا من الامتثال للمألوف والتقليد الأعمى.

هذا ما فرض على المنظمات أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريته وتضمن نجاحها وتقلل الفاقد من المعارف والخبرات الناجمة عن تسريح العمال أو تقاعدهم أو موتهم والمتراكمة على مدار السنين التي قضوها في المنظمة، لذلك سارعت العديد من المنظمات إلى البحث في كيفية الاحتفاظ بالمعارف الموجودة في عقول العاملين لإعادة استخدامها عندما تقتضي الحاجة إليها مما عجل بظهور ما يعرف اليوم باسم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مدخل في الإدارة:

تعتبر الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد وتعالج جانباً من أهم جوانب حياتنا وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع، ويمكن القول أن الحاجة إلى الإدارة ظهرت منذ بدء الحياة الإنسانية عندما شعر الأفراد بأن ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم وتنسيق الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف التي يسعون إليها، والإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال للمهارات مع استخدام كافة الموارد المادية، وينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

اولاً: ماهية الإدارة

1-تعريفها:

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of the social science) الإدارة على أنها: العلمية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.¹
- ويرى (Certo) أن الإدارة: هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.²
- ويقول (Henri Fayol): أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.³
- أما (Fredrik Taylor): إن الإدارة هي أن نعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة.⁴

2-خصائص الإدارة:

- الإدارة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود الآخرين.
- الإدارة عملية مستمرة ما دامت حاجات الإنسان مستمرة ومتجددة.
- الإدارة عملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهاته الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة واتخاذ القرارات.
- الإدارة نشاط إنساني هادف.
- توصف الإدارة أيضاً بالتغير كون البيئة أيضاً متغيرة وحتى العنصر البشري متغير

3-أهمية الإدارة:⁵

- الإدارة هي الأداة الأساسية لتسيير الأعمال.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص:19.

² عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص:10.

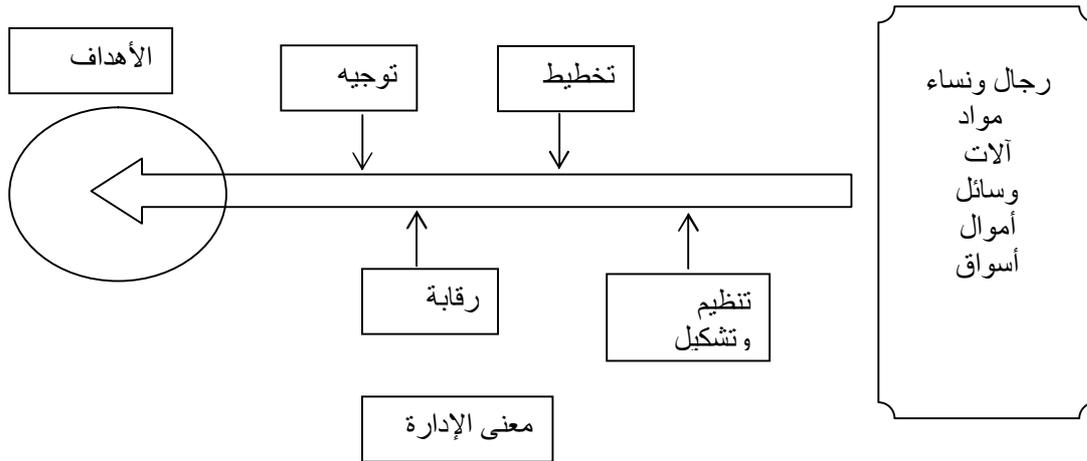
³ جميل أحمد توفيق، نفس المرجع السابق، ص:19.

⁴ نفس المرجع السابق، ص:19.

⁵ عبد السلام، أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص:18.

- الإدارة تعمل على تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد من أجل تحقيقها بفعالية.
- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وكذلك المجتمع ككل.
- أسهمت الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية لما أحدثته من زيادة في كفاءة الجهد الإنساني.

الشكل رقم 12: معنى الإدارة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص: 18.

ثانياً: الوظائف الإدارية :

1- التخطيط (Planning):

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري، وهو الوظيفة التي أصبح تنشيطها والاستفادة منها أمراً حيوياً ويعرف التخطيط على أنه « جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهه محددين »¹.

2- التنظيم (Organization):

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط بهيكل السلطة حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، ويرتبط التنظيم بالعمل والجهد الجماعي فأى نشاط جماعي يقوم به شخصين فأكثر لغرض تحقيق هدف مشترك لا بد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة أي كفرد ولن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم.

¹ غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص: 27.

ويعرفه (Mooney and Reily) على أنه : « الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك »¹.

3- التشكيل (formation):

بعد الانتهاء من تصميم هيكل التنظيم يجب الانتقال من المرحلة الميكانيكية إلى المرحلة الديناميكية حيث يتم في المرحلة الأخيرة الجمع بين المراكز الإدارية وبين الأشخاص الملائمين لها وبالتالي فالتشكيل هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على البحث عن الإداريين واختيارهم، تعيينهم، ترقيتهم، وتقاعدهم².

4- التوجيه (Direction):

تتم وظيفة التوجيه بتحفيز الأفراد وخلق الدافعية للعمل، وتأسيس قنوات اتصال معهم للحصول على معلومات منهم وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل، ومن هنا فإن التوجيه يهتم بدراسة المهارات اللازمة لقيادة الأفراد وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المقررة³.

5- الرقابة (Controlling):

الرقابة في الإدارة تعني ملاحظة التقدم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية وإعادة تنظيم الأعمال (إذا كانت الأهداف قد تغيرت نتيجة للتغير في الظروف والأحوال) وتصحيح الانحرافات (إذا لم يتم تحقيق الأهداف المنشودة)⁴، ويوضح الشكل التالي المفاهيم بيانياً فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى⁵:

الشكل رقم: 13 وظائف الإدارة

الإدارة					
الرقابة		التوجيه		التشكيل	التنظيم
التخطيط					

المصدر: جميل أحمد توفيق، نفس المرجع السابق، ص: 141.

¹ جميل أحمد توفيق، نفس المرجع السابق، ص: 184.

² نفس المرجع السابق، ص: 327.

³ برهان محمد، أنظمة المعلومات الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1996، ص: 139.

⁴ راتشمان دافيد، وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، عبد المتعال محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص: 186.

⁵ جميل، أحمد توفيق، نفس المرجع سابق، ص: 141.

ثالثاً: تطور الفكر الإداري

الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه منذ قام الإنسان بتحديد أهدافه والعمل على تحقيقها، ويظهر استخدام الإدارة في الحضارات الإنسانية الغابرة مثلاً من خلال تنظيم الجيوش وقيادتها وكذلك ما أشارت إليه الكتب السماوية من مبادئ ومفاهيم متعلقة بالإدارة ولقد ساهم عدد ليس بقليل من رجال الفكر في تطوير مفهوم الإدارة وأساليبها وسنحاول في هذا الجدول إيجاز أهم المداخل المختلفة لدراسة الإدارة.

الجدول رقم: 08 تطور الفكر الإداري

المكونات	أشهر الكتاب	المداخل الرئيسية
التنظيم البيروقراطي	فيبر	1- المدخل التقليدي
الإدارة العلمية	تايلور جيلبرت جانت	الأفراد يتصرفون برشد ويستجيبون للحوافز الاقتصادية.
النظرية الكلاسيكية	فويل برنارد	
دراسات هاوثورن	مايو	2- المدخل السلوكي :
هرم الاحتياجات	ماسلو	الأفراد اجتماعيون ويبحثون عن أشياء غير
نظرية X ونظرية Y	ماكريجور	العائد الاقتصادي.
الشخصية والتنظيم	أرجيرس	
علم الإدارة		3- المدرسة الكمية:
إدارة العمليات	البريطانيون في ح ع 2	استخدام النماذج الرياضية.
نظم المعلومات الإدارية		
نظرية النظم	بيرتا لانفي، شيلستر بارناد	4- المداخل الحديثة:
نظرية الموقفية	جين ويدورد	التركيز على البيئة والمرافق ونمط البيئة
نظرية Z	أوشي	

المصدر : من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة النشأة والتطور:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات، هذا ما جعل المنظمات تدرك أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية.

ومن أجل ذلك سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود وبدأت معه إدارة لمعرفة في احتلال مكانها اللائق بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال، لأن المعرفة من دون فعل إدارة هي بلا نفع خاصة وأن القدر الأكبر من المعرفة هو غير معلن عنه فهي تحتاج للكشف عنها، تشخيصها، توليدها، خزنها، توزيعها، ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها وإعادة استعمالها مرات أخرى. وهنا يأتي دور الإدارة المخولة بصياغة النظم والبرامج الملائمة لهاته المهام.

وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (**Knowledge Management**) هو: (**Don Marchand**) في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات¹.

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (**Drucker**) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة (**knowledge workers**) الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.²

وأرجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (**Heweleh packard**) الأمريكية في عام 1985 وتحديد في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر:

(**Managing knowledge for the computer dealer channel**) و التي أطلق عليها شبكة أخبار³

ويمكن الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي:

أولاً: إعادة هندسة العملية الإدارية (الهندرة):

كان للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الشركات خلال منتصف الثمانينات دوراً هاماً في ظهور مبدأ الهندرة وهو مصطلح جديد في قاموس اللغة اشتق من كلمتي هندسة وإدارة .

وللهندرة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد ومن أشهر هاته التعريفات « إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة، ومستوى الخدمة »⁴، وبمنظرة سريعة إلى هذا التعريف نجد أنه يتضمن أربع نقاط هي:⁵

1-أساسية: (fundamental Rethinking): تعني أنه حان الوقت للشركة والأفراد إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل بالإجابة على جملة من الأسئلة من بينها: لماذا يقومون به؟ هل العمل ذو قيمة؟ هل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟

¹ Koeing Michael , **education of knowledge management information service and use**, issue1, 1999, p:27.

² سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص:1.

³ Dovenport Th, and Hasen Mt , **knowledge management Brief knowledge management at Hewlett packard**, 1997, p:5.

⁴ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص:19.

⁵ أحمد بن صالح عبد الحفيظ، نفس المرجع السابق، ص:21.

2- جذرية: (Radical Redesign): تتضمن الهندرة حلولاً جذرية لمشاكل العمل عكس المفاهيم الإدارية السابقة التي تسعى إلى إيجاد حلول سطحية وعاجلة، وعلى هذا الأساس فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني التجديد والابتكار وليس مجرد التحسين أو التطوير.

3- هائلة: (Dramatic results): تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة ومعدلات فائقة في الأداء كتحسين الدخل والأرباح وتقليص الزمن وتقديم خدمات أفضل للعملاء... الخ .

4- العمليات: (Processes): هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات مع إضافة قيمة للمدخلات لتنتج شيئاً جديداً.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة و خدمة له ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض الكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو، ولا يخص هذا المفهوم فقط المنظمات الصناعية بل أيضاً المنظمات الحكومية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق ومتاجر الأقسام والمنظمات الحكومية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير الأداء التنظيمي في مختلف أنواع المنظمات الإنسانية وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً في هذا المضمار وخاصة في ثمانينات القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة وقد تحقق لها ذلك من خلال اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية (Quality control cercles) واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ويرى (Evans) « إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في السلع والخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة »¹.

ومهما اختلفت تصورات الباحثين التي صاغوها من أجل إعطاء تعريف خاص بإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على الأهداف الأساسية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود في النهاية إلى تحقيق رضا المستهلك وتحسين أداء المنظمة.

ثالثاً: إدارة المعلومات :

هي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها و خزنها¹، كما يمكن اعتبارها أيضاً العملية التي تتضمن استخدام أدوات

¹ مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة العدد الأول، القاهرة، مصر، 2005، ص:51.

تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة والأفراد على حد سواء في تحقيق الأهداف المنشودة، وتلعب تقنية المعلومات دورا بارزا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد المعرفة ونقلها وتخزينها وتوزيعها.

وبالنسبة للعديد من الباحثين لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ويبدو ذلك منطقيا حيث نجد أنه وبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات تعتبر الماسحة الضوئية هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، وفي هذا المجال يشير (دانهم غراي) أن التعامل مع الأشياء (البيانات، المعلومات) هو إدارة لمعلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة فإدارة المعلومات تتعلق بالوثائق والجداول الالكترونية ورموز البرامج وتوفر خزن وتبادل المعلومات وهي تتعامل مع التمثيل الواضح والجلي في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم الفردي وتعلم الجماعات وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات².

رابعا: رأس المال الفكري :

لقد بدأ الاهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسة بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية قيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، كما أن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح و نجاح.

ومع بداية عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في تقنية تسيير تلك الأفكار وتنميتها.

رأس المال يمكن فهم معناه بالمعنى المقدم من طرف (Irving ficher) « يسمى رأس مال كل مورد دخل مستقبلي »³.

و رأس المال الفكري كما عرفه (Thomas A. Stewart): « يتمثل في المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق »⁴، وقد صنّفه إلى ثلاثة أصناف: رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني.

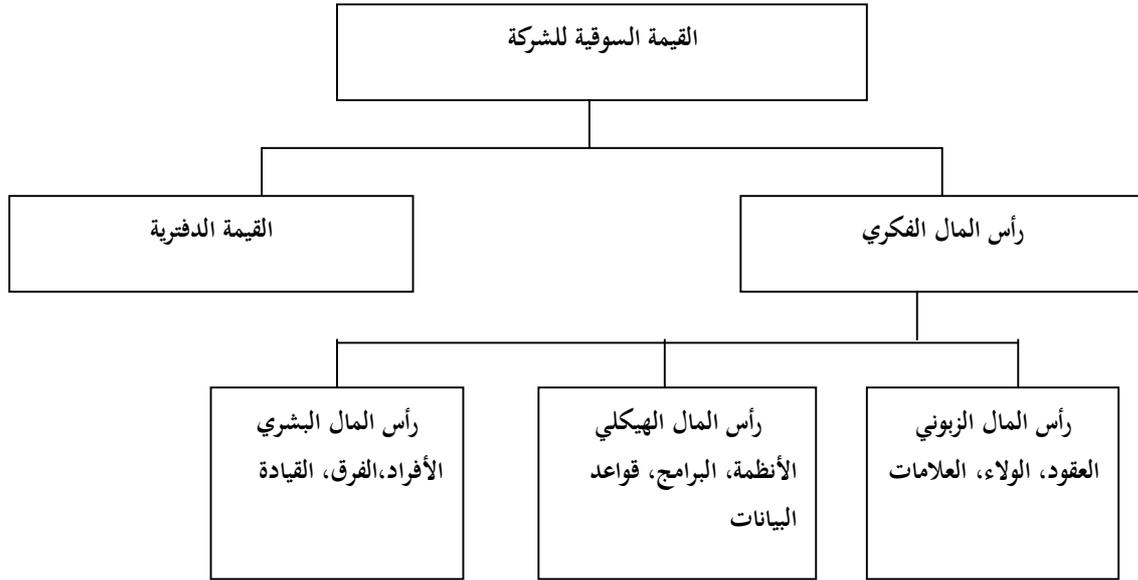
¹ المكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، دار الوراق، الأردن، 2007، ص:79.

² عبد اللطيف محمود مطر، نفس المرجع سابق، ص:34-35.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص:128.

⁴ نجم، عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 209.

الشكل رقم: 14 مكونات رأس المال الفكري



Source : Bonits.N, **Intellectual Capital Disclosure In Canadian Corporation**, Journal of Human Resource cost and Accounting, V16, N2, 2001, p:15.

خامسا : المنظمة المتعلمة :

التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، (منظمة التعلم)، ظهور هاته المفاهيم في الفكر الإداري مرتبط مباشرة مع التحولات العميقة التي عرفها الاقتصاد العالمي في الثمانينات من القرن الماضي هاته التغيرات والتطورات التي عرفتها البيئة أدت إلى انعكاسات هامة على مستوى المؤسسات.

1- التعلم التنظيمي:

يعود الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي إلى (H. Senge 1990) في كتابه:

(the fifth discipline) والذي يعرفه على أنه: « هو الطريقة التي تبني وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها »¹.
وتوجد ثلاثة مستويات للتعلم على مستوى المنظمة:²

- التعلم الفردي : تطوير وتنمية التعلم الفردي يستند على مخطط التكوين الرسمي وهو ما يطرح الإشكال التالي حول المسؤولية الفردية والتكوين الملائم لكل فرد على حدى.
- التعلم الجماعي : يتم الوصول إليه من خلال قاعدة المدير أو القائد الذي يتولى مسؤولية حث الفريق وتوجيههم وجعله أكثر ديناميكية من خلال (فرق العمل، الملتقيات... الخ)

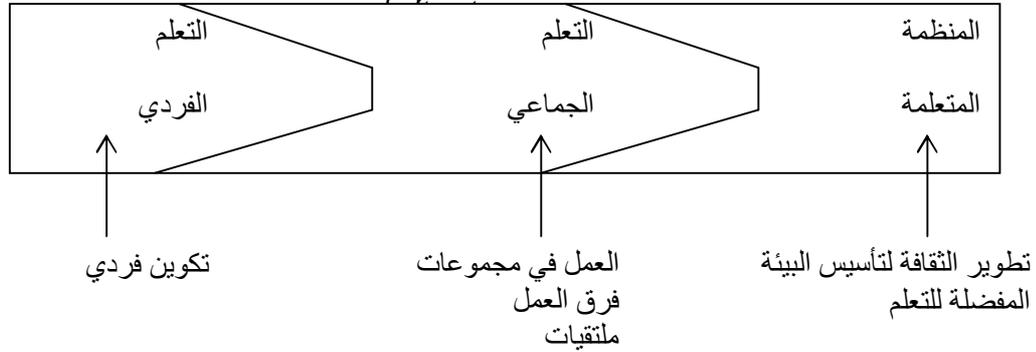
¹ نجم، عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص:238-239.

² Anne claire, Villiers chaton , **marketing et gestion des entreprises**, Mémoire de fin d'étude, Master1, spécialité création et reprise d'entreprise, 2007/2008, pp: 17-18.

- التعلم التنظيمي : التطبيقات الإدارية ، تسيير الموارد البشرية ثقافة المنظمة هي عوامل تساهم في تحديد التعلم التنظيمي .

والمخطط التالي يوضح مستويات التعلم الثلاثة :

الشكل رقم: 15 مستويات التعلم



Source: Anne claire, Villiers chaton, op, cit, p:18.

2- المنظمة المتعلمة : يعرفها كل من :

- (pedler, Boyded, Burgone1988): « المنظمة المتعلمة هي منظمة تسهل التعلم لكل أفرادها والتي تتحول دوماً »¹
- أما (Gravin1993) ، فيعرفها : « المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي عندها الدراية والقدرة على خلق وامتلاك و تحويل المعرفة من أجل تغيير سلوكها وذلك بتوظيف رؤيتها ومعارفها الجديدة »²
- سادسا :ثقافة المنظمة :
- تعرف الثقافة بأنها : « ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك ».³
- أما الثقافة المنظمة فتعرف :
- عرفها كيرت لوين (Kurt Lewin): « بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة »⁴ .
- وتعرف أيضا على أنها : « مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم »⁵

¹ Anne claire, villiers chaton, op, cit, p:16.

² Anne claire, villiers chaton, op, cit, p:17.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص:262.

⁴ نفس المرجع السابق، ص:262.

⁵ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005/2004، ص:5.

تعرف أيضا : « بأنها مجموعة القيم والمعتقدات ، وطرق التفكير التي يشترك فيها الأفراد في التنظيم »¹. ومن هنا نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ومن ثم يتم نقل هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة، ومن الواجب أن على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها، واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات أي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشتمل على الخصائص التالية:²

- تشجيع العاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والقدرات .
- تقدير الإنجاز والاعتراف به .
- تشجيع العمل في فرق وجماعات .
- تأكيد ضرورة مشاركة الأفراد .

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من منطلق أن العلاقات بين البشر تلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة ، خلقها ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة ، مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية في أبسط معانيها .
و إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات ومن بين أهم هاته المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر أو قد تكون معوقة لها إذا ما تم توظيفها بالشكل الخاطئ .

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة:

أولاً: تعريفها :

من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لأن الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ومن أهم الكتاب الذين حاولوا أن يشرحوا هذا المفهوم (Alee,2001) ، (Bassi ,1997) ، (Beckman, 1999) ،

(Gordon 2000) ، (Martin, 2000) ، (Mayo, 1998) ، (Nonaka&Takeuchi,1995) .

1- قدمت جامعة تكساس تعاريفا لإدارة المعرفة: «إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات و التعلم من الخبرات التي تمر بها».³

¹ حسن حرم ، ساعد رشاد، الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، عمان، الأردن، 2006، ص:232.

² نفس المرجع السابق، ص:232.

³ محمد قاسم أحمد القوي، إدارة المعرفة التنظيمية، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، الكويت، 2005، ص:5.

2- ويعرفها (Hackett,2003): « بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين »¹.

3- ويعرفها (Marwick,2001) على أنها: « الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرتبطة والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها ».²

4- وعرفها ياسين (سعد غالب، 2000) على أنها: « العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي »³.

5- وتعرف أيضا على أنها:⁴

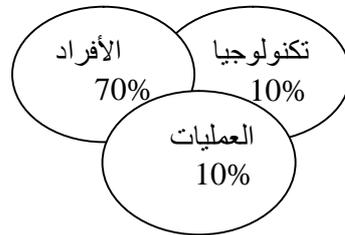
-العمليات المتناسكة لخلق والاستحواذ وتبادل واستعمال المعارف التي من شأنها تحسين مردودية الأداء التنظيمي، وإدارة المعرفة تنشأ من تجميع ومشاركة نوعين من الأنشطة الخاصة:

- الأنشطة التي تركز على توثيق وامتلاك المعرفة الموجودة عند الأفراد (إجراء يعرف أحيانا تحت مسمى (تكويد المعارف)، وكذلك الأنشطة التي تهدف إلى توزيع المعارف في جميع مستويات المنظمة.

-الأنشطة التي تسهل التبادلات الإنسانية للمعارف التي لم يتم تكويدها (المعارف الضمنية) من أجل إيجاد إمكانية لتقاسمها، وتتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة (Bose, 2001):⁵

الأفراد: (70% People): هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرض على تقاسم المعرفة، العمليات: (20% Processes): هي عبارة عن الطرق لامتلاك، خلق، تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة، التكنولوجيا: (10% Technology): يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصالات، التشبيك) والتي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع

مختلفة من المنظمة ومن خارجها. الشكل رقم: 16 عناصر إدارة المعرفة



www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm.10/07/2016.

¹ Hackett Brain, Beyond knowledge, new ways to work and learn, the conference Board, 2003, p:6.

² <http://proquest.umi.com/pqd web>.

³ ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، العدد 260، 2000، ص: 124.

⁴ Anne claire, villiers chaton, op, cit, p:25.

⁵ www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm, Excellence Model and Knowledge Management Implications, (Consulté le: 10/07/2016).

ومن دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم إدارة المعرفة سنقوم بعرض بعض المناهج الاجتهادية لتعريف إدارة المعرفة:

الجدول رقم: 09 **مناهج إدارة المعرفة**

إدارة المعرفة	الباحث/السنة/الصفحة	المناهج
استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. كما أن الوثائق بالنسبة لإدارة المعرفة هي وسائل للمعرفة المرمزة لأنها تمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص المولد للمعرفة .	(Hansen, et al,1999,107) (Wick, 2000,515)	منهج إدارة الوثائق
الاهتمام ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات ،مستودعات البيانات، النظم الخيرة نظم المعلومات الذكية ،نظم المعلومات المستندة على الويب .	(Dykerman, 1998, 12)	المنهج التقني
عملية تركز على تدفق المعرفة على اعتبار أن المنظمة مؤلفة من: الأشخاص الذين ينتجون المعرفة ويتشاركونها ويتقاسمونها ويطورونها وقد ظهر هذا المدخل مع شيوع مفاهيم جديدة هي المنظمة المتعلمة ،الثقافة التنظيمية .	(Koenig, 1999,24)	المنهج الفني الاجتماعي
عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.	(Mayo ,1998,36)	المنهج الإداري
يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة ،وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.	(Malhotra,1999,2)	منهج القيمة المضافة
حسب هذا المنهج إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا ،وصولاً إلى إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه و تطويره وجعله محسوسا .	(Seviby,1997,4)	المنهج المالي
يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أنها عملية تجميع و ابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها و تسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها في المؤسسة بفاعلية .	Scarborough,1999, (360)	منهج العملية

المصدر: من إعداد الباحث .

ثانيا : مداخل إدارة المعرفة:

إن التباين في تحديد مفهوم موحد لإدارة المعرفة أدى إلى تعدد مداخل دراستها وتحديد مفهومها، وقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية فهي تعني لهم أموراً مختلفة ومن خلال مراجعتي للأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا لها ويعود ذلك إلى سببين الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة ميدان واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، انطلاقا من هذا سوف نقوم بالتعريف عن مختلف مداخل إدارة المعرفة :

1- مداخل سلسلة الرافعة -الابتكار¹:

أ- **مدخل الرافعة : (Leverag Approach)**: وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات : تقوم على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة فائقة، علما أن هاته القدرة آخذة في بالتزايد باستمرار، بناءا على قانون (مور) والذي مفاده أن أداء المواصلات يتضاعف كل (18) ثمانية عشر شهر (Moor's Law)

● التشبيك الفائق : يعد السمة البارزة لعمل الشبكات داخل المؤسسة وخارجها، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أى طرف بشري، وقانونه الأساسي هو (قانون متكالف) (Metcalef's Law) والذي مفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها ، و قد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة من خلال زيادة التشبيك لاستخدام قاعدة البيانات من جهة و التوسع في قاعدة البيانات أو ربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع البيانات (تكنولوجيا المعلومات) من جهة أخرى و التأكيد على الاتجاه القياسي في تصنيف المهام ومعالجة الحالات على حساب الحاجة إلى المعرفة.

● برمجيات التطبيق : التي مازلت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية... إلخ، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، و في تداول النقد الرقمي ، وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد البيانات والمعرفة، وشبكة المعلومات والاتصالات، وبرمجيات التطبيق المناسبة.

ب- **مدخل التوليفة: (Combination Approach)** :يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من اجل إيجاد توليفات و خدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات

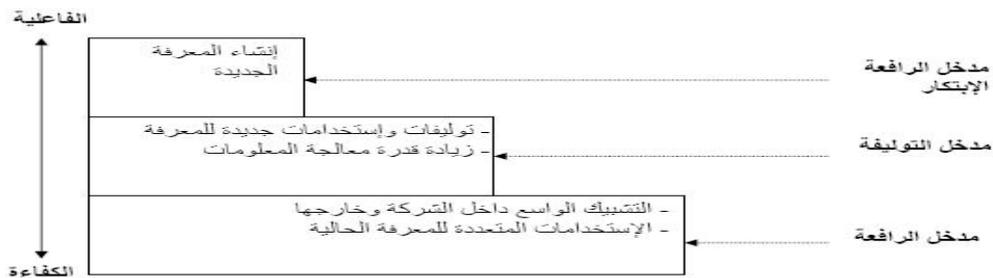
¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص ص: 113-117.

الأخرى ،ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية و القدر المحدود من التنوع.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات غير الذي استخدمت فيها سابقا ، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، أو تكييفها من أجل استخدامها في مجالات أخرى. فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية و توظيفها داخل المؤسسة أو الاستجابة لحاجات شريحة جديدة من الزبائن.

ج- المدخل الابتكاري (Innovative Approach): يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات، فهي حسب حلزونية المعرفة لـ (Nonaka) تعتبر أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية و روتينيات العمليات المعرفية، فهي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، فالمعرفة ليست عالمية بل هي شخصية فردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين والشكل التالي يوضح هذا المدخل :

الشكل رقم: 17 مداخل سلسلة الرافعة-الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 113.

2- مدخل مركزية أو لا مركزية المعرفة:¹

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى - أدنى، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات و قواعد و ممارسات قياسية ، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة و إذا كانت المؤسسات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق و الأهم و غيرها لروتينية في القمة والمعلومات الأكثر سطحية

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص ص: 108-109.

و أقل أهمية و أكثر روتينية في الأدنى ، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبني و تعمل و تدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد و إجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا ، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا و على تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما و استخداما من قبل المستويات الدنيا و هذا ما يعطي الأولوية للقواعد و الإجراءات القياسية في إدارة و تنظيم و استخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

و خلافه مدخل لا مركزية المعرفة و هو مدخل أدنى – أعلى، و في هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد و خبراتهم و تجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم و وظائفهم في سياق فريد حسب كل حالة و كل مهمة و يتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، و على التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم، و فيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام و الواسع (كالمدخل السابق) و إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة و توظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام و وظائف و مشروعات جديدة من قبلهم.

ثالثا: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤشرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن تلخص هاته المبررات في النقاط التالية:¹

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمات (تخفيض التكلفة، رفع قيمة موجودات المنظمة).
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة (الفضائيات، الانترنت) وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها .
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعرفة هي أقوى مصادر الميزة التنافسية مقارنة بالمصادر التقليدية.
- إمكانية تلمس أثر المعرفة لدى غالبية المنظمات .
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم بالدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

¹ سعد زناد دروش الخياوي، صلاح الدين عواد كرم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص ص:52-54.

● التغيير الواسع في أذواق واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .

● اتساع المجالات التي نبحث إدارة المعرفة في معالجتها سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

رابعا : أهداف إدارة المعرفة وأهميتها :

1- أهدافها :

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:¹

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمشلائها .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء.

كما يشير الأستاذ أحمد بن محسن الغساني إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى:²

- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي لدى الأفراد والمؤسسة والعمل على تنميته.
- استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها أي معرفة معلنة وبالتالي زيادة ذاكرة المؤسسة.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية.
- التركيز على توظيف عمال ذوي القدرات المعرفية (knowledge workers).
- التوثيق المستمر والمنظم للعمليات الفكرية التي تتم داخل المؤسسة.
- تقليل التكرار وعدم إعادة أعمال تم القيام بها من قبل نفس الأفراد أو من قبل آخرين يعملون في نفس المؤسسة حتى في ظل التباعد الجغرافي.
- تقليل الأخطاء بحيث تصبح الأخطاء وأسبابها ووسائل تجاوزها معروفة ومعلنة للمعنيين بها.

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص:38.

² أحمد بن محسن الغساني، نفس المرجع السابق، ص:16.

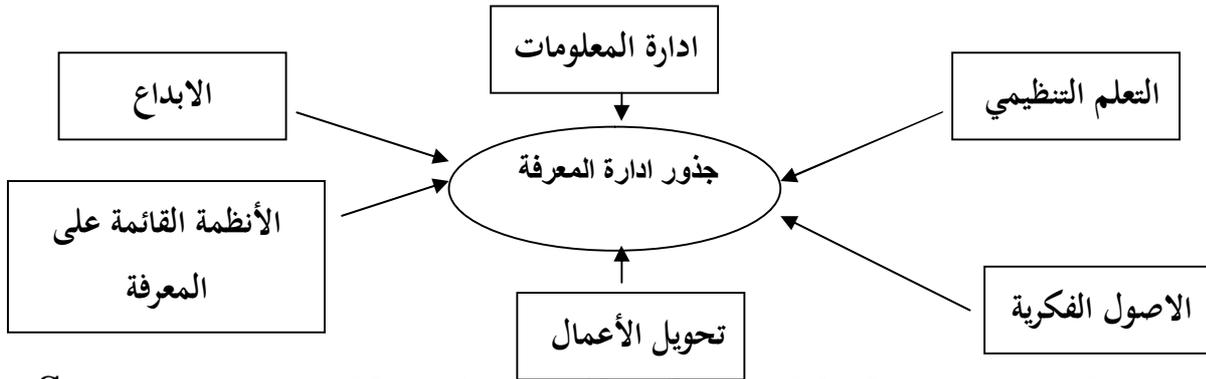
2- أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:¹

- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
 - تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف .
 - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها.
 - تحفيز المنظمة على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- أما الأستاذ أحمد بن محسن الغساني فيرى أهمية إدارة المعرفة تكمن في:²
- استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخلاق ومنظم .
 - تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية.
 - اعتقاد الكثير من الباحثين أن المعرفة ستحل محل الأصول الأخرى (الأراضي، المنشآت... الخ) كأهم أصل لدى المؤسسة.

خامسا: جذور ادارة المعرفة يوضح الشكل التالي جذور ادارة المعرفة:³

الشكل رقم : 18 جذور ادارة المعرفة



Source: www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview
 Knowledge management – An Overview,10/10/2016.

¹ سمير، عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص:5.

² أحمد بن محسن الغساني، نفس المرجع السابق، ص:15.

³ www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview ، Knowledge management – An Overview, (Consulté le: 10/07/2016).

- 1- **التعلم التنظيمي**: اذا استطاعت المنظمة ان تصبح منظمة متعلمة فهي نقطة البداية لإدارة المعرفة .
- 2- **الاصول الفكرية** : ان الاصول الفكرية للمنظمة هي قدرة افرادها على اكتساب خبرات عبر السنين وتوظيفها في الاعمال بشكل ضمني، هذه الخبرات تشكل معرفة يمكن للمنظمة ان تستفيد منها في اكتساب الميزة التنافسية.
- 3- **الانظمة القائمة على المعرفة**: هذه الأنظمة هي الأساس لإدارة المعرفة حيث يجب تطويرها من اجل تسهيل سير أعمال من خلال تسخير المعرفة الموجودة في المنظمة.
- 4- **ادارة المعلومات**: ادارة المعلومات ضروري لإدارة المعرفة حيث ان نظام ادارة المعلومات الصحيح يؤدي الى نظام فعال لإدارة المعرفة.
- 5- **الابداع** : الإبداع و الابتكار ضروري لإنشاء المعرفة الجديدة، ويأتي الابتكار من خلال التغييرات في المنتجات أو العمليات القائمة و تغيير جذري، والتغييرات الجذرية تعطي بعدا جديدا إلى قاعدة المعرفة الحالية و التغييرات التدريجية تؤدي إلى تغييرات في المفاهيم و خط التفكير مما يؤدي إلى رؤى للمعرفة جديدة .
- 6- **تحويل الاعمال** : يعتبر تحويل الأعمال كمحفز آخر لإدارة المعرفة، حيث ان الاستجابة السريعة للتغيرات مختلفة في السوق من خلال عمليات التحول مثل عملية إعادة هندسة الأعمال يساهم في تنظيم و تسهيل تسخير المعرفة الموجودة في المنظمة.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة:

اولا: النماذج التقليدية:

1- نموذج (Nonaka-Takeuchi):

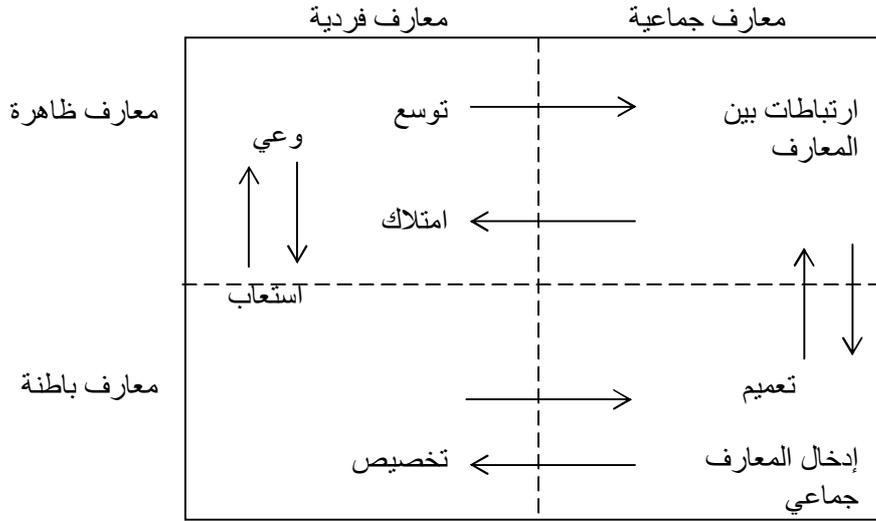
هذا النموذج قد تم شرحه بشكل مفصل عند التطرق لأنواع المعرفة في المطلب الخامس من المبحث الأول عندما تم التعرض لتقسيم (Polanyi) للمعرفة إذ قسمها إلى معارف ظاهرة وأخرى باطنة .

2- نموذج (Nonaka, Baunard):¹

يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية ويمكن توضيح هذا النموذج باستخدام الشكل التالي:

¹ Source :Srinivas Rao, **Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review**, IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6, Jun 2014, p:63.

الشكل رقم : 19 نموذج: (Nonaka, Baunard)



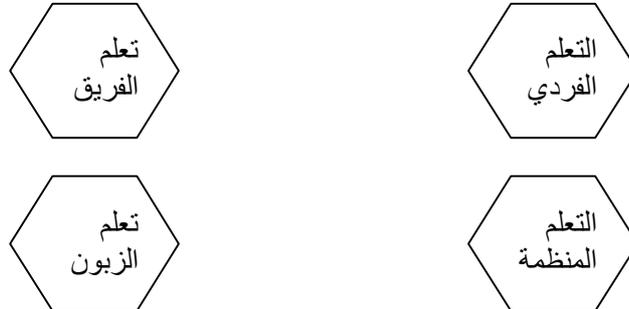
Source :Srinivas Rao, op,cit,p:63.

3- نموذج البنك الكندي التجاري¹:

أشار (Darling) سنة 1996 وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هاته المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم، والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي :

- التعليم الفردي :حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
- تعلم الفريق :تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة :يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبون :إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة والمتعلقة بالعمل المصرفي .

الشكل رقم:20 نموذج البنك الكندي التجاري



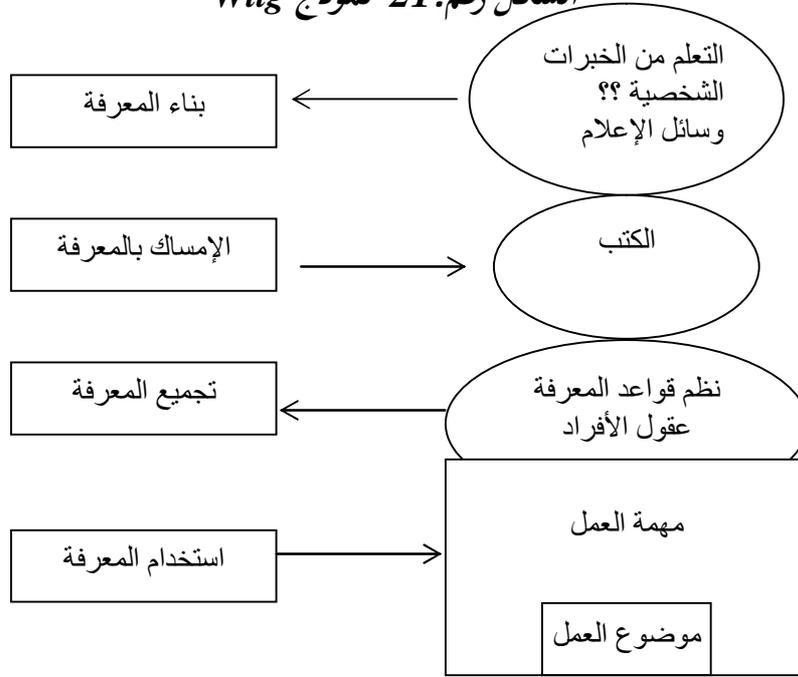
المصدر: صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، 2005، ص:163.

¹صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص:163.

1. نموذج (Wiig) :¹

عرض هذا النموذج سنة 1991 ويحقق أربعة أهداف أساسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، والشكل التالي يوضح نموذج (Wiig):

الشكل رقم: 21 نموذج Wiig



المصدر: محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص: 123.

ثانياً: النماذج الحديثة :

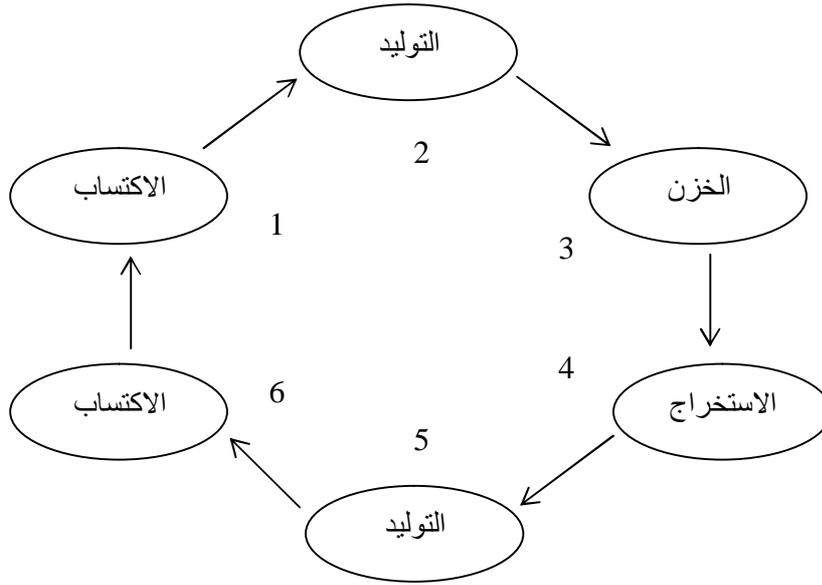
1- نموذج (Marquardt) :²

اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخل نظمي شمولي لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل. والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 123.

² Marquardt Micheal, J, op,cit, p:27.

الشكل رقم: 22 نموذج Marquardt



Source: Marquardt, Michael JOP, cit, p: 27.

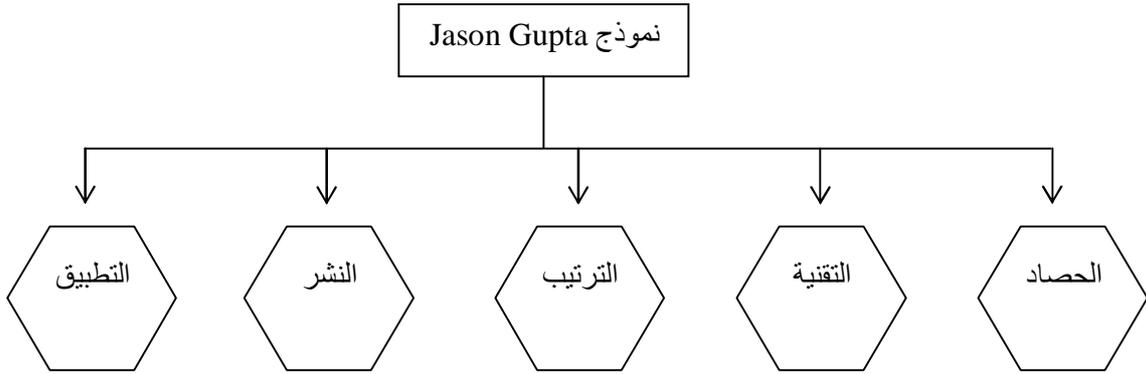
-2 نموذج Jason-Gupta¹

عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، و يقترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي على النحو التالي :

- أ- الحصاد : وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها .
 - ب- التنقية : تحديد المعارف ذات الفائدة للمنظمة ومن ثم تنقيتها
 - ج- الترتيب : لأنه يسهل عملية خزنها وبالتالي سهولة استخدامها .
 - د- النشر : يتم بتطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة .
 - هـ- التطبيق : تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة.
- والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

¹ Atul, Gupta, Jason, Mc Daniel, *creating competitive advantage by effectively managing knowledge*, a frame work for knowledge management, journal of knowledge management, volume 10 number 4, 2006.

الشكل رقم: 23 نموذج Jason Gupta

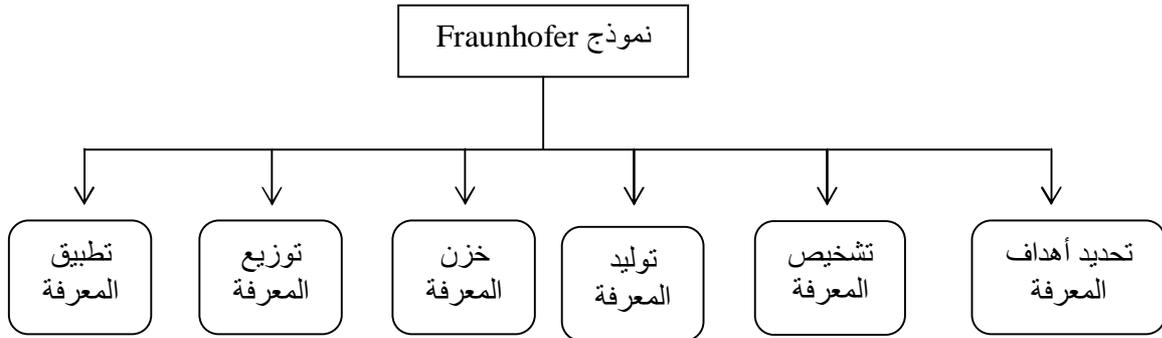


Source: Atul, Gupta ,Jason, Mc Daniel,op,cit,

1. نموذج: (Fraunhofer):¹

استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين (Heisig , vorbeck) في دراستهما المسحية، وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الاتصال ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بست عمليات تظهر في الشكل التالي :
تحديد أهداف المعرفة - تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة

الشكل رقم: 24 نموذج Fraunhofer



المصدر: محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص134.

4. نموذج منظمة الإدارة الأمريكية: (AMS):²

وهو يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي :

¹ محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص134.

² نفس المرجع السابق، ص:132.

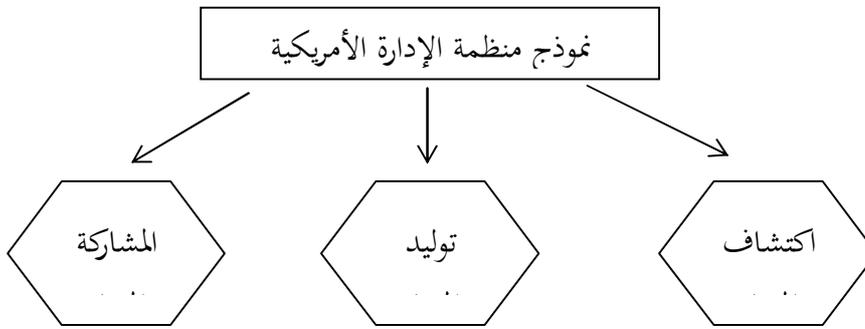
أ- اكتشاف المعرفة: حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.

ب- توليد المعرفة وتنظيمها: استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل البريد الصوتي والالكتروني والتحدث بالفيديو.

ج- المشاركة بالمعرفة: وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة AMS وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلا عن أن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

- جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة.
- جماعة الممارسة: والذين يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج.

الشكل رقم: 25 نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMS



المصدر: محمد عواد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص: 32.

ثالثا : عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المدخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة مشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، وهي لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من: الوصول إليها، المشاركة فيها، خزنها، توزيعها، تحيينها، تثمينها، استخدامها وإعادة استخدامها، وعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذلك نجد هاته العمليات تشكل حلقة عند أغلب الباحثين رغم أنهم قد يختلفون في عدد العمليات وترتيبها ومسمياتها إلا أنهم يتفقون على العمليات الجوهرية التالية: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، وتوليدها، خزنها، توزيعها، وتطبيقها.

كما يشير (King) إلى أن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فهي تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد لتوليد القيمة،¹ كما أن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما وتعرف

¹ الكيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص: 67.

(Verna Allee,1997) أربع عمليات معرفية أثناء مناقشتها المعرفة ، و تورد أمثلة على أنماط الأنشطة التي تحدث في كل منها ، و تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد و هكذا دواليك.¹

الجدول رقم:10 العمليات المعرفية عند Verna Allee

خلقها	استدامتها	تقاسمها	تجديدها
توليدها	تعريفها	تشاركتها	تغييرها
حيازتها	تنظيمها	تواصلها	تحسينها
مزاوجتها	تخزينها	توزيعها	توسيعها
	تجميعها	تعليمها	تعميقها
	تمثيلها	نقلها	تكييفها
	تحليلها		
	تشفيرها		
	تطبيقها		

المصدر : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نفس المرجع السابق، ص: 18.

و أوضح (Rastogi,2000) أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة و هي:²

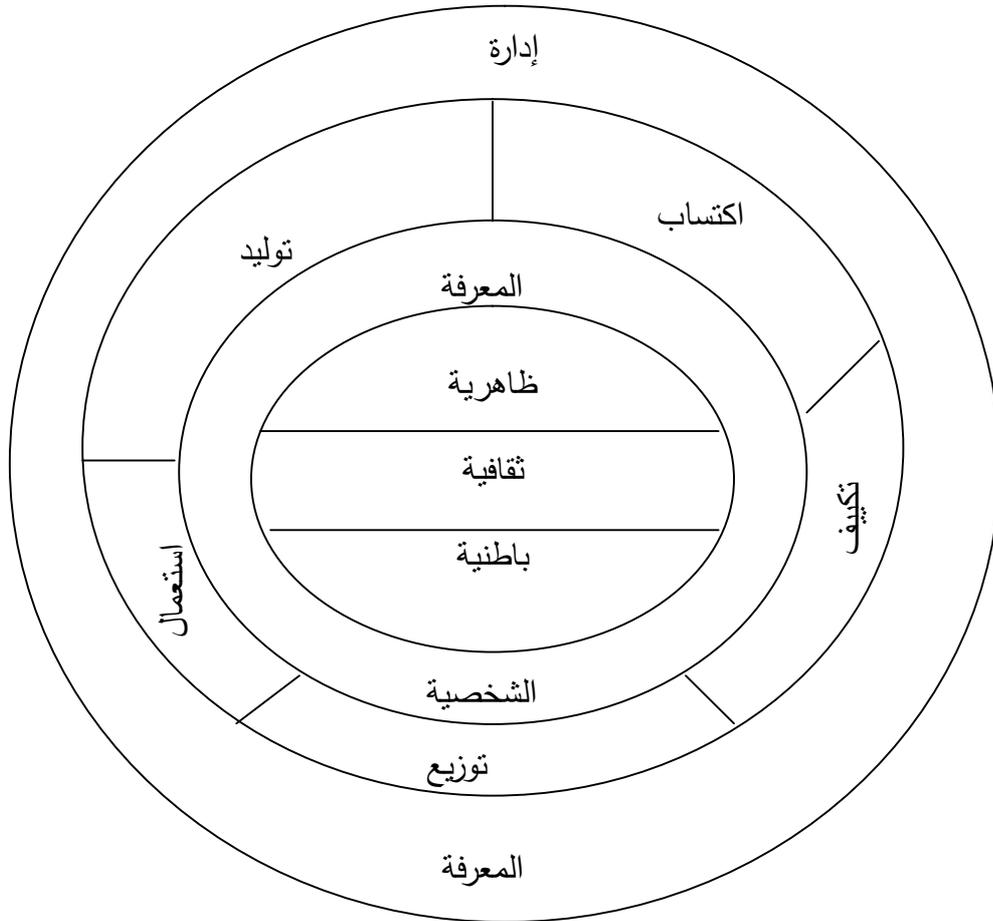
- تحديد طبيعة و أنواع المعرفة .
- رسم المعرفة .
- أسر المعرفة المتوافرة .
- اكتساب المعرفة المطلوبة .
- خزن المعرفة الموجودة و المكتسبة .
- المشاركة بالمعرفة .
- تطبيق المعرفة أي استرجاع و استعمال المعرفة .
- ابتكار و توليد المعرفة الجديدة .

و أشار كل من (Tsoukas and vladimirov ,2001) إلى العمليات التي يعتمدها (Call Center):

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نفس المرجع السابق ص: 18.

² سعد زناد دروش المخياوي، صلاح الدين عواد كرم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004، ص:59.

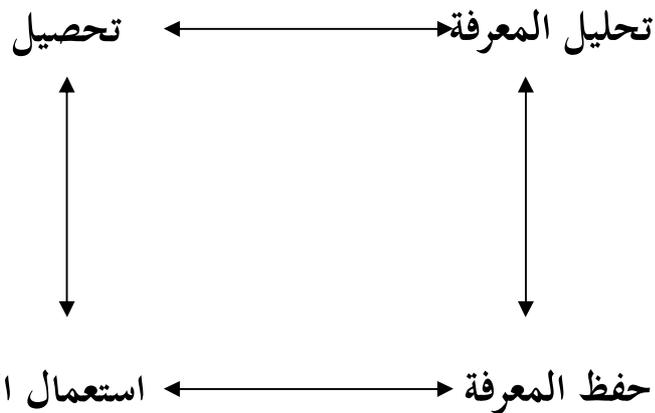
الشكل رقم: 26 العمليات المعرفية لـ Call Center



Source: Pooya Rassoli op.cit, p:28

كما اقترح (Jan Watson) العمليات التالية:

الشكل رقم: 27 العمليات المعرفية عند Jan Watson

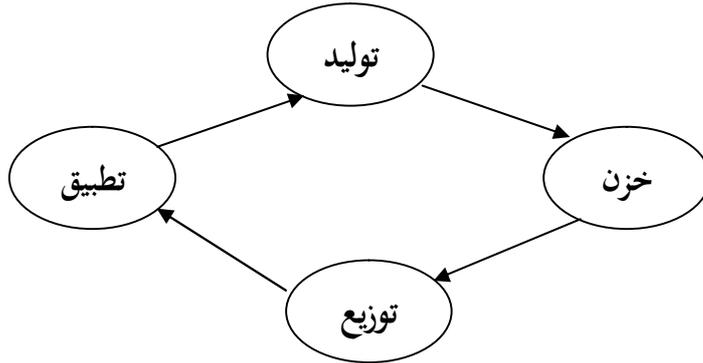


Source: Ovidiu, Nicole scu, knowledge cycle and strategic knowledge with in company, central and Eastern European online library, 2007, p:2.

- تحصيل المعرفة : التعلم ، خلقها ، تحديدها .

- تحليل المعرفة : عن طريق فحصها و تجريبها و إثباتها و تقسيمها .
 - حفظ المعرفة : حفظها في المنظمة و صيانتها .
 - استعمال المعرفة: تطبيقه، تحويلها، وتقاسمها، و تشاركها .
- و في دراستنا هاته سوف نركز على العمليات الجوهرية الأربع و التي أجمع عليها عدد كبير من الباحثين و يوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .

الشكل رقم 28: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص: 62.

و قبل شرح هاته العمليات فإنه يجدر بنا الإشارة إلى عملية مهمة هي عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية تسبق العمليات الأخرى .

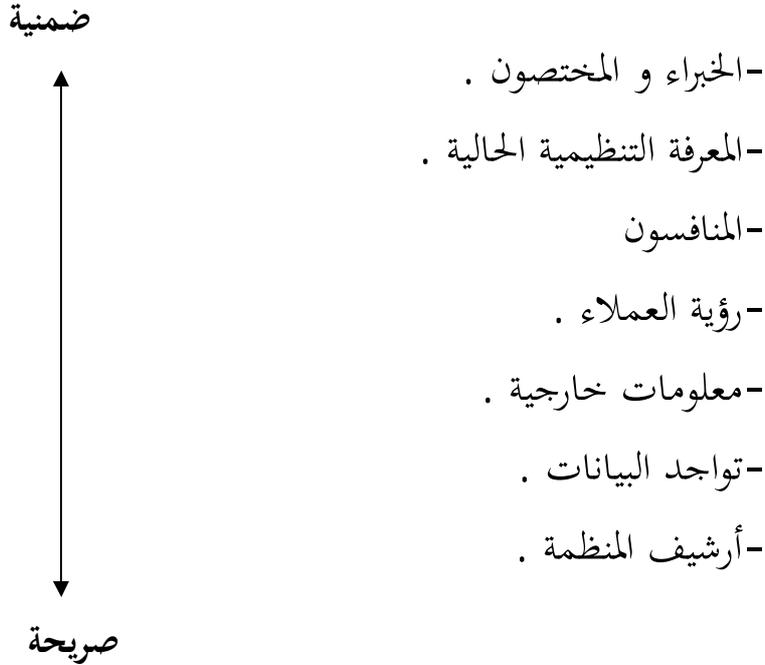
1- تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة إذ أنه على ضوء التشخيص يتم وضع السياسات و البرامج لأنه من نتائج التشخيص العلم بنوع المعرفة المتوفرة و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، كما أنها تمكننا من تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة و مواقعهم لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين و هما: أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية و التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات و ما لدى أفرادها من معلومات و خبرات ، و ثانياً التعرف على مصادرها الخارجية في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة و التي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة و السعي لارتباط المنظمة معها.¹

¹ العمري، غسان عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأمريكية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص:35.

و تعدد مصادر الحصول على المعرفة و تندرج ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم: 29 مصادر الحصول على المعرفة



المصدر: العلواني حسن، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص316.

2- توليد المعرفة :

إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار و توليد الأفكار الجديدة¹، كما أن المعرفة و الابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة،² و عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تدعم إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكاريه . و يجب الإشارة إلى أن عملية التوليد لا تقتصر على فرد بعينه أو إدارة خاصة بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل بالمنظمة ككل ، إذا الكل مسؤول عن توليد المعرفة و هذا ما أكده (Nonaka And Takeuchi) بأن الأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد لذلك وحب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد³.

¹ برويسيت جيلبيرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004، ص:23.

² العلمي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص:42.

³ الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:82.

و لكي تستطيع المنظمة توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر التالية:¹

- الاتصال و التفاعل الفعال بين الأفراد .
- الشفافية و تقليل الحواجز .
- التكامل ما بين الخبرات .

و توليد المعرفة يتم بطرق مختلفة نوجزها فيما يلي:²

- الأسر : الحصول على المعرفة الباطنية في أذهان و عقول المبدعين .
- الشراء: الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أن عن طريق عقود الاستخدام.
- الابتكار : خلق معرفة جديدة غير منكشفة و غير مستنسخة .
- الاكتشاف : تحديد المعرفة المتوفرة .
- الامتصاص : القدرة على الفهم و استيعاب المعارف .
- الاكتساب : و الاستحواذ و البحث و التطوير .

و من بين أشهر النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي تم شرحه بتفصيل فيما سبق .

3- خزن المعرفة :

خزن المعرفة يعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، البحث، الوصول، الاسترجاع و المكان³، و تشير عملية الخزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد المغادرون بغض النظر عن سبب مغادرتهم ، و من هنا تظهر ان خزن المعرفة علمية هامة من عمليات إدارة المعرفة ، و هذا ما يشار إليه باسم الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) و التي عرفها (Stein And Zwass) «الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية» و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين:⁴

- الذاكرة اللفظية: (Semantic) و تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل : أرشيف المنظمة و تقاريرها السنوية
- الذاكرة العرضية : (Episodic) و يقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين و نتائجه في زمان و مكان محددين .

و يتم تخزين المعرفة من خلال عدة طرق:⁵

¹-بروست و آخرون، نفس المرجع السابق، ص:24.

²-سعد زناد درويش المحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص:68.

³-الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص:73.

⁴- حسن العلواني، نفس المرجع السابق، ص:7.

⁵الحجازي هشام، نفس المرجع السابق، ص:47.

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له و أية معلومة جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو شبكة الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة لكل فرد في المنظمة.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعارف و تخزينها بدقة و بطريقة يسهل استخدامها من الجميع .
- قيام كل فرد بتقديم المعارف الموجودة لديه إلى شخص أو إدارة معينة و تقوم هاته الجهة بتقنية و تحليل هاته المعارف ثم تخزينها في أفضل صورة بحيث يمكن تداولها بسهولة.

4-توزيع المعرفة :

و هي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد معينين أو فئات معينة يفقد الإدارة قيمتها إذا فالغرض منها إيصال المعرفة إلى كل الأفراد الذين هم في حاجة إليها .
و هنا يشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي «إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة»¹ .
و يوضح (Zmud) أن أحد أبرز أسباب التركيز على توزيع المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذ لم يتم نقلها إلى الآخرين و تمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل² .

و قد أشار (Marquardt) إلى أن المعرفة تنقل داخل المنظمات بطريقتين هما :³
أ-الشكل المقصود (الرسمي):و يعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات و التقارير ، النشرات الدورية و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة بشكل متعمد من خلال :استخدام الفيديو و الأشرطة الصوتية و عقد مؤتمرات و الندوات الداخلية و برامج الإرشاد و برامج التدريب و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء و التدريب و التعلم عن طريق الرئيس المباشر .

ب-الشكل غير المقصود(غير الرسمية):

و يعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية ، القصص و ما شابه ذلك، و كذلك عن طريق العلاقات الشخصية ، و نقل المعرفة ليس بالعملية السهلة حيث يعتمد على الشفافية التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة و السلطة يصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية القائمة على الأمر و الإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية و تحد من تفاعلها و هي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما أن الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر حيث أن الهياكل الهرمية القائمة على أساس البيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها

¹الحجازي هيثم، نفس المرجع السابق، ص:47.

² Marquardt Micheal, J, op, cit, p:38.

³ Marquardt Micheal, J, op, cit, p:38.

و تشاركها بإصدار الأوامر لن يسمح بتدفقها بشكل فعال و على العكس من ذلك إذا ما تم توزيعها بنمط غير رسمي أساسه الثقة و التعاون و التفاهم حيث يتم نقل المعرفة بسرعة و فعالية .

و قد حدد (بادركو) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة و هي:¹

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة .
- يجب أن تكون الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها و قادرة على نقلها .
- يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك .
- عدم وجود معوقات تحول دون نقل المعرفة .

5- تطبيق المعرفة :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها ، لأن هدف المنظمات ليس امتلاك المعرفة فقط و إنما استخدامها و تطبيقها على أحسن وجه،و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها .

و يشير (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة و هي:² التوجيهات (Directives)

و الروتين (Routine) و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (Self contained task teams)

و يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء ، أم الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الآخرين، أما الآلية الأخيرة فتعني بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتم بقدر من عدم التأكد حيث لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين و في هذه الحالة تتولى الفرق ذات المعرفة و التخصصات المطلوبة للتصدي لحل المشكلات، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم أي أنه عن طريق التحريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها.³

¹ - سعد زناد درويش العيادي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص:74.

² - حسن العلواني، نفس المرجع السابق، ص:08.

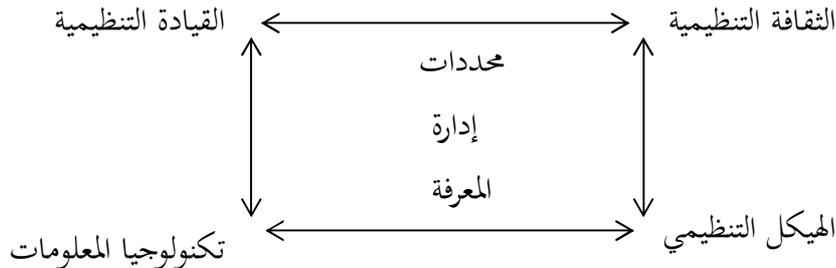
³ - العلي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص:45.

رابعاً: ابعاد ومحددات ادارة المعرفة:

ليس هناك اتفاق بين رواد ادارة المعرفة حول مضمون ابعادها ومحدداتها فكل حدد لها مجموعة من الابعاد حسب توجهه لذلك سنقدم عدة نماذج حول ابعاد ومحددات ادارة المعرفة :

1- النموذج الاول :

الشكل رقم:30 النموذج الاول لمحددات ادارة المعرفة



المصدر: حسن العلواني، نفس المرجع السابق، ص:8.

وفي ما يلي شرح موجز للشكل: ¹

أ- **الهيكل التنظيمي**: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة، و توفر سهولة الاتصال والقادرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن بين أهم الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة نجد مثلاً: الهياكل الأفقية إلى ما لا نهاية، شبكة العنكبوت، الهياكل المعكوسة وعليه فإنه على المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة التحول من الممارسات المعتادة إلى الممارسات أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة كأن تقوم مثلاً بـ:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.
- التحول من النظم المركزية المعتمدة على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تضمن تدفق وانتشار المعرفة في المنظمة كلها.

● التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل.

ب- **القيادة التنظيمية**: إدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة، ليتمكن القائد من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقيادة لم يعودوا يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم اليوم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فالقائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بـ:

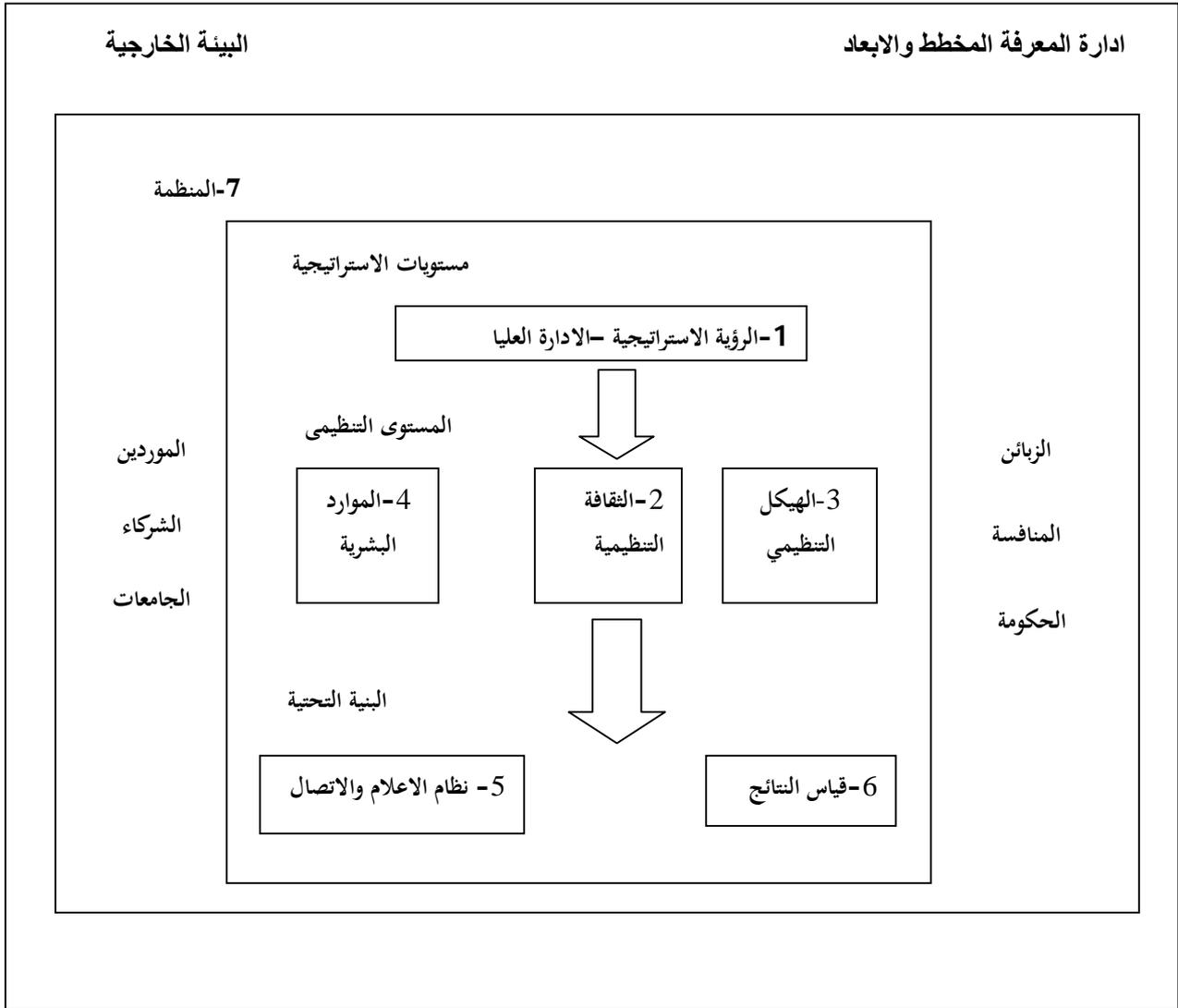
- القدرة على شرح الرؤية للآخرين.
- أن يكون القدوة والمثل الأعلى.
- أن تكون لديه القدرة على ربط هاته الرؤية في أكثر من مضمون .

¹ حسن العلواني، نفس المرجع السابق، ص:9.

ج-تكنولوجيا المعلومات :توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل (شبكة المعلومات ،الشبكات الداخلية والخارجية ،برامج التصفح ،مخازن البيانات...) مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة .
 د-الثقافة التنظيمية :تتطلب إدارة الفريق في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون مشجعة لروح الفريق .

2-النموذج الثاني : نموذج الابعاد السبعة

الشكل رقم: 31 النموذج الثاني لمحددات ادارة المعرفة



Source : Camila Lopes Ferreira¹, Luiz Alberto Pilatti, Analysis of the Seven Organizations, J. Technol. Dimensions of Knowledge Management in Manag. Innov. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC, p:55.

وفي ما يلي شرح موجز للشكل:¹

أ- **الرؤية الاستراتيجية:** الدور الاساسي للإدارة العليا هو تحديد مجالات المعرفة التي يمكن استكشافها من قبل المنظمة ووضع الرؤى لقيادة المشاريع المبتكرة وادارة القوى العاملة التي تعتبر مفتاح اي استراتيجية تنافسية يصعب تقليدها وعلى المنظمة ان تكون قادرة على تحويل المعارف فردية/جماعية، ضمنية/ظاهرية تكون نتيجتها منتجات او خدمات او عمليات جديدة.

ب- **الثقافة التنظيمية:** يمكن فهم الثقافة باعتبارها المعايير والقيم التي تساعد على تفسير الأحداث وتقييم ما هو مناسب، قد تكون أيضا هذه المعايير والقيم على أنها أنظمة التحكم التي هي قادرة على تحقيق الفعالية، الثقافة التنظيمية هي أساسية لاستراتيجية التنمية من خلال العناصر التعبيرية في ترسيمها، مثل البيئات الثقافية الإبداعية، و مكان العمل، وحرية العاملين بالنسبة إلى المعايير والقيم و تنفيذ أفكار جديدة.

ج- **الهيكل التنظيمي:** المنظمة فرض عليها مواجهة التحديات المعاصرة المفروضة على المنظمات بكسر النموذج البيروقراطي للبحث عن ديناميكية و المزيد من المعرفة المكثفة و نوع من الهياكل يركز أكثر على الناس تتبع السلطة فيه من الخبرة أو العلاقات، وتوجه نحو الإبداع، والبحث عن كل من الابتكار و الكفاءة والحصول على القيمة المضافة من قبل الشخص أو الفريق، بغض النظر عن الموقف الرسمي تنفيذ هذا النوع من الهيكل التنظيمي مهم في عملية التنمية حيث تصبح المنظمات أكثر ابتكارا و تسعى الى الاستفادة من الإبداع والمعرفة و القدرة على التعلم في مختلف المستويات الهرمية.

د- **ادارة الموارد البشرية:** ادارة الموارد البشرية يجب أن تكون ذات صلة مباشرة لعملية الاستحواذ، نشر وتخزين المعرفة الخارجية والداخلية للشركة لأنها تؤثر بشكل واضح على إدارة التعلم وابتكار والمعرفة من خلال التعيين والاختيار، والتدريب، والوظيفي والمكافأة، وتساهم الأنشطة الثلاثة التالية في تطوير وإنتاج المعرفة:

- تحسين قدرة المنظمات على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات الذين يعتبرون في حد ذاتهم قيمة، يحدث هذا عندما تعتمد الشركات انتقائية ذات صرامة للغاية.

- تشجيع السلوكيات التي تتماشى مع متطلبات الفرد والعمليات الجماعية للتعلم، وكذلك السلوكيات التي من شأنها الحفاظ على المصالح الاستراتيجية، في هذا المعنى، ينبغي إيلاء الاهتمام للخطط الوظيفية والتدريب الذي يوسع مجال الاتصالات والتفاعلات مع أشخاص آخرين داخل وخارجا لمنظمة على حد سواء.

- اعتماد نظام الاجور الذي يرتبط بشكل متزايد مع اكتساب المهارات الفردية وأداء الفرق، او الشركة ككل، سواء على المدى القصير وعلى المدى الطويل.

هـ- **نظام المعلومات:** نظم المعلومات (IS) لمنظمة تؤثر بصورة مباشرة على تخزين ونشر المعرفة، كل منظمة

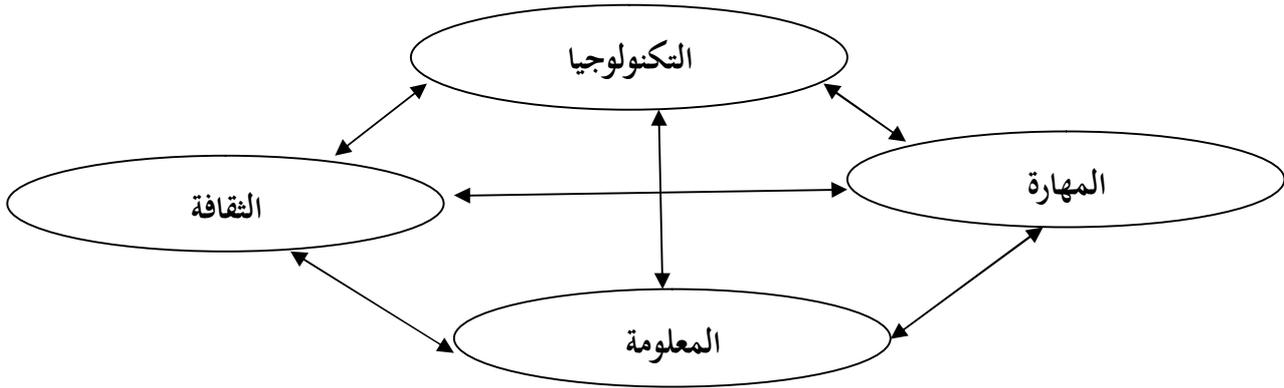
¹ Camila Lopes Ferreira1, Luiz Alberto Pilatti, **Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations**, J. Technol. Manag. Innov. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC, p:55.

يجب أن يمكن موظفيها من الوصول إلى جميع المعلومات اللازمة لتسهيل أداء أنشطتهم يجب أن تكون المعلومات متاحة بشكل دقيق، في ذلك الوقت والمكان اللازمين لتسهيل استخدامها، وعلاوة على ذلك يجب ان تكون البيانات والمعلومات والمعرفة مفيدة وموثوقة وذات صلة ويتم تحديثها دائما .

و- **التعلم من خلال بيئة** : التعلم من خلال بيئة يقوم على البيئة الخارجية باعتبارها وسيلة لزيادة التعلم ويقصد بها اماكن تتجاوز حدود المنظمة، أي العملاء والموردين، المنافسين، معاهد البحوث والجامعات وغيرها.

3- النموذج الثالث : نموذج الاعمدة الاربعة

الشكل رقم : 32 النموذج الثالث الاعمدة الأربعة



Source : Alireza Anvari, and all, An assessment of Knowledge Management (KM): A consideration of information, culture, skills and technology, African Journal of Business Management Vol.5 (28), 16 November, 2011, p:1283.

وفي ما يلي شرح للنموذج:

أ- الثقافة : الثقافة هي مجمل المعايير والمبادئ و القيم، الآراء و وجهات النظر والمواقف من الأفراد حيث يتم تشغيل عمليات التحويل بشكل حلزوني ، وبالتالي فهي تسمى " دوامة المعرفة " . خلق المعرفة وتقاسم تصبح جزءا من ثقافة المنظمة.

ب- المهارة : المهارات تشير إلى قدرات ومواهب الافراد والخبرات الشخصية تبين أنا لمنظمات تعترف بالحاجة إلى الموظفين متعددي المهارات لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) كما ان للجامعات القدرة على تحسين المهارات الموجودة واكتساب مهارات جديدة.

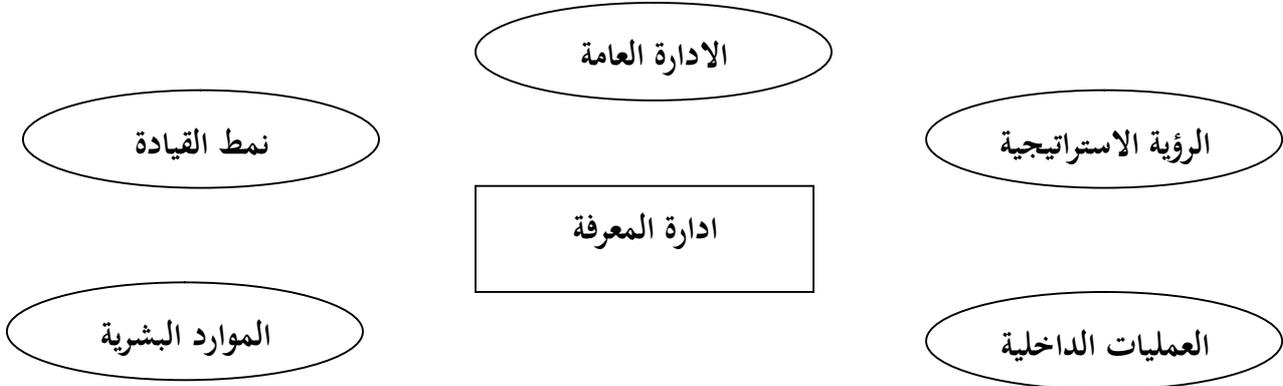
ج- المعلومة: تعتبر المعلومات بوصفها مجموعة منظمة من البيانات وينظر إلى المعرفة باعتبارها معلومات مفيدة وتشمل المعلومات المعنى المحدد للبيانات كما تعمل العديد من المنظمات على تطوير أنظمة المعلومات المصممة بشكل خاص لتسهيل تبادل وتكامل المعرفة .

د- التكنولوجيا : يجب على المنظمات ليس فقط بناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة بل كذلك البنى التحتية التي تمكن من تكامل الموارد البشرية مع أنظمة الكمبيوتر، و تقنيات الشبكات وغيرها للحصول على المعرفة وتخزينها و استخدامها، لان عمليات ادارة المعرفة تتطلب مستويات عالية من الاستثمار في التكنولوجيا

الأهم من ذلك أن الاستخدام الناجح للتكنولوجيا هي غالباً ما تعتمد على إدماج إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية، كذلك تساهم التكنولوجيا في الحد من الفجوة المعرفية.

4- النموذج الرابع: تحليل إدارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة

الشكل رقم 33: النموذج الرابع تحليل إدارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة



Source : Alireza Anvari, and all, **Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas**, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, issue 6 October 2011, p:03.

أ- نمط القيادة : ما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون **Coordinator** أو مسهلون **Facilitators** أو مدربون **Coaches**، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.¹

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr60464.html>, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, (Consulté le: 26/07/2016).

ب- الرؤية الاستراتيجية: عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تصور لاستراتيجية او مجموعة استراتيجيات مستقبلية، ويحقق ذلك مثالا استراتيجيا للمنظمة، فهو يهيء تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية، لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، اضافة الى وضع تصورات استراتيجية، ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقرارات من كلف وموارد ومعارف ولعل الاخفاق فيها سيؤدي الى زيادة الكلف ويهدد استمرارية المنظمة .

وترتكز دقة الرؤية الاستراتيجية وموضوعيتها على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية ونشح التكوين المعرفي خبرة وادراكا وتعلما وتمثيلا وخيالا وحدسا وذكاء، ويمكن النظر الى التصور بأنه نافذة المنظمة نحو المستقبل المرتقب .

ج- العمليات الداخلية : تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، كما بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.¹

د- الموارد البشرية: إن المورد البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار، ويعتمد نجاح ادارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها و فاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، اذ يعتبر المورد البشري ركيزة واساس التفاعلات الخلاقة والمولدة للمعارف .

هـ- الادارة العامة: يجب ان تمنح الادارة العامة جميع المعنيين الفرصة الكافية للاطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة مما يساهم خلق واكتساب المعارف وتشاركها وهو ما يعود على المنظمة بالفائدة، نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما نتج عنه من تغيير في مختلف المجالات، تواجه المنظمات العديد من التحديات مما تطلب منها إما التكيف مع ذلك، أو الفشل والاندثار. فقد أشار (ريتشارد بيكهارد) إلى أن محيط

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد / 01 ديسمبر، 2014، ص:131.

المنظمات أصبح يتسم بالحركية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.¹

المطلب الخامس: مفهوم ادارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية **Marketing Knowledge Management** لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة **Organization Knowledge Management** لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو ادراك أهمية السوق ممثلة في الزبائن أساساً كمصدر مهم من مصادر المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك تمثل علمية غلق للفجوة المعرفية **Gap Knowledge** بين المنظمة والمستهلك. لما يمثل ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤشرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين، ومع كثرت ما كتب عن المعرفة التسويقية من طرف الباحثين إلا أنهم لم يصلوا إلى تعريف ثابت وموحد لهذا المصطلح المتداول بينهم.

اولاً: تعريف المعرفة التسويقية :

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسياق لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية، وعلى وفق ذلك يمكن تعريف المعرفة التسويقية بكونها **جوهرها** أساسياً مهماً في انضباط العمل التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة بكونها تمثل مجموعة من الأفكار والاحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى ادارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين.

تعرف المعرفة التسويقية على انها:

- 1- المعرفة التسويقية للمنظمة هي تلك المعرفة المتعلقة بعملائها ومنافسيها.²
- 2- المعرفة التسويقية هي معرفة الزبون، معرفة العميل، معرفة السوق.³
- 3- المعرفة التسويقية هي المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية والمتعلقة خصوصاً بالعملاء وهي المنشطة لمعرفة المنظمة.⁴

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr10616.html>, (Consulté le: 26/07/2016). المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

² G.S. Day, **The Capabilities of Market – Driven Organizations**, Journal of Marketing, October 1994, pp:37-42.

³ M.J. Shaw, C. Subramaniam, **Knowledge Management and Data Mining for Marketing**, Decision Support System, 2001, pp:127-137. www.elsevier.com/locate/dsw.

⁴ I.Nonaka, **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organization Science, 1994, p: 27.

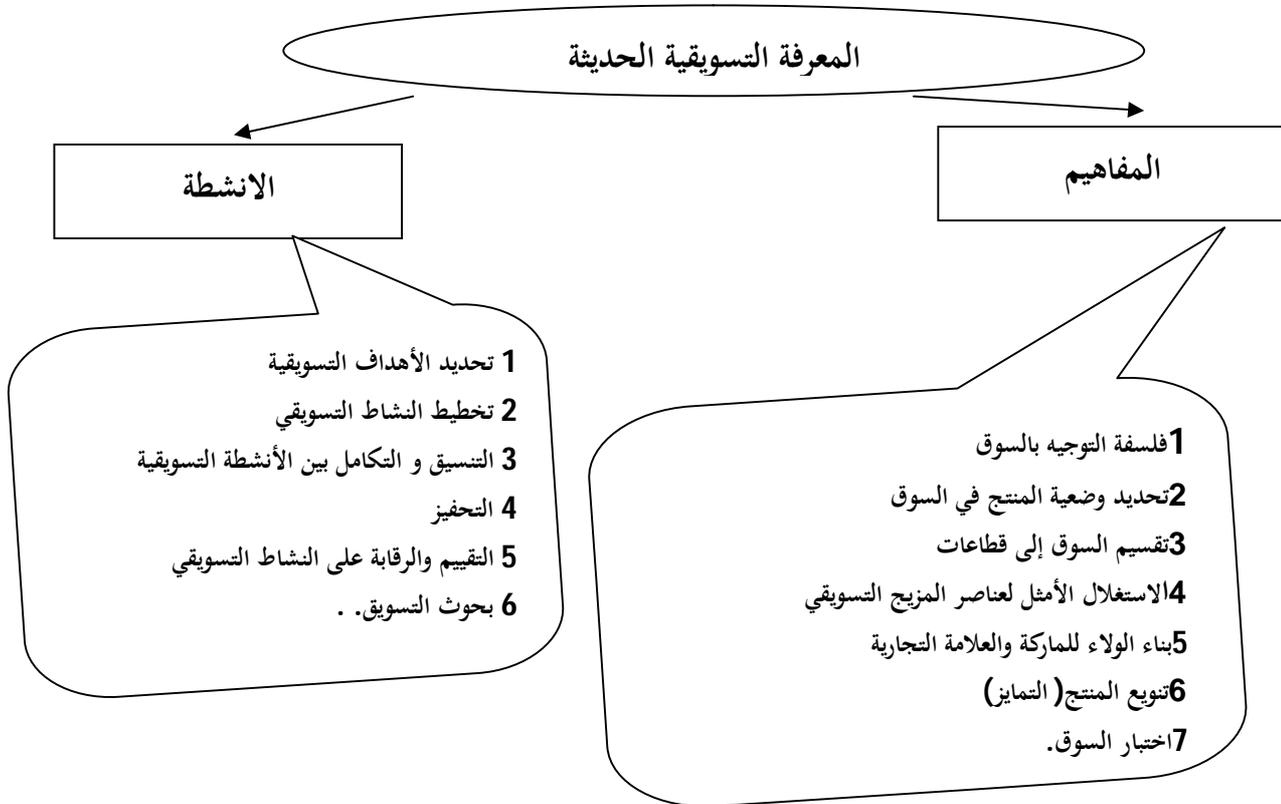
4- (Huber, Morman and Miner similarly) عرفا المعرفة التسويقية على أنها المعلومات حول السوق التي تم اكتسابها، نقلها، تفسيرها وتخزينها.¹

5- ان إدارة العلاقة مع الزبون تمثل جوهر المعرفة التسويقية، وبالتالي فإنها تحدد معرفة المنظمة بزيائنها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي، وبالتالي فإنها تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع الزبائن أكثر مما هو عليه انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك الزبون.²

6- كما عرفت المعرفة التسويقية بأنها: المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة والاستفادة منها في تطوير تطبيقات المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.³

7- يمكن إجمال مدلول المعرفة التسويقية في سبعة مفاهيم وستة أنشطة كما يبينه الشكل التالي:⁴

الشكل رقم 34: المعرفة التسويقية الحديثة



المصدر: صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2004.

¹ G.P. Huber, **Organizational Learning**, the Contributing Processes and the Literatures, Organizational Science, 1991, Vol. 2, pp: 88-115.

² حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 70

³ ممدوح طابع الزيادات، سامي فياض الغزاوي، تأثير المعرفة السوقية للزبائن على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة (الكهربائية)، دراسة ميدانية على أرباب الأسر في مدينة عمان، المجلة العربية للإدارة، ع 1، يونيو (حزيران) 2000، ص: 195.

وفي يلي شرح للمفاهيم :

Market Oriented : فلسفة التوجيه بالسوق

إدراك رجل التسويق لأهمية توجيه آفة أنشطة وقرارات المنشأة نحو إشباع رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين في الأسواق المستهدفة لمنتجات وخدمات المنظمة.

Product Position: تحديد وضعية المنتج في السوق

القرارات و الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على صورة ذهنية متميزة لمنتجات وخدمات المنظمة لدى المستهلك من خلال إيصال الفوائد والمزايا والفريدة الموجودة في المنتج والتي تتسجم مع رغبات واحتياجات المستهلك.

Market Segmentation: تقسيم السوق إلى قطاعات

قيام رجل التسويق بالمنظمة بتجزئة السوق الكبير إلى أسواق فرعية ذات صفات متجانسة للمستهلكين في الرغبات والاحتياجات ودوافع الشراء للسلعة كسوق النساء وسوق الأحذية وسوق المواد الغذائية، وذلك لتصميم نشاط تسويقي لكل قطاع أو سوق فرعي أو مجموعة من المشترين.

Optimisation of the Marketing Mix: الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي

قيام المنشأة بتخصيص الموارد التسويقية المتاحة بالطريقة المثلى بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة والتي تشمل (المنتج, التسعير, التوزيع, الترويج).

Product Differentiation: تنويع المنتج (التمايز والاختلاف في المنتجات)

قيام المنشأة بإظهار منتجاتها بصورة متميزة ومتنوعة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة مما يدفع المستهلك إلى الاقتناع بتفوق هذه المنتجات عن غيرها.

The Building of Brand Loyalty: بناء الولاء للماركة والعلامة التجارية

قيام رجل التسويق بالمنشأة بأنشطة تضمن بها قيام المستهلك بشراء منتجات المنشأة باستمرار وتفضيله للماركة والعلامة التجارية التي تقدمها في السوق. عند قيامها.

Test Marketing: اختبار السوق

قيام رجل التسويق بالمنشأة عند تقديم منتجاً جديداً في السوق بعرض آمية محدودة من المنتج في بعض الأماكن و المناطق البيعية لتقييم ردود فعل المستهلك تجاهها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع. وفي يلي شرح للأنشطة :

-تحديد الأهداف التسويقية : Objectives setting

مدى قيام المنشأة بتحديد أهداف تسويقية واضحة، كأهداف زيادة الربحية أو المبيعات أو حصة الشركة في السوق من أجل استخدامها في قياس ومتابعة الأداء.

- تخطيط النشاط التسويقي: Marketing Planning:

مدى قيام المنشأة بوضع خطط رسمية ومكتوبة في مجال التسويق، تبين بوضوح الأهداف التسويقية ووسائل تحقيقها.

- التنسيق و التكامل بين الأنشطة التسويقية: Co-ordination and Integration:

مدى قيام مدير التسويق بالمنشأة بعقد اجتماعات للتنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف التسويقية كالإعلان و البيع و التسعير والتخزين والتوزيع و الترويج والنقل ورقابة المخزون وغيرها.

- التحفيز: Motivation:

مدى قيام مدير التسويق باستخدام أساليب تحفز القائمين في المجال التسويقي على تنفيذ الأنشطة التسويقية.

- لتقييم والرقابة على النشاط التسويقي: Evaluation and Control:

مدى قيام الإدارة بتقييم النشاط التسويقي في المجالات التالية: تحليل ربحية المنتجات التي تقدمها المنشأة في السوق، تحليل ربحية الأسواق التي تتعامل معها المنشأة، تحليل ربحية منافذ التوزيع التي تتعامل معها المنشأة، تحليل ربحية المناطق البيعية المختلفة، دراسة وتحليل تكاليف التسويق.

- بحوث التسويق: Marketing Research:

مدى قيام الشركة بإجراء دراسات وبحوث في المجالات التالية: دراسات عن العملاء والمستهلكين، دراسات عن المنافسين، دراسات عن منافذ التوزيع، دراسات عن مستوى أرباح المنشأة، دراسات عن مستوى حجم مبيعات المنشأة.

8- نحاول من خلال هذا الجدول أن نستعرض مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقاً لرأي الباحثين في هذا المجال، وكما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 : مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية

هي المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ويتجلى ذلك بقدرته المنظمة على استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلق الامكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها	2004	البكري
نتائج التطور الداخلي للمنظمة واتصالاتها الخارجية مع الاطراف التي تتعامل معها	2006	pollard
عملية توظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق	2007	ابو غنيم
كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الاجرائية التي تشمل التفكير والتنفيذ في مجال التسويق في المنظمة	2008	Kohlbacher florian
الضابط والقانون الذي يسهم في عملية ادراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة لإمكانات وموجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والاجراءات للعمل على تطوير التسويق بما يحقق الاهداف التنظيمية	2010	Akroush almohammad

المصدر: فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، من دون سنة.

9- من وجهة النظر القائمة على المعرفة للمنظمة تشير إلى أن المعرفة هي المورد الرئيسي للشركة لخلق ودعم تطوير السوق فإننا نقول أولاً تكمن تلك المعرفة التسويقية في ثلاث عمليات رئيسية للتسويق : إدارة تطوير المنتجات، وإدارة علاقات العملاء وإدارة سلسلة التوريد، ثانياً نقول إن معرفة التسويقية هي مدى فهم هذه العمليات التسويقية الثلاثة على المدى الذي يمكن قياسه من خلال تقييم الوعي للعوامل والسيطرة عليها، و تطبيق المعرفة في أسواق جديدة . سنقوم تحليل هذا المفهوم من المعرفة التسويقية ودراسة علاقتها مع المعرفة ذاتها. ولقد اقترح سريفاستافا (Srivastava) في عام 1999 الإطار الذي يعيد تعريف التسويق المتمثلة في عمليات التسويق الأساسية الثلاث: إدارة تطوير المنتجات (PDM)، وإدارة سلسلة التوريد (SCM) وإدارة علاقات العملاء (CRM) حيث تُخلق هاته العمليات: القيمة للعملاء، تطوير حلول جديدة من العملاء، التحسين من اكتساب المدخلات ونقل المخرجات، انشاء علاقات مع كل الكيانات في السوق، وبالتالي العمليات الثلاث تشمل المهام التسويقية الأساسية التي لا غنى عنها لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم (وهي الأهداف الأساسية للتسويق في معظم منظمات الاعمال).¹

¹ R.K. Srinivasta, T.A. Shervani, L. Fahey, Marketing, Business Process and Shareholder Value: an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and Discipline of Marketing, Journal of Marketing, 1999, Vol. 63, special issue, pp. 168-179.

الفكرة بالضبط هي ان المعرفة التسويقية كمفهوم هي:¹

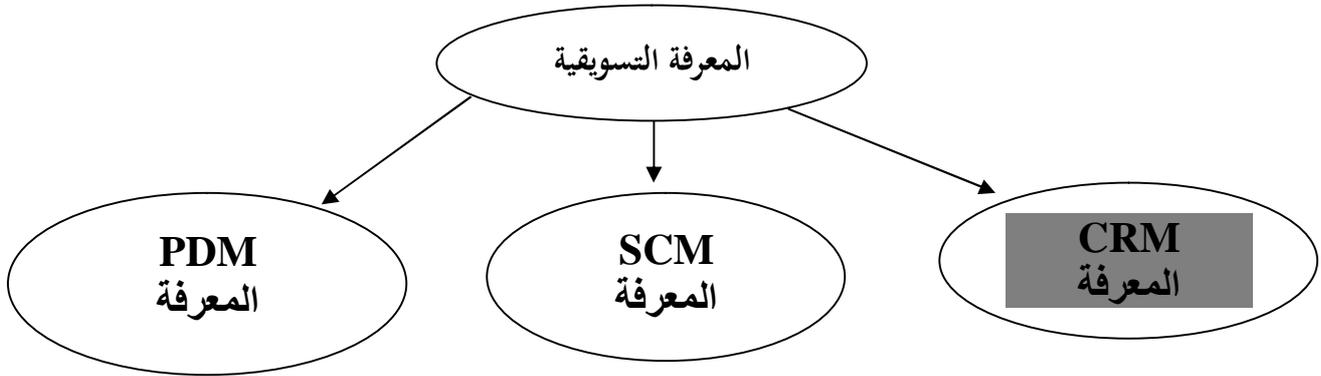
-المعلومات المتعلقة بالسوق التي تحتاج الى المعالجة من اجل اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تعلم المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية ؛

-المعرفة التي تمكن المنظمة من معرفة العملاء الحاليين و استهدافهم بأكثر دقة من الاخرين وتتيح للمنظمة المعرفة الجيدة لبيئة الاعمال حيث تمكنها من تحديد الاحتياجات الحالية للعملاء والتنبؤ بالحاجيات المستقبلية للعملاء الجدد و تمكين المنظمة من تحديد شركاء الأعمال المختصين وذلك لبناء القدرات؛

-المعرفة التسويقية يمكن أن تكون واحدا من الشروط المسبقة التي تؤدي إلى أكثر ابتكار للافكار.

والشكل التالي يوضح هذا التعريف :

الشكل رقم 35:مكونات المعرفة التسويقية



Source : Antonio Lorenzon, op, cit,p :04.

وفي دراستنا هاته سوف نركز على المعرفة التسويقية باعتماد العلاقة مع الزبائن فقط

ثانيا: تعريف ادارة المعرفة التسويقية:

تعرف ادارة المعرفة التسويقية على انها:

1-ادارة المعرفة التسويقية هي احد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك في المعرفة المرتكزة حول على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية.²

2-ادارة المعرفة التسويقية هي احد مهارات تعلم المنظمة وفن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الاداء والابداع في المنتجات والخدمات.³

¹ Antonio Lorenzon, **Marketing Knowledge Management in strategic adoption of a CRM solutions: global supports and applications in Europe**, Working Paper n. 3 – GENNAIO, Università degli Studi di Milano Dipartimento di Economia Politica e Aziendale,2005,p:03.

² Backer-Michal J, **marketing strategy and management**, 3édition, macmillan business, London, 2000, p:246.

³ حسين عجلان حسن، نفس المرجع السابق، ص:67.

3- يرى ثامر ياسر البكري واحمد هشام سليمان ان المعرفة التسويقية تشكل ذلك التداخل المنطقي ما بين ادارة المعرفة والتسويق عندما تستخدم ادارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن السوق والزبائن و عن المنتجات والخدمات وتحديد الاسواق المستهدفة واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، وحسبهما فان ادارة المعرفة التسويقية تعني اكتساب وتنظيم قاعدة المعلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكين العاملين من تشارك المعلومات وتحويلها الى معارف يمكن استخدامها في تحليل الاسواق والمزيج التسويقي.¹

4- تعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها: إحدى مهارات تعلم المنظمة أو المؤسسة التسويقية اكتساب المعرفة، وخلقها وتحويلها والاحتفاظ بها، من أجل تطوير الإدارة أو الإبداع في المنتجات والخدمات.²

ثالثاً: قضايا في إدارة المعرفة:³

1- واحدة من القضايا الرئيسية في إدارة المعرفة هو تنظيم وتوزيع والصقل المعرفة، يمكن أن تتولد المعرفة من قبل أدوات استخراج البيانات، ويمكن الحصول عليها من أطراف ثالثة، المعرفة يمكن أن يتم تكريرها أو تحديثها المعرفة، ويمكن للمعرفة الممكن تشاركتها ان تنظم بفهرستها وانشاء روابط بعد دمج هذه المعرفة في قاعدة بيانات وتوزيعها ايضا على اصحاب القرار باستخدام تطبيقات الوسائط السمعية البصرية او تسليمها لهم عن طريق الشبكات الانترنت والانترنت.

2- النتيجة الثانية المهمة في ان معظم ادارة المعرفة هي نتيجة تكامل المعرفة من مصادرها المتباينة لدعم القرارات التسويقية ويمكن أن تأتي من ثلاثة مصادر رئيسية: معرفة المنتج من متاجر التجزئة، ومعرفة الزبون من أبحاث السوق ومعرفة السوق من طرف ثالث مزودي البيانات على نحو متزايد، وهذا ويتم تشارك المعرفة من قبل المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشركاء في سلسلة مثل الموردين وتجار التجزئة عبر الإنترنت وتمكين زيادة تبادل هذه المعرفة، وتعتبر شراكة **Procter & Gamble P&G**، واحدة من الأمثلة الكلاسيكية عن شراكة مشتركة و **Wal-Mart The Wal-Mart P&G** يستخدم فريق العمل هذه المفاهيم لها الطريق بيانات مشتركة، انضم بطاقات الأداء، وفحص جدول العملاء لتبادل المعرفة من اجل المنفعة المتبادلة لكلا الشريكين علاوة على ذلك، قامت وول مارت بتطوير أداة تسمح لوول مارت بتبادل البيانات بين شركاء بائع والناقلين من خلال مفتاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما طورت ايضا سلسلة التوريد العالمية، المعرفة التسويقية الهامة التي تعبر الحدود التنظيمية التقليدية في هذا السيناريو، ملكية والوصول إلى المعرفة والتسويق، ومعايير تبادل المعرفة، وتبادل التطبيقات وتصبح العولمة عامل النجاح الحاسم، تأتي هذه الخطوة من التسويق الشامل لعلاقات الزبائن يتطلب التسويق القادم من صناعات القرار وضع استراتيجيات محددة لكل زبون على حدى

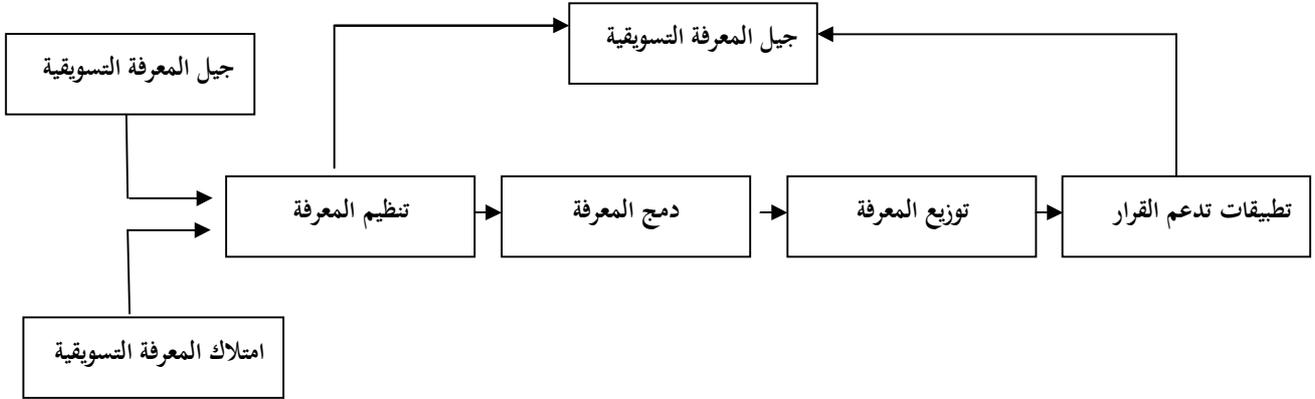
¹ ثامر ياسر البكري، واحمد هشام سليمان، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن، 26-28 نيسان 2004، ص:09.

² ممدوح طابع الزيادات، سامي فياض العزاوي، نفس المرجع السابق، ص:194.

³ Michael J. Shaw, Chandrasekar Subramaniam, Gek Woo Tan, Michael E. Welge, *op, cit*, 2001. p p:127-137. www.elsevier.com/locate/dsw.

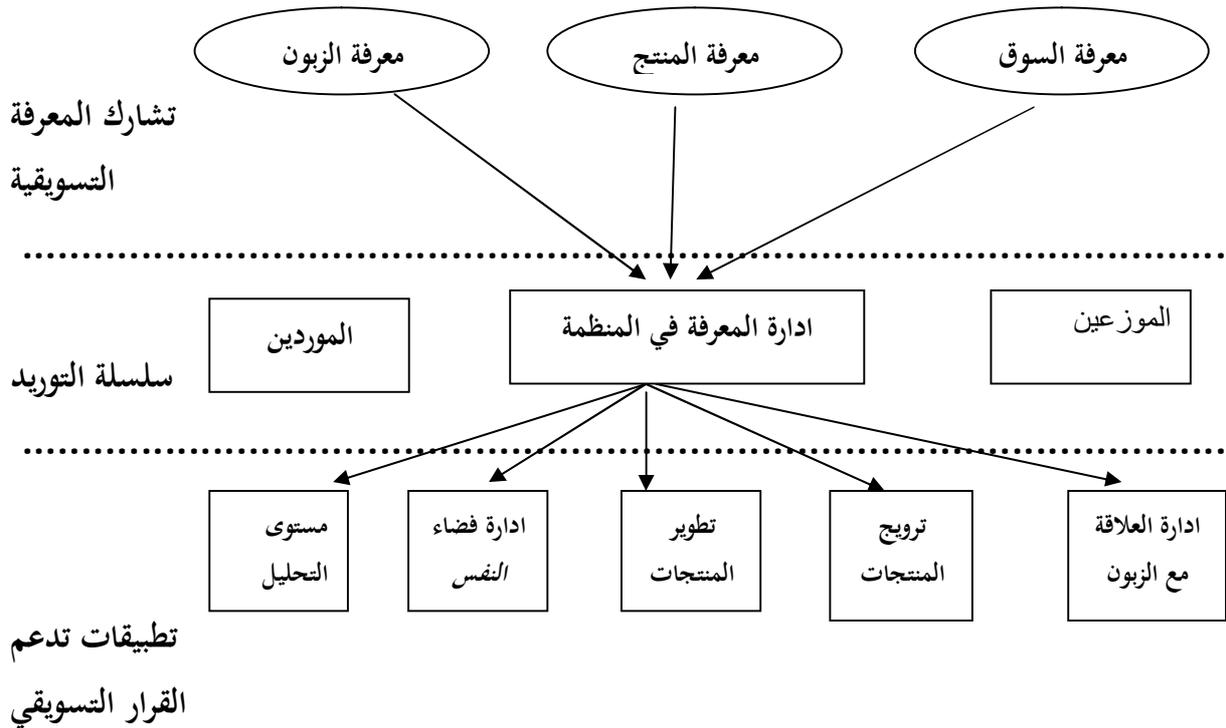
وان كانت معقدة، شاقة و مضنية الا انها مهمة جدا لمتابعة الأسواق المجزأة في بيئة اليوم المعقدة و من أي وقت مضى بسبب تغيير تفضيلات العملاء، وهو ما توضحه الاشكال التالية:

الشكل رقم : 36 تنظيم المعرفة، توزيعها وتهذيبها



SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137.

الشكل رقم : 37 دمج نظام ادارة المعرفة في التسويق



SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137

رابعا : معلومات الزبون

تستخدم معرفة الزبون المستمدة من بياناته الشخصية من اجل صناعة القرارات التسويقية المهمة ، حيث ان البيانات الشخصية للزبون تعتبر نموذج يعطي رؤية استراتيجية لصانعي القرار لأنه يحتوي ضمنا على حاجات ورغبات الزبون والشكل التالي يوضح نظام معلومات الزبون الذي يستخدم لاستخراج البيانات الشخصية :
الخصائص الديمغرافية، الخصائص المتعلقة بالشراء والتبادل للزبون، استخراج البيانات الهامة عن الزبون يساعد على التمييز يمكن أن يكون الاعتماد عليها في التحليل، وتحديد الطبقة، إن خصائص الصفقة يمكن أن تساعد على تسويق وتقديم لمحات مفيدة عن الزبائن، وفي ما يلي سنوضح اهم معلومات الزبائن:

1- تردد المشتريات : كم مرة اشترى الزبون المنتج او الخدمة او قام بزيارتكم من خلال هذا، يمكن للقائم بالتسويق بناء الترويج اللازم للأسواق المستهدفة.

2- حجم المشتريات واحدة: هل كان قضاء بعض الزبون نموذجي ،الصفقة ؟ تساعد هذه المعلومات المسوق تكريس الموارد المناسبة للزبائن المتواجدين والذين ينفقون أكثر.

3- حداثة المشتريات واحدة: منذ متى قام الزبون بالشراء، تنفيذ هذه العملية القائم بالتسويق في الاستثمار الزبائن الذين قاموا بالشراء في الماضي القريب على مدى فترة طويلة من الزمن اي لعدة مرات اي الزبائن الكثر ولاء.

4- تحديد مجموعات الزبائن نموذجية: تحديد خصائص كل مجموعة ويمكن الحصول على هذا الغرض على حسب الطبقة أو مفهوم وصف تحديد الهوية.

5- حوسبة قيم مدى حياة الزبون: مع معلومات العميل بدعم من استخراج البيانات و نظم اكتشاف المعرفة ، وعدد من أنشطة التسويق يمكن تحسين عن طريق الحوسبة قيم مدى الحياة العملاء، التنقيب، وفشل او نجاح برامج التسويق. قيم مدى الحياة الزبائن هي مقياس لفهم ما يحدث لحجم و قيمة قاعدة الزبائن، و يمكن حسابها باستخدام معلومات الملف الشخصي للزبائن جنبا إلى جنب مع المنتج والإحصاءات الترويجية، قيم مدى الحياة العملاء هي تدابير الأصول التي يمكن أن تساعد المسوقين في تحديد نفقاتهم عن طريق قياس كفاءة الخطة في الأصول المنتجة.

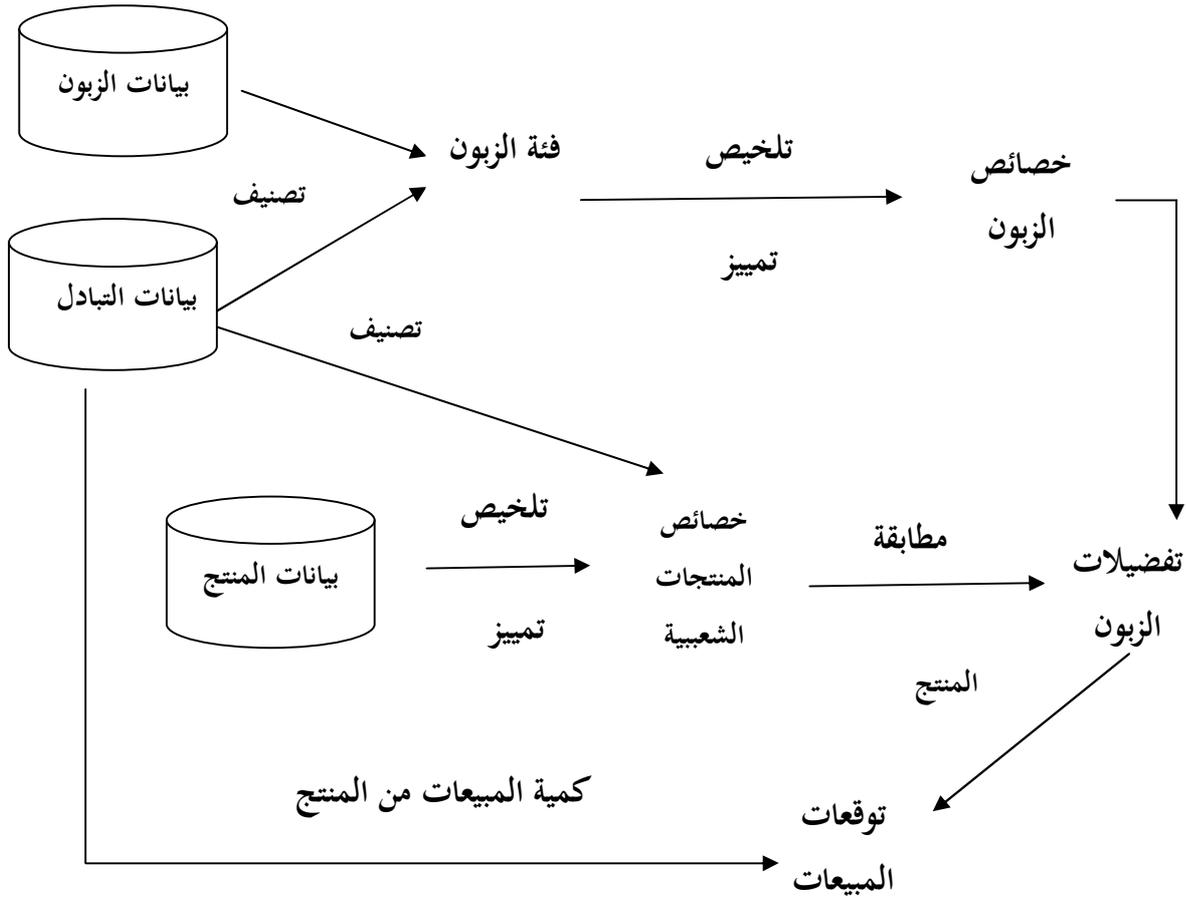
6- التنقيب: عن ملامح الزبائن، وخصوصا تلك أنماط الشراء، تعطي معلومات عن تسويق بالمستقبل لزبائن ،على سبيل المثال: الفئة العمرية للطفل تسمح بمعرفة احتياجاته المستقبلية.

7- نجاح / فشل برامج التسويق:

قواعد بيانات العملاء توفر معلومات دقيقة على نتائج برامج التسويق . المسوق يمكن استخدام أنماط الشراء من اكتشاف برامج قواعد البيانات و التسويق ذات الصلة لقياس الآثار على المدى القصير والطويل الأجل .

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم : 38 نظام بيانات الزبائن



SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137.

خلاصة الفصل:

لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.

وقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة المعرفة **Knowledge Management** الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز .

و بروز مفهوم إدارة المعرفة هذا كان مع نهاية الألفية الثانية كتطور طبيعي للفكر الإداري تماشيا مع التغيرات الحاصلة، وشهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد .
وتجدر الإشارة إلى انه قد تم تداول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية ولعل أهمها يرجع الفضل فيه إلى (Ikujiro Nonaka) الذي يعتبر ابرز المفكرين الذين قدموا الكثير حول المعرفة في المنظمة إلى الجانب المفكر (Hirotaka Takeuchi) وذلك في مؤلفهما المشهور:

The Knowledge Creating Company

الفصل الثاني

تمهيد:

يمثل التسويق أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الحديثة، كما يعد محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، كما أن مدى نجاح المنظمة في أداء هذا النشاط يحدد إلى درجة ومدى النجاح الذي يمكن أن تنتج عنه عملياتها التسويقية لأن حاجات الإنسان عديدة ومتنوعة، يعمل على إشباعها بواسطة منتجات مادية ملموسة بالإضافة إلى منتجات غير ملموسة مثل الخدمات التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات مما دفع بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بها وذلك نظرا للدور الذي أصبحت تلعبه في حياة الفرد والمجتمع معا، وهو ما دفع أيضا بالباحثين في مجال التسويق إلى إجراء دراسات وبحوث لمعرفة إمكانية تطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية المطبقة في السلع على الخدمات، ومن بين الخدمات التي زاد الطلب عليها في الوقت الحاضر نذكر الخدمات البنكية الأمر الذي أوجب على البنوك تبني مزيج تسويقي في تقديم خدماتها.

ويعد بقاء واستمرار المنظمات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء زبائنها ويحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المنظمات والمنظمات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المنظمات واستمراريتها.

المبحث الاول: التسويق البنكي

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات الزبون وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالمنظمات اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، والمنظمة الأقوى هي التي تستطيع فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن وتزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن، حيث صاحب ذلك تحول النظر إلى النشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث الزبون عن طريق دراسة سلوكه ودوافعه للشراء وتخطيط وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات وبسعر مناسب وفي مكان المناسب والوقت المناسب، وهكذا أصبحت المنظمات تواجه مشكلة ليست بمشكلة فنية ولا إنتاجية بقدر ما هي تسويقية تُحتم عليها أن تقوم بأي نشاط أن تدرس السوق وتحلل معطياته لاتخاذ القرار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات الزبون، كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالممارسة التسويقية على مستوى المنظمات حتى تضمن تحقيق أهدافها بين خدمة الزبون وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية.

المطلب الاول: ماهية التسويق

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التسويق فقد تعددت تعاريفه، فكل واحد يتناوله من الزاوية التي يهتم بها إلا أنها متقاربة من ناحية الهدف والمتمثل أساسا في كيفية توجيه النشاطات من اجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون.

1- تعريف التسويق :

يعرف التسويق لغة: تَسْوِيق (اسم) : تُوِيج بِـ ّ، تَصْرِيف، نقل البضائع من المنتج إلى المستهلك ؛ نشاط متعلق ببيع البضائع أو الخدمات تسويق بضاعة : إرسال البضائع إلى الأسواق للتجار ، عَضُ للبيع.¹ أما اصطلاحا فسنقدم مجموعة من التعريفات:

- أول تعريف حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) (American Marketing Association) في عام 1960 لما اعتبرت التسويق: هو أنشطة الأعمال الذي يوجه إنياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين إستهلاكها أو إستخدامها أو إستعمالها.² وقد لقي هذا التعريف عدة انتقادات لاذعة لذلك بادرت الجمعية الى صياغة تعريف اخر : تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات.³

¹www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/، قاموس المعاني، (Consulté le: 10/07/2016).

² حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلق، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007، ص: 10.

³ زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار السيرة، عمان، 2008، ص: 2.

- وقد عرف الأستاذ (Mc Carthy) التسويق على انه : عبارة عن تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة.¹
- ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق ما أشار إليه كل من (P.Kotler) و (B.Dubois) بإعتبارهما من رواد المدرسة الحديثة في التسويق واللذان عرفا التسويق كمايلي: التسويق عبارة عن ميكانيزمات إقتصادية وإجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات قيمة.²
- اما (Staton) فيعرف التسويق بأنه: نظام كلي لأنشطة منظمة الأعمال يصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع والخدمات، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين.³
- حالياً وبالنظر لازدياد أهمية ودور التسويق كوظيفة فعالة بالنسبة للمؤسسة، فإن علماء قد وضعوا تعاريف حديثة لهذا المفهوم، من بينهم ديفيد جوبر (D.Jobber) الذي يرى أن التسويق يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وإشباع حاجاته مع الأخذ في الحسبان المنافسين في التسويق حيث يرى جوبر أن هذا المفهوم الحديث له ثلاث مقومات أساسية:⁴
- التوجه نحو المستهلك: ويقصد به تركيز كل أنشطة الشركة لإشباع احتياجات العميل من السلع والخدمات وبشكل أفضل؛
- تكامل الجهود لإشباع احتياجات العملاء: ويعني أن كل أقسام الشركة مسؤولة عن إشباع احتياجات العملاء وليس قسم التسويق فقط؛
- أن تحقيق أهداف الشركة يأتي من إشباع حاجيات العملاء.

2- تطور مفهوم التسويق :

- بعدما تطرقنا إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق، نمر إلى التعرف على معظم المراحل التي مر بها، فالتسويق كمفهوم وممارسة مر بعدة مراحل متميزة خلال تاريخ تطوره المعاصر أهمها :
- المفهوم الانتاجي: في ظل المفهوم تهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية الحديثة، وقد امتدت هذه المرحلة من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا والعالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى الكساد الكبير عام 1929⁵ ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:⁶
 - التركيز على الإنتاج والإنتاجية؛

¹ محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988، ص: 11.

²P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :6.

³محمد باشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 13.

⁴أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 15.

⁵ محمد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1992، ص: 32.

⁶ يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 29.

- التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع؛
- إنتاج ما يمكن إنتاجه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أولا على حساب أهداف المستهلك؛
- الطلب أكبر من العرض وبالتالي ساد سوق البائعين في هذه المرحلة إذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي.
- مرحلة المرتبطة بالمنتج : يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وكفاءة مما يعني أن المنظمات تركز على جودة منتجات والعمل على تحسينها من وقت لآخر، ووفق لهذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق ومن ملامح هذه المرحلة:¹
 - الاهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها؛
 - المستهلك يهتم بمواصفات السلع لمجموعة متكاملة ؛
 - المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة إذ أن العلاقة بينهما طردية؛
 - تميل هذه المرحلة إلى ترجيح مصلحة المنظمة على المصالح الأخرى، وهذه المرحلة كانت امتداد للمرحلة الأولى واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.
- مرحلة المفهوم البيعي: بدأت هذه المرحلة تتبلور عندما تقدمت وسائل وأساليب الإنتاج وازدادت المنافسة (العرض أكثر من الطلب) وأصبح المشكل المطروح التي تواجهه الإدارة كنتيجة للمرحلة السابقة هو تصريف ما تم إنتاجه وقد ساد هذا المفهوم سنة حتى 1930 أين تحولت الإدارة إلى مفهوم جديد أي الاهتمام بالبيع بدلا من الإنتاج فخلال هذه الفترة عرف العالم أزمة عالمية تسمى بالأزمة الاقتصادية العالمية (الكساد العظيم) والتي تعتبر من أعقد ما شهدته العالم لشدتها واتساعها وطول مدتها (تقريبا أربع سنوات) ومن أهم مظاهر هذه الأزمة ضخامة الإنتاج الأمريكي أدى إلى تركيز نسبة كبيرة من ذهب العالم في أمريكا مع تحقيق فائض في ميزان المدفوعات مما أدى إلى زيادة كمية النقود المتداولة في ظهور تيارات اقتصادية تنادي بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأشهر هذه التيارات المدرسة الكينزية ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:²
 - ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج؛
 - القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات؛
 - ظهور سوق المشترين حيث الطلب أقل من العرض؛
 - بيع ما تم إنتاجه.
- مرحلة المفهوم التسويقي: لقد توجهت المنظمات نحو النظرة التسويقية عندما أدركت أن المفهوم البيعي لم يعطى ثماره ولم تجد حولا شاملة لمشاكل تحقيق المردودية والربح، خصوصا في حقبة زمنية تميزت بتحويلات وتغيرات تكنولوجية واجتماعية سريعة جدا، أين ارتفعت أذواق المستهلكين ومستوياتهم وتوقعاتهم بسبب ارتفاع طفيف في

¹ زكرياء عزام، واخرون، نفس المرجع السابق، ص:38.

² نفس المرجع السابق، ص:39.

دخولهم وارتفاع المعيشي والتعليمي والثقافي بشكل عام، فأدركت المنظمات بأن الوظيفة الأساسية للتسويق تتمثل في تحديد حاجات المستهلك والعمل على التأقلم والتكيف معها بهدف إنتاج منتجات مناسبة لتحقيق درجة الرضا المطلوبة والمستهدفة ومن أهم الخصائص التي يتركز عليها المفهوم التسويقي ما يلي:¹

- يتم تحديد أهداف المنظمة في إطار الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إعطائه أكبر إشباع ممكن؛
- تلبية تلك الرغبات يتطلب بحوث تسويقية بغية الإلمام بهذه الرغبات وبالتالي دمج مختلف العمليات بحيث يكون تنفيذها مبني أساسا على تلبية وتنفيذ رغبات المستهلك.

● مرحلة التسويق الاجتماعي: يعتبر التسويق الاجتماعي الترجمة الفعلية للمفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على دراسة حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين أو المستخدمين للسلع والخدمات ومحاولة تلبيتها أو إشباعها بما يحفظ أو يجسد حقوق وواجبات طرفي المعادلة من المستهلكين وصناع وتجار وبما لا يتعارض مع فلسفة اقتصاد السوق وأدواتها المتمثلة بجواز تدخل الدولة بأجهزتها المختلفة عند تمادي أو تعدي أي طرف من الأطراف العملية التبادلية على آخر، بالإضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يركز على أهمية وجود برامج اجتماعية هدفها الأساسي مساعدة مختلف شرائح المستهلكين أو المستخدمين عند وقوع أي تجاوزات أو انتهاكات لحقوقهم، ذلك أن العديد من التطبيقات التي قامت بها معظم البلدان النامية لفلسفة اقتصاد السوق أعطت أهمية البعد الاجتماعي أثناء عمليات التخطيط والتنظيم والإدارة والإنتاج والتسويق وأساليب الترويج الخاصة بها، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض الآثار السلبية المرتبطة بصحة وسلامة غذاء ودواء المستهلكين.²

وقد عرف (Kotler) التسويق الاجتماعي بأنه التوجه المنظم على دراسة وتحديد رغبات وحاجات الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبطريقة تدعم وتحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع.³

والتسويق الاجتماعي يجمع ما بين:⁴

- عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم طويلة الأجل وكذا مصالح المجتمع طويلة الأجل كذلك؛

- تدعيم المستهلكين للمنظمات التي تظهر اهتمامها بإشباع حاجاتهم ومقابلة مصالحهم طويلة الأجل وأيضا مصالح المجتمع طويلة الأجل؛

- إن مهمة المنظمة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريق إنتاج ما، ولكن عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة الأجل، من أجل كسب زبائن جدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين.

¹ أبو بكر بعيرو، التسويق ودوره في التنمية، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993، ص:11.

² محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص:5.

³ P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :25.

⁴ زكرياء عزام، واخرون، نفس المرجع السابق، ص:43.

● التوجه الاستراتيجي للتسويق: إن بقاء واستمرار أي مؤسسة مرتبط بشكل كبير بتلبية احتياجات الزبائن وفي هذا الإطار فإن اللجوء إلى التسويق شرط أساسي وجوهري للنجاح، لكن تطور المحيط يظهر عدم كفاية هذا اللجوء وأن التوجه والمنظور الاستراتيجي أصبح أكثر من ضروري، إن الاستراتيجية تبين وتؤكد أن المنظمة تتكون من عدة نشاطات، كما أنها تركز على تنفيذها في الآجال الطويلة آخذة بعين الاعتبار محيطها وعلى الخصوص أسواقها، لذلك فإن المنظمات لن تعتمد فقط على تبني التسويق، بل يجب أن يكون هناك أيضا اتجاه نحو تسويق استراتيجي، يأخذ بعين الاعتبار التركيز على تحديد وتوجيه الهياكل والأنشطة على المدى الطويل وليس فقط المدى القصير، إن هذا التوجه الجديد يزيد من أهمية ودور التسويق كعامل أساسي للاستراتيجية العامة للمنظمة، لذلك فإن هذا الاتجاه الجديد، أي التسويق الاستراتيجي يمنح مكانة هامة للمحيط والمنافسة والآجال الطويلة في القرارات التسويقية.¹

3- أهمية التسويق: ظهرت أهمية التسويق واتسع مجال نشاطه بالنظر للفوائد التي يقدمها للأفراد وللمجتمعات، وكانت بداية ظهوره ابتداء من سنة 1911 كمقرر للتدريس في الجامعات الأمريكية، وإدخاله للبنوك ابتداء من سنة 1955 ومن الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى إدراك جدوى التسويق يمكن ذكر ما يلي:²

- تدهور مبيعات المنظمات؛

- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛

- الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية؛

- تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات الزبائن؛

- ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة؛

- ارتفاع التكاليف البيعية؛

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية؛

- التقدم التكنولوجي؛

- ظهور جمعيات حماية المستهلك.

وهناك عوامل أدت إلى زيادة أهمية التسويق في الوقت الحاضر من أهمها:³

- الحاجة إلى رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات وضرورة نقل المستوى المعيشي المرتفع إلى الأسواق النامية؛

- الاعتماد على الآلية المتقدمة في عمليات الإنتاج وما يرتبط بها من ضرورة تخفيض مستوى تكلفة إنتاج وتوزيع

الوحدة الواحدة إلى أقل مستوى ممكن؛

¹S. Martin, et J.P. Védrine, **Marketing: Les concepts-clés**, Les éditions d'organisation, paris, 1993, PP :13-14.

²عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:18.

³الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق المبادئ والتطبيق، ط 1، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2000، ص:15.

- التحول الواضح من أسواق موجهة توجيهها مركزيا إلى أسواق حرة، من أجل البحث عن تطوير السلع والخدمات لإشباع رغبات الزبائن ونمو المشروعات؛
- غزو الأسواق الأسلوب المباشر (الاستثمار المباشر) أو الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا)؛¹
- التسويق ينشئ المنافع، إذ يساهم التسويق في الحد من الفواصل أو الفجوات التي تعيق عملية التبادل بين المنتجين والزبائن للسلع والخدمات والأفكار؛²
- التسويق يقدم الكثير من فرص عظيمة للعمل في ميادين متعددة من النشاط، مثل بحوث التسويق ودراسة السوق، الإعلان، إدارة المنتج وغيرها كثير حيث أنه كلما تقدم المجتمع في مجال تطبيق اقتصاديات السوق وزادت درجة المنافسة، كلما برزت أهمية نشاط التسويق وازداد عدد المشتغلين بالوظائف التسويقية.³
- إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية أيضا في:
- خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وهذا بإبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى في طرق وأساليب التغليف؛⁴
- تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد، أي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغبات معينة لدى الفرد تحقيق المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، منفعة المعلومات؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق؛
- مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية داخل الأسواق الوطنية؛
- 4-اهداف التسويق :** يسعى التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:⁵
- تعظيم حصة المنظمة في السوق؛
- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن المبيعات؛
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو بخدمة معينة؛
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين؛
- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمنظمة؛
- ترشيد قرارات الزبون (مفهوم التسويق الاجتماعي) الزبون؛

¹عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:22.

² طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، التسويق المعاصر مدخل تطبيقي، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 2001، ص:21.

³ عبدة عنان، وآخرون، التسويق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص:16.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:30.

⁵ نفس المرجع السابق، ص:58.

-ترشيد تخصيص الموارد بالنسبة للمنظمة.

المطلب الثاني : تسويق الخدمات

يحتل قطاع الخدمات في الوقت الحالي مكانة هامة في معظم الاقتصاديات المعاصرة، بفضل الإيرادات الهامة التي يمنحها على شكل قيم مضافة أو توظيف، وتعود بداية الاهتمام بقطاع الخدمات إلى القرن الثامن عشر، حيث ميز آدم سميث (Adam Smith) في كتاباته ما بين الإنتاج ذو المخرجات الملموسة مثل الزراعة، والتصنع وبين الإنتاج ذو المخرجات غير الملموسة مثل جهود الأطباء والمحامين حيث وصف الإنتاج ذو المخرجات الغير الملموسة بأنه فاقد لأي أهمية واعتبره غير منتج، نظرا للأهمية التي تلعبها الخدمات في تطوير الاقتصاد الوطني، حيث أن الخدمات هي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر، تكون أساسا غير ملموسة، ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء، وقد يكون إنتاجها مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي، حيث تلعب الخدمات حاليا دورا بالغ الأهمية وذلك لأن فعالية القطاعات الاقتصادية الأخرى مرتبطة بشكل كبير بفعالية قطاع الخدمات وكذلك من الصعب التمييز والفصل بين الخدمات والسلع لأنه عند شراء بضاعة هناك عادة عنصر خدمة متضمن فيها، وبالمثل فإن الخدمة غالبا ما تكون مدعمة بمنتج ملموس متصل بها، لذلك يمكن القول إن إنتاج السلع لا يمكن أن يتم إلا من خلال تدخل الخدمة.

1-تعريف الخدمة :

وتعرف الخدمة لغة : خِدْمَةٌ (اسم) : عَمَلٌ يُعِينُ بِحَيْثُ يُجِبُّ الْقِيَامَ بِهِ بِخِدْمَةٍ : مُسَاعَدَةٌ، مُسَاعِدَةٌ أَوْ فَضْلٌ، هَدِيَّةٌ، مَنحَةٌ ، عناية واهتمام¹

اما اصطلاحا من الصعب استخراج تعريف لكل الخدمات التي تعرض على الزبائن ومما يزيد الامر صعوبة التفرقة والتمييز بين الخدمة والسلعة بحيث أن العديد من الكتاب اقترحوا جملة من التعاريف تبين مفهوم الخدمة وعناصرها، وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الأسباب التالية:²

- من الصعب وصف خدمة، لأنها بطبيعتها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح "منتج" للتعبير عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية، والمنتجات السياحية...الخ؛
- تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات نشاط، فقطاع الخدمات يتميز بالتنوع؛
- اعتبرت الخدمة كنشاط إنساني بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لأن جل الخدمات أصبحت تؤدي بواسطة الآلات مثل: غسيل السيارات الآلي...الخ؛
- الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات، حيث أنهما يؤديان إلى نفس النتيجة وهي إشباع حاجات المستهلكين.

¹www.almaany.com/ar/dict/ar-ar، قاموس المعاني، (Consulté le: 10/07/2016).

²Michel Langlois, Gérard Toquer, **Marketing des services Le défi relationnel**, gaetan Morin éditeur, Paris, la France, 1992, pp : 21-22.

ويمكن تقديم عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات:

● عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.¹

- يرى (Kotler) بأن: الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة.²
- يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة تصرفات أو أنشطة أو أداء يقيم من طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.³
- الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر.⁴

2-تعريف الخدمة البنكية: نظرا لعدم ملموسية الخدمات التي يحصل عليه الزبون من قبل البنك من اجل تلبية حاجاته ورغباته في الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد وتكلفة من هنا نجد الخدمة البنكية تمثل:

-نشاط او عمل يقدم الى المستفيد من الافراد او الاجهزة الالية؛

-ان تقديمها قد يرتبط او لا يرتبط بسلعة.

- تعرف الخدمة البنكية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المنظمات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية الخدمة البنكية، ويتصف مضمون الخدمة البنكية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين اثنين: البعد المنفعي والبعد السمائي، يتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة البنكية، اما البعد الثاني فانه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه، فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها الى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته، أن هذه النظرة الشمولية للخدمة البنكية لها انعكاسات هامة على المدخل الذي يستخدم فيه تسويقها وبيعها، ففي حين يكون للبعد المنفعي الملموس مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة البنكية حيث ينبغي على بائع هذه الخدمة إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات الزبون كمدخل

¹ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص:36-37.

² P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :462.

³ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدول قطر، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص:62.

⁴Le petit larousse illustré- Larousse – Paris,la France, 1992, P : 907.

لإقناعه بشرائها، فإن البعد السمائي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج (وهو جزء من عملية تسويق الخدمة) حيث يجب على من يقوم بترويج الخدمة البنكية إبراز خصائصها ليستطيع التعبير عن جودتها.¹

● الخدمة البنكية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والمقدمة من طرف البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.²

● ويعتبر (ناجي معلا): أن الخدمة البنكية مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا للربح.³

● اما (عوض بدير الحداد) فعرف الخدمات البنكية من الناحية التسويقية بأنها: عبارة عن تصرفات وأنشطة وأداءات تقدم من طرف إلى آخر، وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أو لا عند تقديمها بمنتج مادي ملموس.⁴

ويمكن تعريف الخدمة البنكية: حل إشباع حاجة منتظرة دون تجسيد مادي، فقد كانت البنوك قديما تقدم عددا محدود من الخدمات التي تمثلت في:⁵

- قبول الودائع على اختلاف انواعها: جارية، توفير، ودائع لأجل... الخ؛

- تمويل الزبائن تحت منهجية الربح، السيولة والضمان؛

- خلق النقد.

ومع رغبة البنوك في زيادة ارباحها وتنويع مصادرها المالية عملت الى ابتكار خدمات جديدة تؤديها للزبائن اهمها :

- عمليات تجارية من تسيير الحسابات، تحصيل الديون لفائدة الزبائن؛

- خدمة الاوراق المالية بتلقي الاككتاب العام في الاسهم والسندات؛

- تسيير المصالح لغير المقيمين كتسديد المستحقات الضريبية والجمركية؛

- توفير بطاقات الائتمان؛

- خدمات الامانات وكراء الخزائن الحديدية؛

- عمليات الصرف؛

- القيام بالدراسات والنشرات الاقتصادية؛

- خدمات متعلقة بتسوية الالتزامات الدورية بين الزبائن من تلقاء نفسها دون الحاجة الى تنبيه من الزبائن؛

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 2001، ص:26.

² تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 32، عمان، الأردن، 2005، ص: 32.

³ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص: 51.

⁴ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان، القاهرة، مصر، 1999، ص:62.

⁵ هجيل سالم الزيدانين، اساسيات في الجهاز المالي، دار وائل، عمان الاردن، 1999، ص:129.

- خدمة العقارات، بيع وشراء العقارات لصالح الزبون؛

- تقديم الخدمات بالإعلام الآلي؛

.تقديم النصح والمشورة.

إدراك الزبون للخدمة البنكية: إن التوجهات الحديثة في التسويق البنكي قد أولت الزبون أهمية خاصة باعتباره الركيزة الأساسية التي يستند إليها نظام التسويق الذي يتبناه البنك، الأكثر من ذلك فإن تقييم العميل للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في ادراكات الزبون وتوقعاته، ونظرا لان هذا التقييم يختلف باختلاف المعايير المستخدمة من قبل الزبائن والتي غالبا ما تتفاوت بينهم فانه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك للزبون للخدمة البنكية وهي:¹

- الخدمة الجوهر: **(Core Service)** إدراك الزبون للخدمة البنكية في مجموعة المنافع التي تلبى الحاجة المالية أو الائتمانية الأساسية للزبون وبالتالي فان هذا الإدراك هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء الطلب على الخدمة والذي غالبا ما يكون أوليا **(Primary)** في طبيعته.

-الخدمة الحقيقية: **(Actual Service)** تشتمل على أكثر من مجرد الخدمة الجوهر بل يتعداه الى مجموعة الخصائص المرتبطة بها والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على تلك الخدمة، فهو يمثل درجة من الجودة النسبية لا يبحث عنها كافة الزبائن بل تلك الفئة التي يتصف طلبها على البنكية بانه اختياري **(Selective)** ويخضع لمعايير اختيار محددة.

-الخدمة المدعمة: **(Augmented Service)** يعبر عنها مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة البنكية الى مستوى تفضيلات وتوقعات الزبون، ولهذا، فانه يتضمن مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة الحقيقية، بالإضافة الى مجموعة من الخصائص والمزايا النسبية المقترنة بتقديمها، من هنا فان البنك يقوم بتقديم خدمة بنكية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل التنافس.

3- خصائص الخدمة : تتميز الخدمات بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- خاصية اللاملموسية: انطلاقا من أن الخدمة لا يمكن إدراكها أو لمسها، على اعتبار أنه ليس لها وجود مادي، فالزبون لا يستطيع تذوقها أو رؤيتها إلا بعد حصول عملية شراء، على عكس السلعة المادية باعتبارها ملموسة، حيث يعتمد إعلان وترويج الخدمات أساسا على المزايا التي تقدمها هذه الخدمة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وليس على الخصائص في حد ذاتها، فنجد مثلا أن المحلات تحتتم بالديكور الداخلي والخارجي من أجل كسب الزبون من خلال هذه الخدمات. كلك بالنسبة للمعلومات فإنه يجب أن تكون المنشورات مفهومة لكي تعطي صورة جيدة عن المؤسسة. وقد ترتب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:²

¹ هاني الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:112.

² بشير عباس العلاق وحيد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:42.

- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة وعليه فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح مثلا يعتبر خسارة، طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا؛
- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو عليه الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله؛

- بما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها؛

د- كذلك فإن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصا في مجال التوزيع المادي)، وهذا ما يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدرة على خلق المنفعة المكانية في الخدمات.

● خاصية عدم القابلية للتجزئة: تباع الخدمة من أجل الإنتاج والاستهلاك معا، وبالتالي ليس هناك فضلات ومهمات ومسترجعات للمصنع، كذلك فإن الخدمة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها، ولا يمكن تغييره نظرا لأن قدرة و نوعية الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الأول، فمثلا في حالة غياب الطبيب عن عيادته، فلا يستطيع مساعده القيام بدوره في ممارسة المهنة بدل منه ويترتب على خاصية عدم القابلية للتجزئة ما يلي:¹

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، ونعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات؛
- ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها وهذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها؛

-ومن نتائج هذه الخاصية زيادة درجة الولاء إلى حد كبير. أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين، أو أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر، كما هو عليه الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والمكانات بشكل كبير.

● الخدمة لا تتميز بالنمطية (غير متجانسة): تتميز الخدمة بالتغير وعدم التماثل، على عكس السلعة المادية التي تتميز بالنمطية، حيث يمكن للزبون اقتناؤها بمواصفات معينة، كما يمكن للزبائن الآخرين الحصول عليها بنفس المواصفات، وحتى في حالة تكرار الشراء فإنهم يحصلون على نفس السلعة، أما بالنسبة للخدمة فهي ترتبط بمن يقدمها، وكيفية وظروف تقديمها، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك فإن المستهلك والبائع كليهما يؤثر في نوعية الخدمة نتيجة هذا التغير، فمثلا نجد أن بعض الشركات تتنافس في تقديم خدمات متشابهة في الدول التي تغطيها مثل **Mc Donalds**.²

وتتميز الخدمة البنكية ببعض الخصائص المتعلقة بخصوصيتها عن باقي الخدمات :

¹ نفس المرجع السابق، ص:44.

² بشير عباس العلاق وحمد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:46.

- لا يمكن للموظف ان ينتج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع ان ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها الى الزبون ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى الزبون، ومهما يصفها له فإن المعايضة شيء آخر ومن غير المتصور ارسال عينة من نوعية الخدمة الزبون قبل الحصول عليها حين حضوره الى البنك، ولأن كل زبون له حساسية استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإن من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل زبائنه، ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل زبون على حدى.
- لا يمكن إنتاج الخدمة مقدما أو تخزينها: من المستحيل إنتاج خدمة مقدما وتخزينها لحين طلب الزبون، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد أن يظهر الزبون أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقيّة إنتاج عناصر الخدمة وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب الزبون وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة و على نقطة الحدود للتعامل مع الزبون ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف إلى خبير يجيد تقديم الخدمة لكل زبون على حدى، وبما يجعله يستمر في التعامل معه ويفرض ذلك على الزبون ان يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة الى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع الزبائن.
- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل : لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئًا ماديًا ملموسًا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة و ثابتة بين كل الزبائن، فالحكم النهائي على ما يقدمه البنك للسوق يرتبط بما يطلبه و يتوقعه الزبون عند هذه الخدمة والحقيقة أن الموظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لزبون الحساب الجار، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة الزبون أثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها من البنك.
- الخدمات البنكية تنتج وتستهلك في نفس الوقت :يقوم الزبون باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها و إنتاجها، و بالتالي فالزبون لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للزبون هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.
- الخدمات غير قابلة للاستدعاء (سحبها من السوق) مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها وأحيانًا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة البنكية التي للزبون، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للزبون فإنها تستهلك في اللحظة نفسها، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية تلك التي تضع فيها الخدمة ويستهلكها الزبون وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال لإضافة إليها، حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة، وإذا حدث وظروف

خارجة عن نطاق الإدارة أن هبطت الخدمة عن مستوى توقعات الزبون، فالترضية والاعتذار هما البديل الوحيد المتاح وإذا كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده.

- جودة الخدمات غير قابلة للفحص: لو كان الموظف يعمل في مصنع و أمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع الزبائن وإنتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين الزبون ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة بعد الإنتاج و من ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعينة فالاستهلاك قد تم بالفعل، و المسؤولية هنا أكبر و أخطر و تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف ومن الأهمية بما كان أن يستعد الموظف ويهيء نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع الزبون.

4-أنواع الخدمات : عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والاسس التالية:¹

- حسب نوع السوق /الزبون / المستفيد :
 - خدمات استهلاكية : هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، الصحة، وخدمات النقل والاتصال ، التجميل؛
 - خدمات المنشآت : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في للاستثمارات الادارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن.
- حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:
 - خدمات تعتمد في تقديمها على الانسان بدرجة كبيرة: مثل الاطباء، المحامين، و الاداريين؛
 - خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات أليا، والنقل الجوي.
- حسب درجة الاتصال المستفيد :
 - خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، المحامي، النقل الجوي، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري؛
 - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الالي والتسويق عبر الانترنت؛
 - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

¹ بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:28.

من الصعب أن نقوم بحصر جميع الخدمات البنكية التي أصبحت تقدمها البنوك نظرا لتعدد وتنوع الخدمات البنكية التي أصبحت خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات البنكية و سوف نتطرق الى انواع الخدمات البنكية لاحقا:

المطلب الثالث: التسويق الخدمي

بعد التطرق لمفهوم الخدمات، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات:

اولا : مفهوم التسويق الخدمي:

1-تعريفه: يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: يمثل جميع النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية¹، بمعنى ان تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبي حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي انه يشمل المنتجات غير الملموسة وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات:

-تحسين مكونات المحيط المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع استقبال الزبائن... الخ؛

-استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع؛

-تطوير الاتصالات المعلوماتية؛

-ترقية فكرة تنقيف الزبائن مع تطبيق استراتيجية الوفاء؛

-السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن؛

2-خصائص تسويق الخدمات:

● **التمييز:** يكون التمييز عن طريق الإبداع، كأن تدخل تجديداً على خدماتها المعروضة، وزيادة سرعة أدائها أو اختيار علامة تجارية ملائمة، وهذا لكي تميز خدماتها عن باقي المنظمات المنافسة اذ يجب عليها التجديد باستمرار من اجل الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

● **الجودة:** تعتبر إحدى الاستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات ولهذا يجب:

- معرفة رغبات وتوقعات الزبائن من ناحية الجودة (ماذا يريد، متى و أين، وفي أي شكل) مثلا زبون البنك لا يرغب في الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك؛

- الانتقال الجيد والفعال تجاه الزبون؛

- الحصول على الخدمة في أسرع وقت.

● **إنتاج الخدمة:** مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمنظمة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج، والتنسيق

¹ صورة لعدور، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص:25.

لجميع العناصر المادية والبشرية، نظرا للتداخل زبون - منظمة، وضرورة تقديم خدمة تحوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا. يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية:

-الدعم المادي: يتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

-ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون؛

الخدمة: تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمنظمة؛

-نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة الذي يقوم بتسيير المؤسسة؛

-باقي الزبائن: الخدمة لا تقتصر على فرد واحد أو مجموعة معينة، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم .

ثانيا: مفهوم التسويق البنكي

يعتبر التسويق البنكي من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية في البنوك حيث يساعد على تقديم الخدمات البنكية إلى الزبون في الوقت والمكان المناسب من اجل تحقيق احتياجاته.

1-تعريف التسويق البنكي: للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل البنكي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات البنكية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات البنكية وفي هذا الصدد يكون من المناسب التعرف على ماهية التسويق في البنوك والدور الذي يلعبه في ترشيد أوجه النشاط البنكي المختلفة ويعد التسويق البنكي من المواضيع المهمة و الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة وفي مختلف المجالات، و السبب في ذلك يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات البنكية في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة ويمكن تعريف التسويق في البنوك بأنه:

- فن تنمية النشاط المصرفي، سواء بين العملاء الحاليين أو المحتملين، ودراسة التغيرات المحتملة في السوق المصرفي والتعرف على رغبات العملاء المذكورين، سعيا نحو تحقيق رضائهم، ووصولاً إلى أكبر حجم من الأرباح بأسلوب علمي، مع مراعاة الحفاظ على جودة الأصول.¹
- ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسات المصرفية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء كانت إقراضاً أو اقتراضاً، أو إيداعاً وخدمات مصرفية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه.²

¹ حسين محمد على حسين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية المنهج والتطبيق بين البنوك العالمية والمصرية، مطابع الولاء الحديثة شبين الكوم، المنوفية، مصر، 2002، ص: 13.

² محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 16.

- "التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك.¹
 - مصطلح التسويق مستعمل بشكل واسع، فهو غالبا يشمل معاني مختلفة. و بشكل عام، يمكن تعريف التسويق بأنه مجموع الأفعال والحركات التي تستهدف مواءمة عرض المنظمة لاحتياجات طالبيها، ويتعلق التسويق المصرفي بمختلف الجهود التي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن بطريقة مناسبة، كما أن سلوكيات الفلسفة والأهداف كانا يختلفان من حيث المسار، وطرق العمل، بالإضافة إلى أن سلوكيات الشراء تختلف أيضا.²
 - عبارة عن إيجاد، ابتكار وأداء الخدمات المصرفية التي تحقق الرضا والقناعة لدى العميل مع ضمان تحقيق أرباح البنك.³
 - النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء. فهو يتعلق بوضع أهداف المنظمة، وإعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط، كما تتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغير البيئي.⁴
 - مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك وزبون الخدمة المصرفية.⁵
 - يمثل إشباع حاجات المستفيدين عن طريق توصيل الخدمة المصرفية في الزمان، والمكان، والنوع، والتكلفة التسويقية المناسبة، عن طريق قبول الودائع ومنح القروض والسلف، وتحقيق الائتمان والاستثمار من خلال نظام تسويقي متكامل، يأخذ بعين الاعتبار أهداف المستفيدين والمصارف والدولة في ظل مزيج تسويقي فعال.⁶
- من خلال ما سبق يمكن القول أن التسويق البنكي :
- يهدف إلى تنمية وتطوير النشاط من أجل الوصول إلى الرفع من الأرباح في الأجل الطويل والقصير؛
 - يهدف إلى المتابعة الجيدة للزبائن الحاليين، من أجل جعلهم زبائن مدى الحياة، بالإضافة إلى الاهتمام بجذب الزبائن الجدد، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم بطريقة مناسبة من خلال استخدام الطرق العلمية في التسويق، والتي يمكن من إحداث التغيرات في الوقت المناسب على مستوى السوق البنكي؛

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 268.

² Sylvie de coussergues, **Gestion de la Banque**, édition Dunod, 2eme édition, paris, La France, 1996, p:219.

³ Hodyes, Tilleman, **bank marketing: text and cases**, addition Wesley publishing co, mente part, California u.s.a, 1986, p:15.

⁴ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص: 18.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 19.

⁶ سلمان عبد الله عيدان، سياسة تسويق خدمات البنوك التجارية دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989، ص: 52.

- يتطلب تنمية النشاط تطبيق التخطيط التسويقي والاستراتيجي على مستوى البنك، من أجل الوصول غلى صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تناسب الوضعية الحالية والمستقبلية للبنك؛
- إن التركيز على زيادة الأرباح لا يجب أن يكون بأي حال من الأحوال على حساب جودة الأصول في الأجل القصير والطويل، كما يجب المحافظة على السيولة المناسبة للبنك.
- 2- أهمية التسويق البنكي :** كما سبق الإشارة، فإن الاهتمام في البداية كان منصبا على تسويق السلع الصناعية بشكل لم يشهده تسويق الخدمات، وخاصة المصرفية، لكن مع التطورات والتغيرات التي حدثت، والتي كان من أهمها زيادة الحاجة إلى الخدمات بمختلف أشكالها، واستجابة لذلك جاء تطبيق المفاهيم والطرق التسويقية في مجال النشاط المصرفي بشكل كبير ومكثف صاحبه ازدياد نمو الوعي المصرفي لدى الفرد وإدراكه بأهمية الخدمات في تسيير مقتضيات الحياة من أجل المحافظة على بقاء واستمرار البنك في السوق، وتكمن أهمية تسويق الخدمات المصرفية فيما يلي:¹
- التعرف على حاجات ورغبات الزبائن للخدمات المصرفية؛
 - الصمود في وجه المنظمات المصرفية الأخرى؛
 - الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف؛
 - زيادة الحصة السوقية للمصرف؛
 - تحديد السوق المستهدفة؛
 - دراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية؛
 - تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن؛
 - تحديد المزيج الترويجي المناسب؛
 - تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.
- 3- اهداف التسويق البنكي:** يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:²
- تحسين سمعة البنك وذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية عنه وعن خدماته وعن العاملين فيه؛
 - تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك؛
 - أهداف توظيف الأموال، وهذا عن طريق:
- *زيادة حجم القروض والسلفيات؛
 - *زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية؛
- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، وال عمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة؛

¹ محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص:49.

² عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص:210-211.

- متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق؛
- تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛
- خلق أسواق مصرفية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون؛
- دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية، والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة؛
- اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها.

4- **مراحل تطور التسويق البنكي:** قبل منتصف الخمسينات لم تهتم البنوك بالتسويق ولم تفهم إدارتها سوى القليل عنه، كما لم تعره سوى اهتمام سطحي، ويرجع ظهور التسويق البنكي وبداية الاهتمام به من جانب البنوك إلى أواخر الخمسينات وبداية الستينات، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو من جانب بعضها البعض.

إن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق، وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث مرة واحدة، فقد مر التسويق البنكي في تطوره بعدة مراحل تعكس درجات مختلفة من الفهم والتصور لما يمكن أن يكون عليه النشاط التسويقي في البنوك من جانب المسئولين عن إدارة هذه البنوك وهي:¹

- مرحلة الترويج: تمثل هذه المرحلة والتي سادت في أوائل الستينات بداية اهتمام البنوك بالتسويق حيث ينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معا، وبذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية أي أن مفهوم التسويق كان مرادفا لمفهوم الترويج.
- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء: بدأت هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق البنكي مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لزيائنه وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد الاهتمام بالزيائن نتيجة عوامل المنافسة من ناحية، وبعد أن بات واضحا للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار الزبائن في تعاملهم معها ومن ناحية أخرى ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق البنكي ينحو منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وزيائنه، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور وأشكال منها ما يلي:

- تدعيم مفهوم التوجه بالزيائن لدى العاملين بالبنوك وخاصة ذوي الاتصال المباشر بهم العملاء وقد تمثلت أداة ذلك في عقد الدورات التدريبية للعاملين للتعرف على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم الزبائن وأهمية الاهتمام بهم؛
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء.
- تقديم الخدمات الاستشارية للزيائن، ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة؛

¹عوض بدير الحداد، نفس الرجوع السابق، ص ص: 27-33.

-تحديث أماكن تأدية الخدمات وصلات انتظار الزبائن مما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر.

- مرحلة التجديد والابتكار: على الرغم من النتائج التي حققها العمل بمفهوم التوجه بالزبائن، فقد بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق البنكي إلى مفهوم التجديد و الابتكار سواء في نوعية الخدمات التي يقدمها أو في الكيفية التي يتم بها تقديمها، وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق البنكي على هذا النحو النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات ذات السياسة المنتظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة والتي تمثلت في استمرار بقائها وتحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها فلم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل مع الزبون وإنما تعدى ذلك إلى الدراسة والبحث عن سلوك الزبون والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والبنك، مثل خدمات الصرف الآلية، بطاقات الائتمان والتعامل مع البنك عبر الهاتف.
- مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق : انتشرت الخدمات البنكية الجديدة وأدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات الزبائن، وأنه لا بد من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق وعليه فقد سعت إلى محاولة خلق صورة مميزة للبنك لدى فئات مختارة من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحى لهم باختلاف الخدمات البنكية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة.
- مرحلة نظم التسويق: مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة والتي أصبحت تعمل فيها هذه البنوك، ودخل التسويق البنكي مرحلة أخرى من مراحل تطوره، تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، ومن هذا المنطلق فقد بدأ اهتمام البنوك في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية، كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة، وذلك لكل مجال من مجالات النشاط البنكي، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة، ولقد ارتبط العمل لهذا المفهوم بالتطورات التي حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظها وتسجيلها أو استرجاعها فضلا عن زيادة اقتناع البنوك بأهمية وجود مثل هذه الأنظمة.
- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق البنكي ويعتبر ظهورها نتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى كما يقوم مفهوم التسويق البنكي في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب أخذ مصلحة الزبون (الفرد) أو المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف زبائنها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها:

- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد؛
- تأكيد أهمية معاونة الزبائن على اتخاذهم للقرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم إلى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع؛
تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف زبائنه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه وذلك من خلال إعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا الزبائن عما يقدمه البنك من خدمات.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي البنكي

إن تطور مفهوم التسويق البنكي كان له أثر على تطور المفاهيم التسويقية المتعلقة به ومن بينها المزيج التسويقي البنكي الذي لقي اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، إن نجاح استراتيجية التسويق البنكي لا يمكن أن يتم إلا بالاختيار المناسب والفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقي البنكي الذي سيتم اعتماده في تنفيذ هذه الاستراتيجية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة¹، إن المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، وبسبب خصائص الخدمات البنكية التي تميزها عن السلع المادية فقد أضاف الباحثون ثلاثة عناصر إضافية تتمثل في: الأفراد، الشواهد المادية والعمليات.

ويعتبر المزيج التسويقي أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث، و هو تحديد و استعمال مبادئ الـ 4P'S لتطبيقها على الموقع الاستراتيجي للمنتج في السوق و وضع المبدأ الاساسي للمزيج التسويقي في عام 1948 من قبل جيمس كوليتون الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على وصفة و في العام 1953 قام نيل بوردن رئيس نقابة المسوقين الامريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم **Marketing Mix** على هذه الوصفة و في العام 1960 تم وضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف P باللغة الانجليزية، و كانت هذه العناصر أربعة في ذلك الوقت فسميت بـ: 4P'S².

و يمكن ان نقدم مجموعة من التعاريف للمزيج التسويقي بصفة عامة :

- المزيج التسويقي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها.³
- المزيج التسويقي مجموعة من الادوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف و هذه الادوات يمكن تصنيفها إلى أربعة أدوات أو عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).⁴

¹ محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، نفس المرجع السابق، ص253.

² حمد الكردى، عناصر المزيج التسويقي، بوابة كنانة أونلاين، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123573>

(consulté le 20/08/2016)

³ نجاح خلف، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية. رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2010، ص: 13.

⁴ زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السالم، مبادئ التسويق، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 24.

اولا: المنتج البنكي:

1- تعريف المنتج: (Product)

- عرفه (Kotler) على أنه: أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما.¹
 - أما (Mc Carty) فقد رأى في المنتج مصدرا لاشباع حاجات و الرغبات الاستهلاكية، كما أنها مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع و المنتج و بهذا المعنى، فإن المضمون السلعي العام ال يقتصر على الجوهر المادي للمنتج. بل يتعداه إلى كل الابعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.²
 - ويرى (Frain) بأن المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية.³
- مصطلح المنتج لا يشمل فقط السلع المادية الملموسة بل يشمل كذلك، الخدمات، التجارب، الأشخاص الأماكن، المنظمات والأفكار، وفي مجال التسويق البنكي فإن المنتج البنكي هو عبارة عن خدمة والتي سبق تعريفها، إن المنتجات التي تقدمها البنوك عديدة ومتنوعة تشكل ما يعرف بالمزيج الخدمي أو مزيج الخدمات.

2-الخدمات البنكية: يقوم البنك بتقديم خدمات عدة في هذا المجال:⁴

- خدمات قبول الودائع البنكية وتضم: خدمات الودائع تحت الطلب والحساب الجاري، خدمات فتح الحساب الجاري، خدمات الإيداع في الحساب الجاري وخدمات السحب من الحساب؛
- خدمات الودائع لأجل الثابتة(الثابتة)؛
- خدمات ودائع التوفير؛
- خدمات الأمانات؛
- خدمات التحصيل الداخلية؛
- خدمات التحصيل الخارجية؛
- خدمات عمليات التحويل الخارجي؛
- خدمات تحصيل الكمبيالات؛
- خدمات اعتماد الشيكات (تصديقها)؛
- خدمات حفظ الأوراق المالية؛
- خدمات الاكتتاب؛
- خدمات خطابات الضمان البنكي؛
- خدمات الاعتمادات المستندية؛

¹ P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :430.

² عبد الاله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، ط1، دار حافظ للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص: 90.

³ فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009، ص: 40.

⁴ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص: 256.

- خدمات تخزين البضائع؛
- خدمات عمليات الصرف الخارجية؛
- خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية؛
- خدمات الحوالات البنكية الواردة؛
- خدمات أخرى :هناك العديد من الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك لزيائنه مثل: تسديد قوائم الكهرباء، الماء والهاتف وغيرها مثل تصديق الشيكات التي تمثل تعهد البنك عن طريق ختم خاص بتسديد قيمة الشيك الذي ختمه لصالح الجهة المستفيدة.

3-خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال وتنقاضى البنوك عليها فوائد: تقوم البنوك إلى

جانب خدماتها السابقة بتسهيلات بنكية وتقديم قروض وأهم هذه الخدمات:

- خدمات تقديم القروض والتسهيلات؛
 - خدمات خصم الأوراق التجارية؛
 - خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع.
- 4-إستثمار جزء من موارد البنك في الإيجار بالأوراق المالية: يقصد بالاستثمار توظيف البنك جزء من أمواله الخاصة أو الأموال المدوعة لديه في شراء الأوراق المالية، والتي تكون غالبا على شكل سندات أو أسهم طلبا للربح وحفاظا على درجة من السيولة التي تتمتع بها تلك الأوراق المالية (لا مكان لتحويلها إلى نقود في أكثر الأحيان) تعتبر الخدمات البنكية التي يقدمها البنوك من أهم عناصر المزيج التسويقي البنكي لذلك فإن عملية تخطيطها هي من أولى المهام التي تقوم بها إدارة التسويق في البنوك، ويقصد بتخطيط المنتج كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد المزيج الخدمي الذي سيتم تقديمه للزبائن، تغليف الخدمة البنكية، تمييز البنك وخدماته، عمليات تطوير الخدمة أو إضافة خدمات جديدة للمزيج الخدمي البنكي.

ثانيا: السعر(Price)

ويتمثل في المقابل المادي الذي يدفعه الزبون للحصول على الخدمة البنكية، توجد عدة قرارات متعلقة بالسعر مثل: الفوائد، العمولات، الرسوم البنكية، شروط التسديد وقواعد منح الائتمان، ويتفق الفكر التسويقي و الاقتصادي على أن السعر يرتبط بالقوة الشرائية التي يتمتع بها المشتري، كما أن هيكل السعر لا يرتبط فقط بمواصفات المنتج، ولكن أيضا يرتبط بالشروط أو الظروف التي يتم في ضوءها التبادل.¹

ويعرف التسعير في التسويق البنكي على انه معدلات الفائدة على الودائع، القروض، الرسوم والعمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها لقاء تقديم الخدمة.²

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص:280-281.

² ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص:153.

ثالثا: المكان: (Place)

يقصد بالمكان جميع الأنشطة التي يتخذها البنك لجعل خدماته سهلة الوصول إليها ومتاحة للزبائن المستهدفين لذلك يحتل مكان التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي، حيث أن أي منتج متميز ومبتكر لا يعني شيئا للزبون إلا إذا كان متاحا في المكان والوقت المناسبين، ولهذا يمكن القول أن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية للمنتج، وتمثل القرارات الخاصة بالمكان في قنوات التوزيع المتمثلة في مبنى البنك، فروعها واستراتيجيات التوزيع.

كما عرفه (Kotler) بأنه: مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.¹

رابعا: الترويج: (Promotion)

يتضمن الترويج مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك للاتصال بسوقه المستهدف والترويج لخدماته، وتتعدد الأشكال التي يمكن للبنك الاعتماد عليها في مجال الترويج مثلا: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات التسويق المباشر، النشر، التسويق بالإنترنت، وتعرف هذه العناصر بالمزيج الترويجي أو مزيج الاتصالات التسويقية للبنك وعرف (Edward & William): الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات و تسهيل بيع السلع و الخدمات أو قبول فكرة معينة، و عرف (Stanton) الترويج على أنه: يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج و حثهم للحصول عليه و عرف (Kotler) الترويج على أن النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي.²

ويضاف للعناصر الأربعة السابقة الذكر العناصر الثلاثة التالية:

خامسا: المشاركين (الناس): (People)

و يتضمن ذلك كافة الافراد المشاركين في تقديم الخدمة و تسهيلها للزبون و من ثم تأثير ذلك على درجة رضاه عما يتلقاه من خدمة، المشاركين و يتضمن كافة العاملين في الشركة و المؤيدين للخدمة بشكل أو باخر و كذلك المستهلكين الاخرين الموجودين في البيئة و المحيط الذي تقدم فيه الخدمة.

سادسا: الشواهد المادية: (Physical Evidence)

تتضمن كافة الجوانب الملموسة و التي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة و أيضا أي معدات تستخدم في تقديم الخدمة و تحقيق لها التميز.

سابعا: العمليات: (processe)

وتشمل على كافة الأنشطة و العمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة و إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة و متلقيها.

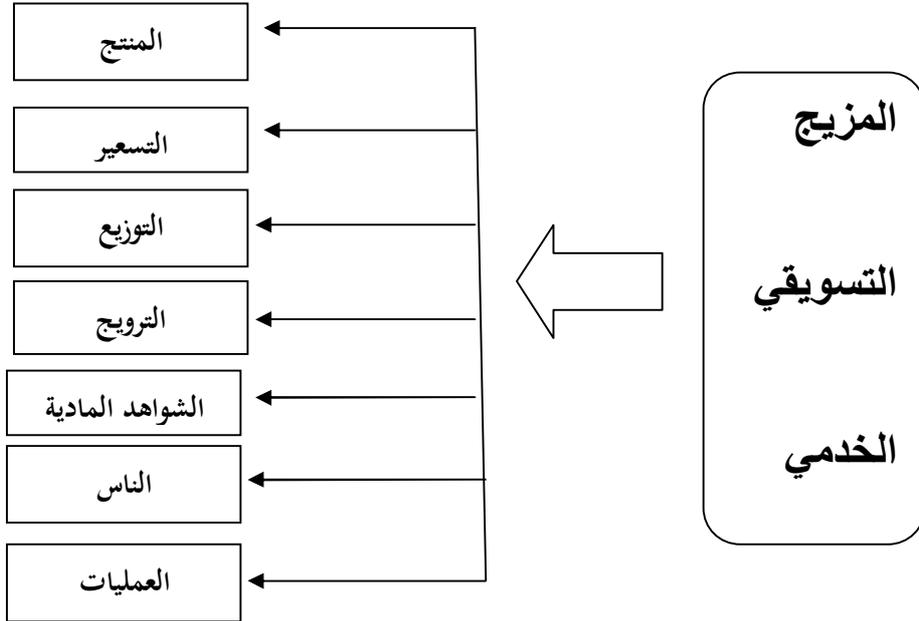
¹ كمال حوش، استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المنتدى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجماعي، بشار،

20-21 ابريل 2004، ص: 9.

² محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينية، نفس المرجع السابق، ص: 260.

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي الخدمي :

الشكل رقم : 46 المزيج التسويقي الخدمي



المصدر: طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي، التسويق الفندقية)، حورس

الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص:185.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي ويؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمنظمة وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم، دخلهم وتوقعاتهم و تؤثر على المنظمة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

اولا : تعريف البيئة

لقد اهتم الباحثون بالبيئة وحاولوا فهم علاقتها مع المنظمة بحيث تعتبر نظاما يتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، إذ لا يمكن تصور منظمة في فراغ حيث أنها نظام فرعي لنظام أشمل هو البيئة، تعدّ البيئة محل اهتمام المنظمات، باعتبارها مصدرا للتهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المنظمة¹ و هناك من يقدّم تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها : مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة²، أما (Duncan, 1972) فيرى بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد، و يستند كل من (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية، وقد عرف (Tomson) البيئة بأنها : مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا.³

¹Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000, p :05.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1168-l-environnement-territorialise-un-nouveau-concept-de-structuration-de-l-environnement-dans-la-strategie-de-l-entreprise/download>, (consulté le26/08/2016).

²<http://WWWgeronim.free.fr/eoent/cours/environnement.htm#haut>, (Consulté le 20/06/2016).

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، اساسيات الادارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص:151.

- وتتجلى أهمية دراسة البيئة من خلال الأوجه التالية:¹
- تعتبر البيئة سوق لبيع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، وفي نفس الوقت سوق لشراء عوامل الإنتاج اللازمة لمزاولة نشاط المنظمة؛
 - تعمل المنظمات في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، السياسية والاجتماعية)، كالتغير في أسعار المواد الأولية، أو تحول طلب المستهلك من سلعة لسلعة أخرى؛
 - كل منظمة تعتبر نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛
 - ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية داخل المنظمات باختلاف أنواعها يتم على ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المنظمة؛
 - مدى القدرة النسبية للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق أهدافها، وذلك باستغلال نقاط القوة لديها واقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتحديات البيئية؛
 - واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم للبيئة إلا أنهم قد عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة، مستوى داخلي وآخر خارجي:

1- تحليل البيئة الخارجية: وتنقسم هي الأخرى إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:²

- **تحليل البيئة الخارجية العامة :** تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة وليس لها علاقة مباشرة بموقعها التشغيلي أو نوعية الصناعة، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، التشريعية، الثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية، ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود ونادرا ما تستطيع المنظمة ممارسة التأثير بشكل ملموس وفيما يلي عرض موجز لمكونات البيئة العامة:

- العوامل والمتغيرات الاقتصادية : هي مؤشرات تتصل بخطة التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي والنتائج القومي الإجمالي، والميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية... إلخ.
- أما المجموعة الثانية تتكون من العوامل و المتغيرات الاقتصادية التي لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وتمثل في السياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية الدولية، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الاقتراض والادخار، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.
- العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية : وتمثل فيما يلي :

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، نفس المرجع السابق، ص:152-156.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص: 62.

*العوامل الاجتماعية : أي القيم الاجتماعية السائدة ومنها التقاليد والأعراف، مشاكل التغيير الاجتماعي (دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي).

*العوامل الديموغرافية: يشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم، درجة النمو السكاني ومعدل الولادات والوفيات...إلخ.

* العوامل الثقافية والعلمية :من أهمها مستوى الأمية، نظام التعليم الرسمي، أجهزة التدريب الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

*العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية: تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية ، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة وإيديولوجية نظامها السياسي، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة ،فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية ، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع ،ذلك لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات ويضع قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطرة كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.

-العوامل والمتغيرات التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفتية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحسابات الآلية والإنترنت، وتأثير التكنولوجيا على نشاط المنظمات المصرفية، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض الأوراق المالية .

● **تحليل البيئة الخارجية الخاصة:** والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المنظمة مثل الصناعة، المنافسة، بيئة المنافسة: تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في:

- ملامح وخصائص المنافسين؛

-القطاعات السوقية المختلفة؛

- احتمال دخول منافسين جدد؛

- قوة العملاء والموردين.

إذن لابد من متابعة البيئة الخارجية باعتبارها تتسم بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة كثرة المتغيرات وتغيرها المستمر والمعقد؛لذا فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة، فهناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي :

• جمع المعلومات عن البيئة : تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب مثل المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية ، التقارير التي يقدمونها أو وليد الأفكار عن طريق الإبداع ثم تحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة ، وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات باعتبار هناك العديد من المصادر التي بموجبها يتم جمع المعلومات مثل الوزارات والهيئات الحكومية ومراكز البحث العلمي .

• الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية : كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير على المؤسسة ، حيث يظهر هذا التأثير في صورتين متمثلة في صورة فرص ، وصورة تهديدات ؛
- الفرص: تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها تنافسية.
-التهديدات: وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه واستغلاله لصالحها أو تفاديه.

توجد عدة طرق يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، منها استعراض المعلومات والبيانات التي تتم جمعها وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات التغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

2-البيئة الداخلية : تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي

تتسم بها كل عامل منها والتي تساهم بالاستعانة بنتائج تحليل عوامل خارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية:

- القوة: قدرة المنظمة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية ؛
- الضعف: تراجع المنظمة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها والتي تخلق لديها حالة احتلال وعدم توازن يؤدي إلى عدم بقائها.

إن تحديد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطراً عليها، وكذا وضع الاستراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

ثانيا : تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد مفهوم موحد للميزة التنافسية، بحيث لم يظهر هذا المفهوم صدفة بل نتيجة بعض التحولات الطارئة على جميع الأصعدة و منه تعرف الميزة التنافسية على أنها:

1- تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة: يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد على انها: القدرة على

تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.¹

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فتعرف الميزة التنافسية على انها: الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.²

¹ إسماعيل زغلول، محمد المزامة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص: 250.

² سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 04.

2- تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع على انها: قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

3- تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة:

- يعد (Philip Kcinzles) أول من اظهر مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، فيعرفها بأنها شيء ماتفعله المنظمة جيدا و يختلف عن منافسيها.¹
- يعرفها (Igor Ansoff) على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.²
- وصف كل (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد، ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة، فالمقدرات والميزة التنافسية عدة متغيرات مستقلة واعتبروا الأداء هو المتغير التابع.
- جاء (Porter/1985 and Day 1984) ووضع الجليل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليست بأنها شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، إذا أن تحقيقها سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى.³
- و يعتبر (Michel Porter) اول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا ان التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها ولقد عرف (Porter) الميزة التنافسية على انها تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ان تخلقها لزيائنها اذ يمكن ان تأخذ اشكال اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة⁴، كما اشار ايضا الى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر

¹ وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمي، التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الاعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص: 67.

²Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1ed, 2008, p:10.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص: 137.

⁴ Michel Porter, *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1999, p: 08.

فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.¹

• بينما يعرفها نبييل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى.²

• عرفها أيضا (Thompson & Strickland) بأنها شيء ما تفعله المنظمة جيدا مقارنة بمنافسيها وهي ترتبط بوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المنظمة.³

• وعرفها (Kotha & Orne) هو الآخر بأنها مركز فريد يحققه المنظمة لنفسها عبر فترة من الزمن في مواجهة منافسيها، وهو ناتج (المركز الفريد) عن تلاحم التميز والتكلفة والأداء (العمل) في قطاع سوقي محصن.⁴

• كما يعرفها أيضا (Barney) على أنها تطبيق المنظمة لاستراتيجية خلق أو إيجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون أو المرتقبون، وان تحقيق المنظمة لميزة تنافسية قد يتم من خلال التنفيذ الكفء أو المتميز أو الفريد للاستراتيجية.⁵

• اما علي السلمي فعرفها بأنها مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم منافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز الاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.⁶

• كما عرفها (Kotler): بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.⁷

وعليه يمكن ان نعرف الميزة التنافسية على انها كل ابداع او ابتكار مادي او معنوي يمكن ان تتميز به المنظمة عن منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها .

¹ الشيخ الداوي، دور تسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيقي الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 09- 10/03/2004، ص: 259.

² نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص:38.

³ وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، نفس المرجع السابق، ص:97.

⁴ S. Kotha & D. Orne, **General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis**, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, p: 211.

⁵ وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، نفس المرجع السابق، ص:98.

⁶ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 98.

⁷ فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص:634.

ثالثاً: خصائصها

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الاول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة ان تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ونظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المنظمة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص و الشروط، ومن بينة الخصائص التي يجب ان تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة هي:¹

-تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه؛

-تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛

-تكون غالبا مركزة جغرافيا؛

-حاسمة بمعنى انه تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس؛

-الديمومة اي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛

-امكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها ومحاكاتها او الغائها من طرف المنافسين.

كذلك من اهم خصائصها ايضا:²

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة

الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المنظمة من جهة اخرى؛

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير و

البعيد.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من

قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص حسب ما يراها الاستاذ نجم عبود هي:³

-تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛

-تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛

-تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛

-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛

¹ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص:262.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص:309.

³نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001، ص:27.

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها :
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

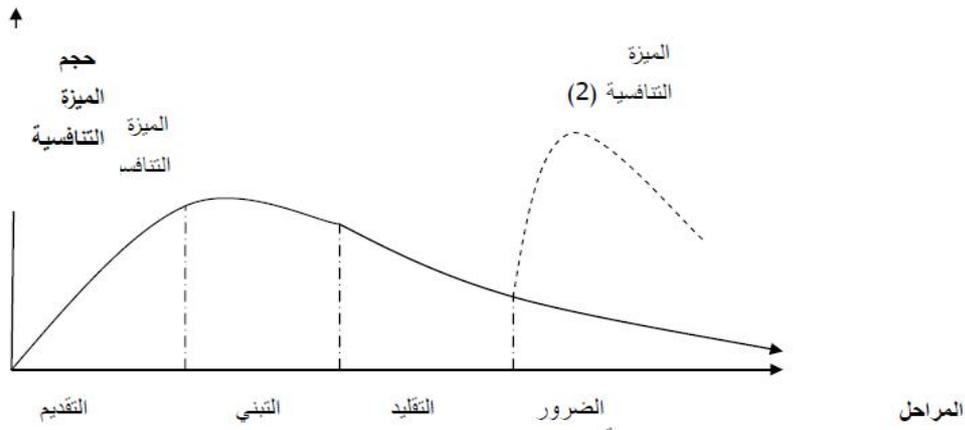
رابعاً: اهدافها

- ومن بين الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد:¹
- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي قامت بابتكار اول حاسب شخصي؛
 - دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع او الخدمات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

خامساً: محددات الميزة التنافسية

- تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين وهما:
- 1-حجم الميزة التنافسية:تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك كما يبينه الشكل الآتي:²

الشكل رقم: 47 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص:86.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 104-105.

² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص: 86-87.

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة :

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزوا عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، وهي نفس مرحلة الأبقار الحلوب في مصفوفة (BCG)، حيث تكون الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير... الخ، وانخفاض التكاليف الثابتة الوحودية، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم).
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

2- نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

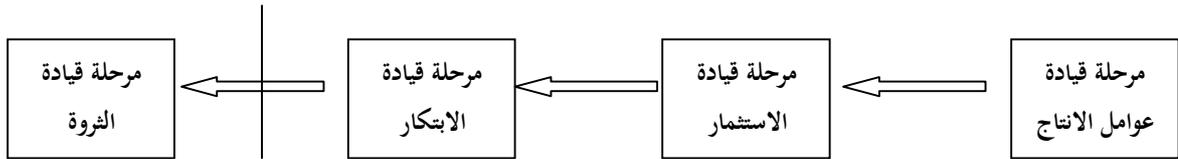
- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي توافق قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

اولا: مراحل تطور الميزة التنافسية

وفيما يخص مراحل تطور الميزة التنافسية فيرى (Porter) أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبه¹ ولقد لخص المراحل الأربعة كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم : 48 مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص:538.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتمثل تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى:²

1-مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

2-مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظماتها على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

¹ سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، القاهرة، مصر، 2003، ص: 2.

² عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 9.

3-مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الانتاج ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4-مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة ورغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المنظمات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية الكبرى.

ثانيا :مصادر و ابعاد الميزة التنافسية

1-مصادر الميزة التنافسية:

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و هذا يعني أنتوفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية: هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.
- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير رفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

● **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

وهناك من يضيف إلى المصادر السابقة المصادر التالية :

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة **(British Airway)** الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم) ؛

- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص:310.

-المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.

-المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

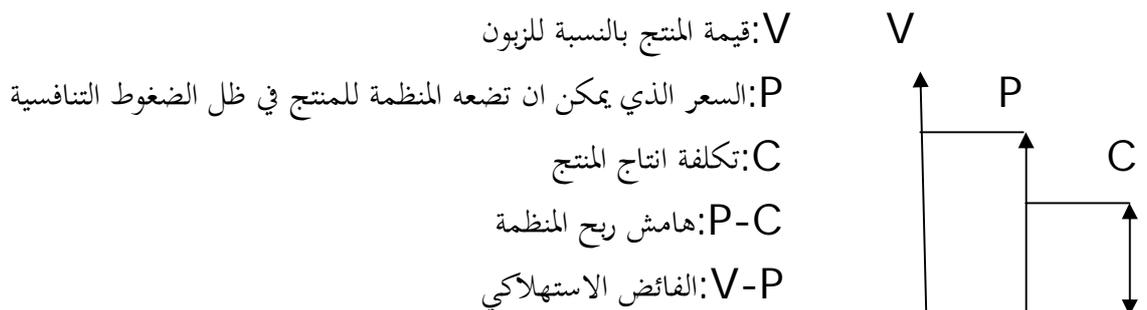
-يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

2- ابعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المنظمة على تحقيق التميز :

● **البعد الاول:** تخفيض التكلفة (القيمة المدركة للزبون): يمكن للمنظمة استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبائن للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها و فشل المنظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير و تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة اذا ادرك الزبائن من جراء تعاملهم مع المنظمة انهم يحصلون على قيمة اعلى من منافسيها.¹

يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة المدركة التي يوليها الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة، كلما ارتفع السعر الذي تقبضه المنظمة على هذه المنتجات والخدمات و يجب مراعاة ان السعر الذي تفرضه المنظمة للسلعة او الخدمة يكون عادة اقل من القيمة التي يوليها الزبائن لتلك السلعة او الخدمة، ذلك لان الزبون يستأثر ببعض القيمة في اطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية و يستطيع الزبون ان يفعل ذلك لان المنظمة تتنافس مع المنظمات الاخرى من اجل مصلحة الزبون والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :

الشكل رقم : 49 الفائض الاستهلاكي



المصدر: مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 14.

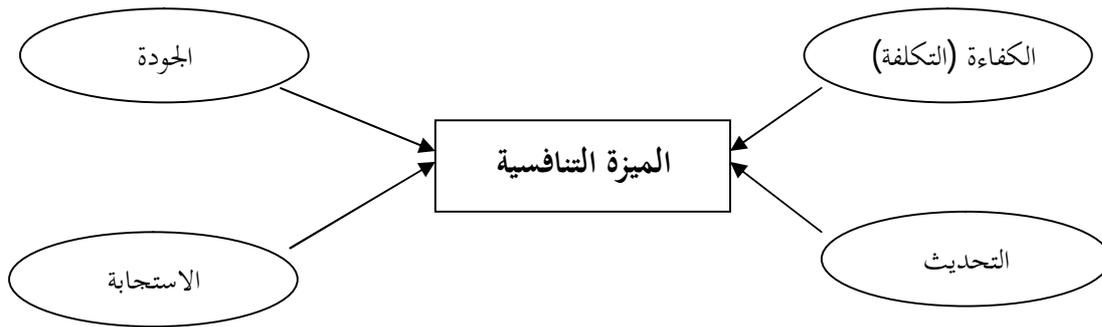
¹ Jacques Castenau, Loic Daniel, Bruno Metting, **Le Pilotage Stratégique**, 2 édition, edition d'organisation, la France, 2002, p :62.

وعلى الرغم مما اشارت اليه الدراسات ان السعر يلعب الدور الاكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبائن الا ان الامر اعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر بالجودة، مدى الاقتناع بالمنتج او الخدمة، مدى الاعتماد عليه، خدمات ما بعد البيع.

- **البعد الثاني: التميز:** تعتمد على تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين كمنتج ذو جودة عالية، منتج اصلي او منتج متجدد... الخ، هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف الزبون الذي يبحث عن ميزة دائمة كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة او خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة او انتاج نسخة منها والتميز يسمح للمنظمة بفرض سعر اعلى من اسعار منافسيها.

3- الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية: يدخل في بناء المزايا التنافسية العديد من العوامل اهمها هي: الكفاءة (التكلفة)، الجودة، التحديد(التحديث)، الاستجابة(سرعتها) وهي الاسس التي اعتمدها في الجانب التطبيقي من الاستبيان لأنها تمثل اسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة ان تعتمد عليها بغض النظر عن مجالها او تخصصها، وبغض النظر عن نوع خدماتها او منتجاتها كما يبينه الشكل التالي:

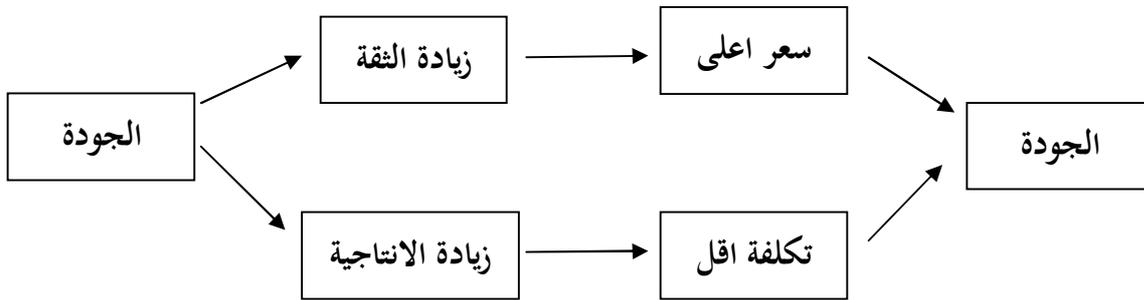
الشكل رقم : 50 الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث

- **الكفاءة: (التكلفة):** المنظمة هي اداة تحويل مدخلات الى مخرجات والمدخلات هي عوامل الانتاج: الارض، العمل، راس المال، التنظيم، اما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وكلما استطاعت المنظمة ان تكون اكثر كفاءة من منافسيها اي انها تحملت تكاليف اقل من منافسيها استطاعت ان تتميز عنهم بالبيع بسعر اقل منهم .
- **الجودة:** ان المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية يمكن عليها الاعتماد عليها والثقة بها لتحقيق الاهداف المنشودة، لان توفير المنتجات ذات جودة عالية من شأنه ان يزيد من قيمتها في اعين الزبائن وبالتالي تقبلهم لارتفاع سعرها من جهة ومن جهة اخرى يمكن ان يؤدي ارتفاع الجودة الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف كما مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم : 51 تأثير الجودة على الربح



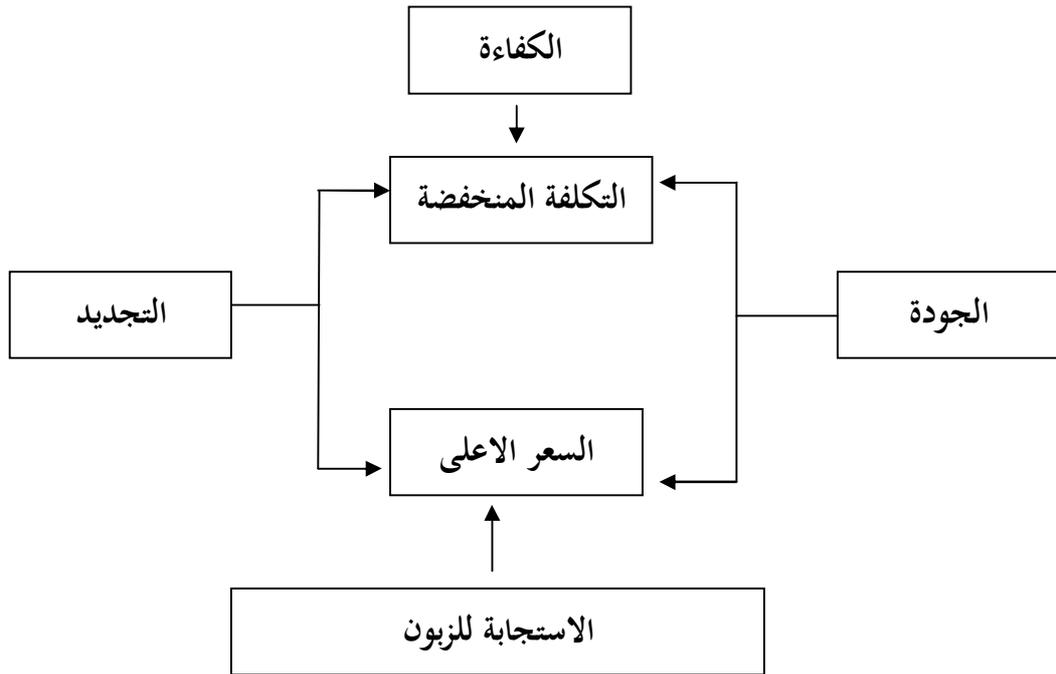
المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص: 207.

- **التجديد (التحديث):** يشار الى التجديد على انه اي شيء جديد او حديث يتعلق بطريقة ادارة المنظمة او المنتجات والخدمات التي تقدمه المنظمة ويقصد به اي تطور او تقدم يطرا على انواع المنتجات والخدمات وعمليات الانتاج ونظم الادارة والهياكل التنظيمية، ورغم انه ليس كل عمليات التجديد يحالفها النجاح الا ان العمليات التي يكتب لها النجاح هي التي قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية لأنها قد تمنح المنظمة شيء يفتر له المنافسون وبالتالي يسمح تفردا ان ترفع من اسعارها مقارنة بالمنافسين.¹
- **الاستجابة:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المنظمة ان تكون قادرة على اداء المهام افضل من منافسيها في تحديد واشباع حاجات ورغبات الزبائن وعندئذ سيولي الزبائن قيمة اكبر لمنتجاتها وخدماتها، ان تحقيق الابعاد السابقة يجب ان يتماشى مع سرعة الاستجابة لحاجات الزبون وهنا يبرز عامل مهم الا وهو موثمة السلع والخدمات للحاجات الفردية والجماعية، سرعة الاستجابة في البنك مثلا هي الوقت المستغرق لمعالجة القرض او الوقت الذي يقضيه الزبائن في الصف او الطابور،² والشكل التالي يوضح تأثير الابعاد السابقة الذكر على التكلفة وسعر البيع:

¹ نيبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 84.

² Jacques Castenau, Loic Daniel, Bruno Metting, op, cit, p:63.

الشكل رقم : 52 تأثير ابعاد الميزة التنافسية على التكلفة والسعر



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، نفس المرجع السابق، ص:205.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس

اولا: استراتيجيات الميزة التنافسية:

ان الاستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف الى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن منظور تسييري بحث فان الارباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة للاستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج (Porter) وقد أكد (Tarondeau) على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين،¹ حيث تعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي كما هو مبين في الشكل الاتي:

¹ Tarondeau J.C, **Le management des savoirs**, Paris, la France, 1998, PUF, p17.

الشكل رقم : 53 الاستراتيجيات الأساسية لـ Porter

كل القطاع	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التميز
جزء من القطاع	استراتيجية التركيز	
	التكلفة	القيمة المدركة

Source :Michael E. Porter. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (U.S.A., free press, 1980), P: 7.

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

أخذت هاته الاستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات تزامنا مع ظهور منحنى الخبرة وحسب هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفف من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:¹

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن؛

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية²، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى

زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج كما

تستطيع المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة

قوى التنافس الخمس التي حددها (Porter) وتمثل هذه المزايا في:³

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 200.

² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 116.

³ نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 223.

- بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
 ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الاستراتيجية، تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المنظمة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المنظمة.¹

2- استراتيجية التمييز

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الاستراتيجية، والتي تقوم على التمييز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.²
 ومثل هذا التمييز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التمييز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في استراتيجية التمييز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الاستراتيجية وهي:³

● الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
- عدم وجود منظمات تنتهج نفس استراتيجية التمييز.

● الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

¹ إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص: 201-202.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط1، دار البازوري، عمان، الاردن، 1999، ص: 160.

³ إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص: 183-184.

- بذل جهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج هدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3- استراتيجيات التركيز:

- تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحدد على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.
- وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع و ربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:
- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
 - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
 - اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛
 - تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:¹

- **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- **تنمية المنتج:** تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص: 168.

- **التكامل الأفقي:** يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.¹

ثانيا: تحليل قوى التنافس

يؤكد (Porter) بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس، إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة يمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية، حيث يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، فضلا عن كونه مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم التي يعملون فيها.²

وعند التعرض لتحليل قوى التنافس في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل (Porter) الذي اقترحه سنة 1985، كما يعد نموذج القوى التنافسية الخمس لـ (Porter) من أشهر الهياكل التخطيطية لتحليل التنافسية.³ حيث يؤكد (Porter) أن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح للصناعة بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمس ودرجة تأثير كل منها في نجاح المنظمة .

ويشير (Porter) إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي إن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة، ويتضمن نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمس في تحليل الصناعة الآتي:

- شدة المنافسة في الصناعة؛

- تهديد الداخلين الجدد للنشاط؛

- تهديد المنتجات البديلة؛

- القوة التفاوضية للموردين؛

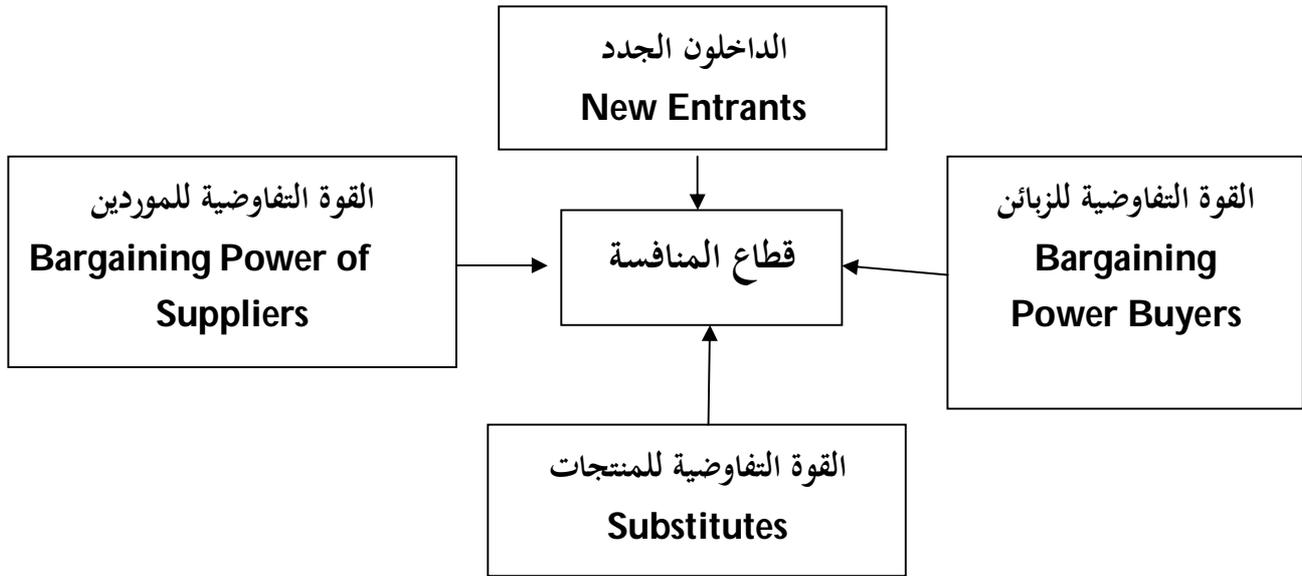
- القوة التفاوضية للعملاء.

¹ محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص:226.

² زكرياء مطلق، الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص:102.

³ إفدام توربان، وآخرون، ترجمة قاسم شعبان، نفس المرجع السابق، ص:212.

الشكل رقم : 54 قوى التنافس الخمس



المصدر: ماجد عبد الدهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 168.

1- شدة المنافسة في الصناعة : تمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها (Porter) بكثافة المنافسة بين المنظمات الموجودة بمحور ومركز القوى التي تؤثر في درجة جاذبية الصناعة، وترجع شدة المنافسة إلى وجود عدة عوامل¹:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة؛
- بطء معدل نمو الصناعة بما يدعو المنتجين ذو العقلية التوسعية إلى الصراع من أجل الحصص السوقية؛
- افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) لتمييز من غيرها؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة أو قابلية المنتجات للتلف بما يغري المنتجين بتخفيض الأسعار؛
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك؛
- ارتفاع موانع الخروج من الصناعة، مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للصناعة بما يدفع المنظمة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في الصناعة؛
- اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة. وتتميز حالة ازدياد المنافسة بالحاجة إلى تخفيض الكلف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للزبائن، أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتمييز والتركيز على أسواق معينة.

¹ كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، أصول عملية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995، ص: 97-98.

2- تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين (المنافسون في الصناعة): المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، التنوع في المنتجات، بنية التكاليف... الخ، من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة، نمو الصناعة، تمييز المنتج، حواجز الخروج من الصناعة، بنية التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة.¹

يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل²، وقد حدد (Porter) ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:³

- **اقتصاديات الحجم**: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج .
- **تمييز المنتج**: يخلق تمييز الماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات .
- **الدخول إلى قنوات التوزيع**: تسيطر المنظمات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق سيشكل حملا ثقيلا على المنظمات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمنظمة الجديدة وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة من المبيعات والأرباح .
- **الأوضاع غير مناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم**: فقد تتمتع المنظمات القائمة في الصناعة بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المنظمات التي ترغب في الدخول فقد تعود إلى :
 - أثر منحى التعلم ومنحى الخبرة؛
 - إمكانية حصولها على المواد الخام من أفضل الموردين؛
 - توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر للغير بحكم الاختراع مثلا؛
 - شراؤها للأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعارها حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية؛
 - مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية .

¹ طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 270.

² سملاي بحضيه، نفس المرجع السابق، ص: 34.

³ كامل سيد غراب، نفس المرجع السابق، ص: 75-76.

● المتطلبات الرأسمالية: تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في الصناعة من أجل المنافسة حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان .

● سياسة الحكومة: قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، القوانين الجمركية، فضلا عن كل ستة العوائق السابقة نجد أن ما يجد من دخول المنتجين الجدد الخبرة الصناعية بمدى رد فعل المنتجين الحاليين للقادمين الجدد، إذا كان رد الفعل باتجاه (عش ودع الآخرين يعيشوا أيضا)، فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة، كما إن فرص بقاء المنافسين الجدد أكبر من الناحية العملية .

3- تهديد السلع أو الخدمات البديلة: تحدد وفرة البدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على

الأسعار ولتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ (Porter) بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:¹

● التحسن السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف، مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

● الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

4- القوة التفاوضية للموردين: وهم مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على

قطاع الصناعة، فقد يعمد هؤلاء إلى إقامة تحالفات بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد والدفع وغير ذلك كما إن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع، ولذلك يتعين على المنظمة أن تدرس مورديها من جوانب شتى، ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصاً أو تهديدات، والتي أشار إليها (Porter) كما يلي:²

- التميز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التموين به؛

- تكلفة التحول لموردين آخرين؛

- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة

بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة، لذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً

بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، وتزداد القوة التفاوضية في الحالات الآتية:³

- قلة عدد المنظمات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص:141.

² حسين رحيم، الإدارة الاستراتيجية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص:101.

³ زكرياء مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، ص:106.

- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون؛
 - عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول مجهزين جدد؛
 - تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها باللجوء لمصادر بديلة،
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج لازمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة؛
 - عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة .
- 5- القوة التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون الزبون قويا إذا توفر ما يلي:¹
- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛
 - كثرة عدد الموردين؛
 - فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
 - احتمال تكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
- وتزداد القوة التفاوضية للعملاء من خلال ما يلي:²
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التميز، بحيث يكون من السهل على العملاء ترك المنظمة والذهاب لأخرى وبكلف تحويل قليلة جدا؛
 - عند وجود درجة كبيرة من تركيز العملاء، ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا؛
 - عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة لنوعية المنتج (سلعة أو خدمة)؛
 - عند الوثوق بوجود تهديد من جانب العملاء بالتكامل الخلفي؛
 - في حال كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال العملاء؛
- وتقل القوة التفاوضية للعملاء عندما تكون الصناعة التنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا وعندما تمثل مواد أو أجزاء أو منتجات نصف مصنعة للمجهز عنصرا أساسيا لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته .
- ويعتبر قرار اختيار المنظمة لموردين الذي ستشتري منهم، أو لجماعات العملاء الذين ستبيع لهم قرارا استراتيجيا مهما ويمكن للمنظمة تحسين موقفها الاستراتيجي بالتعرف إلى الموردين والعملاء الذين يحظون بأقل قوة تؤثر عكسيا فيها .

ثالثا : نموذج سلسلة القيمة للمنظمة :

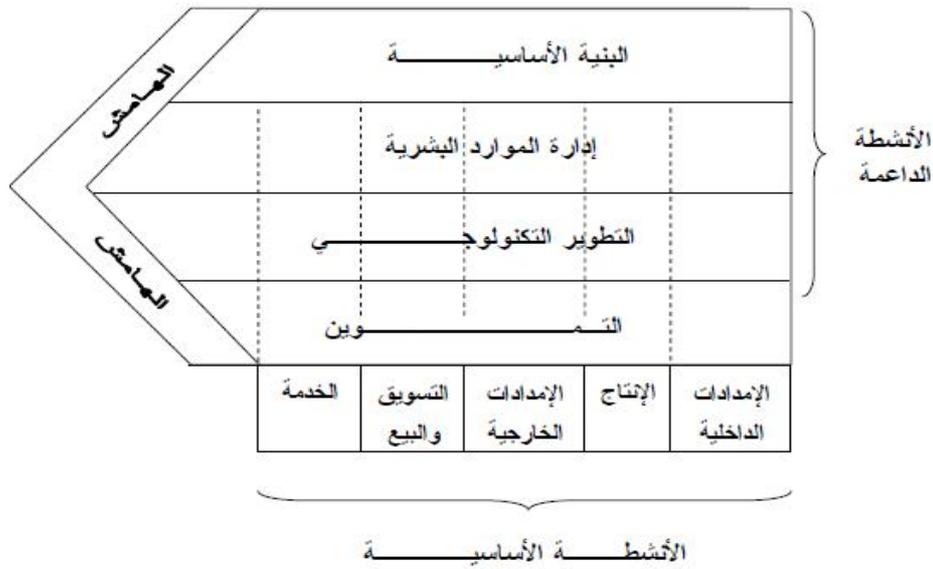
يعد نموذج السلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) 1985 من الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف و عمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتضيف قيمة لمنتجاتها

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص:167.

² زكرياء مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، ص:106.

ويمكن تحليل سلسلة القيمة بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل كلفة، التميز والتركيز) وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها، إذا يتطلب تحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل التكلفة ومتابعتها وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من المنتجات، وتحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير أنشطة لسلسلة القيمة ووفقا لنموذج (Porter) " تحليل سلسلة القيمة " فإن الأنشطة التي تنفذ في اي منظمة تنقسم إلى مجموعتين : الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة) ، كما نشير إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعدا أساسيا في نموذج (Porter) فالهامش هو " القيمة المدركة من جانب زبائن المنظمة لمنتجاتها مطروحا منها التكاليف " ويتم توضيح كل من المجموعتين من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم 55: نموذج سلسلة القيمة



Source: Michel Porter, op, cit, p :53.

1- الأنشطة الرئيسية الأولية:

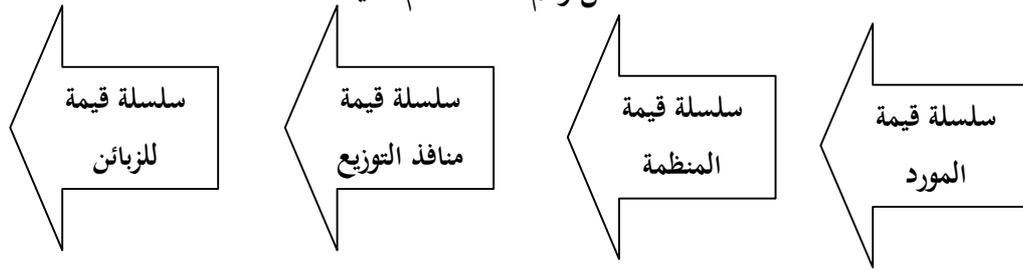
تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:

- **الإمدادات الداخلية:** أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل : مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، المخازن والرقابة على المخزون ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

¹ نيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص:90.

- **العمليات:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التصميم، والتشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات، والرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية (التسهيلات)
 - **الإمدادات الخارجية (المخرجات):** أنشطة مرتبطة بجمع، وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع على العملاء، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
 - **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل الترويج، منافذ التوزيع والتسعير.
 - **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل: خدمات التركيب، والتصليح والتدريب وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.
أما الأنشطة المساندة أو الداعمة في نموذج سلسلة القيمة فهي كما يلي:
 - 2- **الأنشطة الداعمة (المساعدة):** هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة هي:
 - **البنية الأساسية للمنظمة:** تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
 - **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب، وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقوم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.
 - **التطور التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الايزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة والمعرفة التقنية.
 - **المشتريات:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات شراؤها، سواءا كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.
- كما يجب الإشارة أيضا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمنظمة فقط بل بالامتدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المنظمة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للعملاء وسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 56 نظام القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 90.

والمهم هو فهم سلسلة القيمة للمنظمة وارتباطها مع بقية السلاسل الأخرى، لأن زيادة التنسيق بين هذه الأطراف معا يؤدي إلى تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها. مما يقوي منافسة المنظمة.

المطلب الرابع: مقاربات الميزة التنافسية

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الاستراتيجية و تحديدا فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية اثنان من أهم هذه النظريات: نظرية الكفاءات المحورية، المدخل المرتكز على المعرفة.

اولا: المنظور المرتكز على الموارد: Resource Based View

ويرجع الفضل في صياغته إلى (Wernerfelt 198) ، (Barney 1986) و (Rumelt 1984) بداية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد¹ ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني انها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء.²

¹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 112.

² برنار مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 49.

ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية: Core Competence Based View

من وضع الباحثين (G. Hamel et C.K . Parahalad) و تدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من (Hamel et Parahalad) والذي استعملا فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية و تعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel et Parahalad بأنها : التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات، كما يمكن تعريفها على انها مجموعة متميزة تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد، من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج النقاط الأساسية التالية:¹

- أن الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة: معارف، تكنولوجيات، خبرات؛
 - تكون صعبة التقليد؛
 - تتطلب فترة طويلة نسبيا لبنائها؛
 - مصدرها التعلم الجماعي؛
 - مصدر للميزة التنافسية.
- وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية حدد (Hamel et Parahalad) ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ...).
 - أن تكون صعبة التقليد؛
 - أن تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة؛
- إن أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وُضع للمنظمة كشجرة، بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أم | الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية بالنسبة لكل من (Hamel et Parahalad) تمثل مصدر الميزة التنافسية أي مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم و يدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية؛

¹Jacques Bojin , Jean-Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, la France, 2005, P :55.

- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها؛

- أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

ثالثا. المنظور المرتكز على المعرفة: Knowledge Based View

ساهم في صياغتها كل من (Grant و Spander و Kogut) ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، و عليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد (Peter Drucker 1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة **knowledge workers** أين اعتبر عقول الافراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم المادية إن خصائص المعرفة المتمثلة في انها لا تنفذ بمرور الزمن كما انها تتميز بالتراكمية وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال.¹

المطلب الخامس: المفاهيم الاستراتيجية المتعلقة بالبنوك

تسعي البنوك من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال الادارة الجيدة للمعرفة خاصة تلك المعرفة التي عند الزبائن، بالشكل الذي لا تستطيع المنظمات المنافسة تقليدها في ذلك.

اولا : ادارة المعرفة في البنوك:

إن تطبيق إدارة المعرفة في القطاع البنكي لا يختلف على غيره من القطاعات، لكن التعقيد المتزايد للبيئة المصرفية يجعل المهمة أكثر صعوبة، فالكثير من البنوك في العالم أدركت أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأفضلية التنافسية لكن يلاحظ التردد في تطبيقها، ففي مسح شمل 600 بنك في أوروبا الغربية وجد أن نسبة 20 % منها فقط تبني برامج لإدارة المعرفة ، ويعود ذلك في رأي (Hayati & Hafizi) أن معظم مسؤولي تلك البنوك ينتظرون نتائج التجارب الأولى لتبني إدارة المعرفة في البنوك الأخرى وبالتالي حساب المنافع والأضرار المترتبة قبل المخاطرة بتبني مشروعات إدارة المعرفة. إن أصول المؤسسات البنكية ليست كباقي المؤسسات تتمثل أساسا في المصانع الآلات وغيرها، فالأصول الأكثر أهمية في البنوك هم البشر وعلاقتها مع الزبائن، فإدارة البشر وتعزيز العلاقات مع الزبائن تمثل الأساس في تحقيق الكفاءة

¹ وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012، ص:65.

الجوهرية للمؤسسات البنكية، أيضا فاققتصاد المعرفة اقتصاد خدمي بالدرجة الأولى، من هنا تتضح أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي دون غيره، ويعد البنك الآسيوي للتنمية من البنوك الرائدة التي تبنت مبادرة إدارة المعرفة وفيما يلي ملخص لأهم ما جاء في تقرير البنك حول استراتيجية البنك لإنجاح هذه المبادرة.

1- الرؤية، الغاية والأهداف:

قام البنك الآسيوي للتنمية **ABD** بتبني مبادرة تطبيق إدارة المعرفة ابتداء من سنة 2004 ، فدمج ضمن رؤيته الاستراتيجية رؤية معرفية، إذ أن الهدف الأساسي للبنك لتعزيز التنمية، فكان شعاره الخاص بهذه المبادرة "إدارة المعرفة من أجل التنمية" فإلى جانب تطبيق إدارة المعرفة كمنهج إداري، يسعى البنك إلى نشر المعرفة من خلال تعزيز البحث العلمي والتعليم وتقليل الأمية في الدول التابعة له، وبالتالي يسعى البنك ليصبح منظمة معرفية متعلمة تنشر المعرفة داخليا وخارجيا.

لقد تبني البنك عدة مبادرات قبل سنة 2004 ساهمت في اعتماد مبادرة إدارة المعرفة منها مبادرة **CLICK**

والتي هي اختصار **Center for Learning, Information, Communication, and Knowledge**

او مركز التعلم، المعلومات والاتصال والمعرفة سنة 2003 ، وأيضا تحسين استقبال المعلومات من خلال مبادرة مشروع **the mapview project** الذي يهدف إلى تخزين خرائط مشروعات البنك وكذا الموارد المتعلقة بها.

بالإضافة إلى استفادة البنك من تجارب لمنظمات أخرى، في تحديد الرؤية والمتطلبات وكذا نقاط التركيز وتحديد النتائج والموارد الضرورية، وخاصة تجربة البنك العالمي في تبني إدارة المعرفة سنة 1999.

2- المبادئ الأساسية

-تشجيع بيئة تدعم المعرفة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية والقيم التي تشجع التعلم التنظيمي أساسيات بالنسبة للبنك، وتشجيع كل عامل ليصبح عامل معرفي؛

- التأكيد على التوجه بالنتائج والتحسين المستمر، فقياس ومراقبة تحقيق النتائج لمبادرات المعرفة ضروري من اجل التحسين المستمر في إدارة الذاكرة المعرفية للبنك؛

- لضمان أن مبادرة إدارة المعرفة تحسن في عمليات البنك، فالاستراتيجيات العملية سوف تحدد المقاربات المعرفية المعتمدة.

3- النتائج المتوقعة وخطط العمل

رسمت خطط العمل للوصول إلى خمسة نتائج واضحة ومتكاملة تتعلق أساسا بما يلي:

- تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التشارك المعرفي؛

- تطوير برنامج البحث؛

- تطوير العمليات الأعمال وحلول تكنولوجيا معلومات لإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار أدخل البنك العديد من التقنيات مثل المقابل الذكية **smart templates** التي طورت لالتقاط المعارف ومشاركتها بين الموظفين، أيضا ما

يسمى بقاعدة بيانات المهارات **Skills Databas** والتي تجمع الخبرات المهارات المختلفة من خلال العمل داخل البنك؛

- تحسين آلية عمل مجتمعات الممارسة داخل البنك، وكذلك الاعتماد على بيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات الدولية في تأهيل وتدريب الإطارات المصرفية؛

- توسيع المشاركة المعرفية من خلال الشركاء الخارجيين (العملاء مثلا) والوحدات الأخرى، وفي الجانب التنظيمي فقد أصبح ضمن الهيكل التنظيمي قسم خاص يدعى بمركز إدارة المعرفة **RSDD-KM** بحيث يدعم أنشطة إدارة المعرفة داخل البنك وخارجه، وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات، وبدءا من سنة 2005 يقوم البنك بتوزيع استبيان سنوي لمعرفة وقياس مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة **Perceptions of Knowledge Management** وخاصة تتبع تطبيق الأفراد للمبادئ التي جاء بها المشروع الأولي المتضمن إطارا لمشروع إدارة المعرفة، ويمكن زيارة هذه الصفحة لمتابعة نتائج الاستبيان السنوية:

(<http://www.adb.org/Knowledge-Management/assessment.asp>)

بحيث يركز البنك على نتائج تلك الاستبيانات باعتبارها تقييما لمدى نجاح البنك في ترسيخ مفاهيم وثقافة إدارة المعرفة لدى موظفيه، وهذا يوجه من جهة أخرى على مضي البنك في طريق إنجاح مشروع تبنيه لإدارة المعرفة، يقينا منه بأن هذا النجاح كما ذكره العديد من الباحثين يتطلب بعض الوقت، وأن التماس نتائج من تبنى إدارة المعرفة قد يستغرق سنوات، ويستلزم عناية متواصلة. كما يسعى البنك في إطار استراتيجيته الجديدة **2008-2020** إلى تعزيز إدارة المعرفة ودمجها في عمليات البنك، وذلك بالاستفادة من نتائج السنوات السابقة من خلال تفادي النقائص الملاحظة، ودعم الإيجابيات المحققة، ومن خلال تتبع تجربة البنك الآسيوي للتنمية يمكن استنتاج ما يلي:

- إدارة المعرفة مشروع طويل المدى، وبالتالي يجب إدماج مبادرة إدارة المعرفة في الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، وعليه تجب المتابعة المستمرة لتطبيق مشروع إدارة المعرفة؛

- يمكن اعتبار إدارة المعرفة كوظيفية مستقلة بذاتها، حيث تظهر في الهيكل التنظيمي، وتكون مسؤولة عن كل ما يتعلق بتطوير معرفة المنظمة وتحديثها وتعزيز إدارتها في كل المستويات؛

- يجب أن تظهر مسؤولية كل فرد في كل مستوى في ضمان نجاح مبادرات إدارة المعرفة؛

ثانيا : ادارة علاقة الزبون في البنوك

تواجه منظمات الخدمات البنكية العديد من الضغوط و التحديات لا لتلبية حاجات الزبائن فحسب و إنما لتجاوزها و خاصة في عالم يشهد تزايدا مضطردا في حدة المنافسة، و كنتيجة حتمية لذلك فقد أصبح لزاما على البنوك التوجه بالزبون باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة علاقات الزبائن، هذه الأخيرة التي تعتبر المفتاح الذي يحقق النجاح البنكي نظرا للمزايا التي تحققها، وفي هذا الإطار يتعين على البنك أن يبذل قصارى جهده من أجل تصميم هذه العلاقة و صياغتها بالشكل الذي يضمن بقاءه و استمراره.

1-التوجه نحو الزبون و أبعاده:

إن المفهوم التسويقي الحديث في البنوك يمثل اتجاهها تفكيريا أو فلسفة تتخذ من الزبون المحور الرئيسي لها، حيث أصبح الزبون سيد السوق بلا منازع، وإرضائه و إشباع رغباته يعد أهم عمل تأخذه البنوك على عاتقها، و تتخذ من ذلك سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها، إذ أن قدرة البنك على تحقيق أهدافه تتوقف على مدى قدرته على تلبية متطلبات الزبائن و هذا يستوجب من البنك القيام بما يلي:¹

- تحديد أكثر الأسواق ربحية الآن و في المستقبل؛

- محاولة التعرف على حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية؛

- تصميم المزيج التسويقي المناسب و الفعال.

حيث أن التعرف على حاجات و رغبات الزبائن ينتج عنه زيادة في عدد الزبائن الجدد كما يساهم في خلق نوع من الزبائن الأوفياء الذين في كثير من الحالات يقومون بالدفاع عن الخدمات التي يقدمها البنك و من خلال إرضاء الزبائن فإن البنك سوف يحقق الربح نظرا لأنه حدد حاجات زبائنه الأمر الذي يمكنه من الاستخدام الأمثل لموارده و بصورة تلي حاجات زبائنه و رغباتهم، حيث أن بناء العلاقة مع الزبون هي العملية الجوهرية و الاستراتيجية الفعالة في الوقت الحاضر، و لعل أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبون في البنوك تتمثل فيما يلي:²

- قيمة الزبون المفتاح الأساسي لبناء علاقات زبون دائمة، وبشكل عام فإن الزبائن يواجهون تشكيلة واسعة من الخدمات الأمر الذي يدفع الزبون لاختيار تلك التي تقدم أعلى قيمة مدركة له؛

- القيمة المدركة للزبون هي الفرق بين إجمالي القيم التي يحصل عليها و إجمالي التكاليف التي يتحملها؛

- رضا الزبون حيث أن تحقيق الرضا هو الطريق للنجاح؛

- ولاء الزبون حيث أن خلق الرضا للزبون يؤدي إلى خلق ولاءه و هذا يعتبر من الأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبون في المجال البنكي؛

- خدمة الزبائن هي الطريقة التي تختارها المنظمة في خدمة زبائنها من خلال التسهيلات التي تقدمها للزبائن و التي تحدد بدرجة كبيرة طريقتها في التميز عن المنافسين، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة و الزبون أثناء عملية التقديم و هي تزيد من الكفاءة التشغيلية و رضا الزبون على حد سواء؛

-فلسفة التوجه نحو الزبون تمثل الاتجاه الأساسي لمفهوم إدارة علاقات الزبون، حيث تقوم المنظمة بوضع الاستراتيجيات اللازمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة و هدف في نفس الوقت، و لا شك أن إدارة علاقات الزبون تركز في أنشطتها التفاعلية على تحقيق علاقة متينة و ذات بعد زمني طويل مع الزبون.

¹وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، ط1، دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص:163.

² محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الاول، 2007، ص:44-

2- الأسباب التي أدت إلى انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون في البنوك:¹

لقد شهدت البيئة الاقتصادية و المالية و المصرفية الدولية في السنوات الأخيرة تغيرات و تحولات متسارعة أملتتها ظاهرة العولمة، التي يشكل مصدرها النظام الاقتصادي الجديد؛ و تسارع التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الثورة الهائلة في وسائل الاتصال السلكية و اللاسلكية، و ما يعكس التسارع في هذه التحولات نمو مواقع شبكات الأنترنت في العالم؛ و تزايد عدد مستخدمي هذه الشبكات و تقديم الخدمات المالية و المصرفية الفورية عبر الأنترنت لذلك فإن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون في البنوك منها:

● الأسباب الداخلية:

-رغبة إدارات البنوك في التعرف على زبائنها لخدمتهم بشكل جيد؛
 -قناعة إدارة البنوك بأن الخسائر الصامتة ناتجة في كثير من الحالات على عدم قدرة الموظفين و معرفتهم بأسس التعامل الجدي مع جمهور الزبائن، لذا فقد وجدت أنه من الواجب عليها تأهيل الموظفين و تدريبهم و حسن اختيارهم الأمر الذي يستوجب جهودا تسويقية تنصب على تدريب العاملين على وسائل التعامل الجيد مع الزبائن؛
 - في ضوء تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك فقد شعرت البنوك بضرورة أن تكون خدماتها مميزة لأن الزبون يسعى دائما إلى اختيار الأفضل من بين البنوك، الأمر الذي أدى بها إلى البحث عن أكثر الخدمات فائدة لزبائنها، و مدى قبولهم لهذه الخدمات، و أخذت تبحث عن أكثر الطرق سرعة في تقديم الخدمات و ذلك باستخدام استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون؛

-إن جودة الخدمات البنكية لا يمكن للزبون أن يلمسها إلا من خلال تعامله مع البنك نظرا للخصائص التي تتمتع بها الخدمات و ما ينجر عنها من التفاعل الشخصي بين الزبائن و الموظفين.

● الأسباب الخارجية:

-المنافسة الشديدة بين البنوك على جمع الودائع و تقديم القروض و فتح الفروع و تحقيق الانتشار في مناطق مختلفة، و للتمكن من المنافسة الشرسة ينبغي انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون لما لها من أهداف من جذب للزبائن؛
 -تحقيق للرضا و من ثم الولاء الأمر الذي يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن لأطول مدة ممكنة و عدم تسريحهم للبنوك المنافسة؛

-زيادة الانتشار العالمي للبنوك، فقد توسعت كثير من البنوك في فتح فروع لها في الدول الأخرى مما أدى إلى إضافة أعباء جديدة على البنوك في الوفاء بالوعود باتجاه الزبائن. إذن فالبنوك الناجحة هي تلك التي تركز على احتياجات الزبائن و رغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق هدف تعميق الولاء و الانتماء للبنك.

¹ زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في الجال البنكي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلغوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص:111.

ثالثا : الميزة التنافسية في البنوك

كنا قد عرجنا على الميزة التنافسية بصفة عامة وسنتناول في هذا المطلب المفاهيم الخاصة الميزة التنافسية في البنوك بصفة خاصة :

1- معايير التنافسية البنكية الحديثة : شهدت الساحة البنكية العالمية عدة تحولات فرضت على العاملين في حقها الالتزام بمعايير وشروط جديدة لتجاري هذه التطورات ومن بين اهم مظاهر هذه التطورات :¹

- الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال وما نتج عنها من توسع العمل المصرفي ليشمل تقديم الخدمات البنكية عبر الانترنت؛

- التحرير البنكي وما نتج عنه من تواجد البنوك الاجنبية وملكيته للبنوك في اغلب بلدان العالم وزيادة عملية الخوصصة؛

- توجه اعمال البنوك الى الشمولية التي تعني تنوع مصادر التمويل ليشمل مصادر كانت مستبعدة وتنوع الخدمات لتشمل قطاعات جديدة؛

- الاندماج والتكتلات الكبرى في رأس المال والاندماج الكامل والدائم بين البنوك لمواجهة الازمات المالية الدورية؛

هذه المتغيرات وغيرها اوجبت على العاملين في قطاع البنوك الالتزام بالمعايير التنافسية التالية:²

- تبني استراتيجيات متكاملة بين الجودة، التكلفة، التميز والوقت لتغطي جميع توقعات الزبائن؛

- تبني استراتيجية تدريبية مستمرة للعمال المهرة على كل المستويات وفي كافة المجالات الاداء لما تتطلبه هذه المرحلة من عمال قادرين على الابداع والابتكار؛

- تغيير الثقافة التنظيمية لتنصب حول فلسفة واسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة من اجل التحسين المستمر لعمليات البنك بمشاركة جميع العاملين فيه؛

- تبني تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في دعم جميع المجالات ابتداء من البحوث والتطوير، صنع القرار، تصميم المنتج وتقديمه للزبائن ؛

- السعي نحو التحالفات الاستراتيجية بعد وصول البنك الى مستويات عالية في السوق ؛

2-مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك : ادى اشتداد التنافسية الى سعي البنوك بمختلف انواعها واحجامها الى التفكير في رفع الكفاءة والفعالية في ادائها وتحقيق ميزة تنافسية ومن بين اهم المداخل التي اعتمدها البنوك من اجل تلبية حاجات الزبون وتنمية قدراتها التنافسية :³

- **مدخل تلبية حاجات الزبائن:** يتوقف نجاح البنوك في اختراق الاسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى امكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم .

¹ سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة ، مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد الاول، جمعة حى لخضرن الوادي، 2008، ص ص: 1-4.

² احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص:146.

³ عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص:273.

ان اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الاسواق الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء الزبائن واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع مصرف هدفا استراتيجيا تسعى البنوك الى تحقيقه، الامر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم الخدمات القادرة على اشباعها بدرجة عالية ومن ثم يتطلب الامر على ما يلي :

-تحقيق رضى الزبائن: ان قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضى الزبائن عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الاشباع العالي والمتوقع منهم؛

-سرعة الاستجابة في تلبية حاجات الزبائن: من خلال العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب (خدمات ذات جودة عالية ومتميزة، اسعار جذابة وملائمة لإمكانات الزبائن) ؛

-ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: حيث يقوم العاملون بالبنك بتقديم الخدمات بأساليب ترقى الى مستوى تطلعات الزبائن وتستجيب لحاجاتهم ورغباتهم، كالشباك الموحد، مصرف الجلوس وغيرها من الخدمات.

● **مدخل تنمية وتطوير الميزات التنافسية:** تعتبر مسألة تنمية القدرات من بين اهم العوامل التي تؤدي الى تطوير قدرات البنك على تحقيق رضى الزبائن وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الافضل والمتميزة دائما وتمثل تلك القدرات في :

-المرونة: وهي قدرة البنك على تنويع خدماته وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن في حاجة اليها، كما ان مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبون وتعزز ولاءه لخدماتها؛

-الانتاجية : يؤدي الاستثمار والاستغلال الامثل للأصول البشرية و المالية والتكنولوجية والمادية للبنوك الى زيادة الانتاجية وتحقيق افضل المخرجات واعلاها جودة وبقاقل تكلفة ممكنة مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق الميزة التنافسية؛

-الزمن: ادت التغيرات التنافسية المتلاحقة الى تغير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لمصلحة الزبون والبنك في حد ذاته في نفس الوقت، اذ ان ابعاد المنافسة عبر الزمن تظهر في (اختصار زمن حياة الخدمة البنكية، تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات وتخفيض زمن دورة العميل بداية من توقيت تقديم الطلب والى غاية تسليم الخدمة) ؛

-الجودة العالية : بهدف البقاء في الاسواق وتنمية الموقف بالنسبة للبنك لابد عليه تبني وتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي تضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات، الوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

3- البيئة التنافسية للبنك :

● **المنافسون الحاليون:** تنقسم المنافسة بين المتواجدين في السوق الى :¹

-المنافسة الداخلية : وتتكون من المنافسين اصحاب السوق البنوك المحلية والبنوك الاجنبية العاملة بتر اخيص واعتمادات من البلد المضيف وغالبا ما تميل الكفة لهذه الاخيرة بسبب الدعم الفني والمعلوماتي من المراكز الرئيسة لها؛

¹مفلاح عقل، وجهة نظر مصرفية، الجزء الأول، مكتب المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2006، ص:25.

-المنافسة الخارجية : وتتكون من البنوك والمؤسسات المالية خارج الحدود والتي ظهرت نتيجة التحرير المصرفي والانفتاح العالمي ونتيجة لترتيبات الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة .

وكلا النوعين فرض على البنوك تخفيض كبير في التكلفة على مستوى العمليات والخدمات المقدمة وتخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير لتعزيز القدرات البنك على مجابهة الزبائن بالخدمات الجديدة.

● **القوة التفاوضية للزبائن:** لعل خدمة الزبائن هي من اهم مداخل استراتيجية التنافس في البنوك وذلك لان الخدمات البنكية تكاد تكون متشابهة وتمطية بين جميع البنوك مع بساطة كلفة التحويل من بنك الى آخر، كما ان من الممكن للزبون الحصول على خدمات من عدة بنوك في آن واحد ولتواجه البنوك القوة التفاوضية للزبائن فإنها معنية بالإجابة عن السؤالين التاليين : ما الذي يريد الزبائن شراؤه (الطلب)؟ وما المنتج الذي يجب تقديمه؟¹

● **القوة التفاوضية للموردين:** قد يكون المورد موردا للعمالة أو رأس المال أو تكنولوجيا ويزداد ضغط الموردين على البنوك في الحالات التالية:²

-عندما يكون المورد مزودا للبنك بمورد هام لا يمكن الاستغناء عنه؛

- عندما يكون عدد البنوك قليلا في السوق وذات حجم كبير؛

-عندما تكون تكلفة التغير نحو موردين آخرين عالية.

● **تهديدات الداخلين الجدد:** دائما ما يفضل المنافسون الجدد تقديم نوعيات اوسع من الخدمات البنكية للأفراد ونتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على البنوك ان تتبنى اساليب أكثر تكاملا عند تقييم خدماتها وهو ما يضمن لها القدرة على مجابتهم.

● **تهديد الخدمات البديلة :** يمكن أن تكون الشركات العقارية وشركات التأمين في المستقبل احد منتجي الخدمات البديلة والمنافسة للبنوك.

¹ ناجي معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص:172.

² عقيل إميل يؤيل، تصميم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الرياض، السعودية، 1998، ص:426.

خلاصة الفصل :

إن المحيط البنكي عرف تغيرات سريعة و جذرية، سواء على مستوى التشريعات أو على مستوى المعاملات أوجب عليها التكيف مع التغيرات الناتجة عن محيط تنافسي مفتوح، أين تلعب تقنيات التسويق البنكي و التسيير الحديث دورا رياديا في إعداد الاستراتيجيات والتوجه نحو الزبائن و تحقيق رضاهم و المحافظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم و رغباتهم، وهذا لا يتم الا باستخدام آليات تجارية وادارية، وتقنيات وإجراءات تسويقية مكيفة حسب متطلبات السوق.

ويعتبر تحقيق الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه البنوك حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق البنكية تعد من العوامل التي تحدد قدرة البنك على الصمود في وجه منافسيه وضمان استمراره، وقد تدفع حدة التنافس في السوق الذي ينشط فيه البنك إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ يقوم البنك على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية ومحاولة القضاء عليها أو التقليل من حدتها باعتماد بعض المداخل الادارية الحديثة ولعل اهمها مدخل ادارة المعرفة، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على البنك، إلا أن هذا الأخير يسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة احداها استراتيجية العلاقة مع الزبون، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي التوجه نحو الزبون.

الفصل الثالث

تمهيد:

يمثل التسويق أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الحديثة، كما يعد محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها، كما أن مدى نجاح المنظمة في أداء هذا النشاط يحدد إلى درجة ومدى النجاح الذي يمكن أن تنتج عنه عملياتها التسويقية لأن حاجات الإنسان عديدة ومتنوعة، يعمل على إشباعها بواسطة منتجات مادية ملموسة بالإضافة إلى منتجات غير ملموسة مثل الخدمات التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات مما دفع بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بها وذلك نظرا للدور الذي أصبحت تلعبه في حياة الفرد والمجتمع معا، وهو ما دفع أيضا بالباحثين في مجال التسويق إلى إجراء دراسات وبحوث لمعرفة إمكانية تطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية المطبقة في السلع على الخدمات، ومن بين الخدمات التي زاد الطلب عليها في الوقت الحاضر نذكر الخدمات البنكية الأمر الذي أوجب على البنوك تبني مزيج تسويقي في تقديم خدماتها.

ويعد بقاء واستمرار المنظمات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء زبائنها ويحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المنظمات والمنظمات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المنظمات واستمراريتها.

المبحث الاول: التسويق البنكي

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات الزبون وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالمنظمات اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، والمنظمة الأقوى هي التي تستطيع فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن وتزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن، حيث صاحب ذلك تحول النظر إلى النشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحة السلع في الأسواق المختلفة وحث الزبون عن طريق دراسة سلوكه ودوافعه للشراء وتخطيط وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات وبسعر مناسب وفي مكان المناسب والوقت المناسب، وهكذا أصبحت المنظمات تواجه مشكلة ليست بمشكلة فنية ولا إنتاجية بقدر ما هي تسويقية تُحتم عليها أن تقوم بأي نشاط أن تدرس السوق وتحلل معطياته لاتخاذ القرار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات الزبون، كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالممارسة التسويقية على مستوى المنظمات حتى تضمن تحقيق أهدافها بين خدمة الزبون وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية.

المطلب الاول: ماهية التسويق

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التسويق فقد تعددت تعاريفه، فكل واحد يتناوله من الزاوية التي يهتم بها إلا أنها متقاربة من ناحية الهدف والمتمثل أساسا في كيفية توجيه النشاطات من اجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون.

1- تعريف التسويق :

يعرف التسويق لغة: تَسْوِيق (اسم) : تُوِيج بِـ ّ، تَصْرِيف، نقل البضائع من المنتج إلى المستهلك ؛ نشاط متعلق ببيع البضائع أو الخدمات تسويق بضاعة : إرسال البضائع إلى الأسواق للتجار ، عَضُ للبيع.¹ أما اصطلاحا فسنقدم مجموعة من التعريفات:

- أول تعريف حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) (American Marketing Association) في عام 1960 لما اعتبرت التسويق: هو أنشطة الأعمال الذي يوجه إنياب السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حين إستهلاكها أو إستخدامها أو إستعمالها.² وقد لقي هذا التعريف عدة انتقادات لاذعة لذلك بادرت الجمعية الى صياغة تعريف اخر : تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات.³

¹www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/، قاموس المعاني، (Consulté le: 10/07/2016).

² حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلق، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007، ص: 10.

³ زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار السيرة، عمان، 2008، ص: 2.

- وقد عرف الأستاذ (Mc Carthy) التسويق على انه : عبارة عن تنفيذ أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة.¹
- ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق ما أشار إليه كل من (P.Kotler) و (B.Dubois) بإعتبارهما من رواد المدرسة الحديثة في التسويق واللذان عرفا التسويق كمايلي: التسويق عبارة عن ميكانيزمات إقتصادية وإجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات قيمة.²
- اما (Staton) فيعرف التسويق بأنه: نظام كلي لأنشطة منظمة الأعمال يصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع والخدمات، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين.³
- حالياً وبالنظر لازدياد أهمية ودور التسويق كوظيفة فعالة بالنسبة للمؤسسة، فإن علماء قد وضعوا تعاريف حديثة لهذا المفهوم، من بينهم ديفيد جوبر (D.Jobber) الذي يرى أن التسويق يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها، من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وإشباع حاجاته مع الأخذ في الحسبان المنافسين في التسويق حيث يرى جوبر أن هذا المفهوم الحديث له ثلاث مقومات أساسية:⁴
- التوجه نحو المستهلك: ويقصد به تركيز كل أنشطة الشركة لإشباع احتياجات العميل من السلع والخدمات وبشكل أفضل؛
- تكامل الجهود لإشباع احتياجات العملاء: ويعني أن كل أقسام الشركة مسؤولة عن إشباع احتياجات العملاء وليس قسم التسويق فقط؛
- أن تحقيق أهداف الشركة يأتي من إشباع حاجيات العملاء.

2- تطور مفهوم التسويق :

- بعدما تطرقنا إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق، نمر إلى التعرف على معظم المراحل التي مر بها، فالتسويق كمفهوم وممارسة مر بعدة مراحل متميزة خلال تاريخ تطوره المعاصر أهمها :
- المفهوم الانتاجي: في ظل المفهوم تهدف المنظمة إلى زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليف، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية الحديثة، وقد امتدت هذه المرحلة من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا والعالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى الكساد الكبير عام 1929⁵ ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:⁶
 - التركيز على الإنتاج والإنتاجية؛

¹ محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988، ص: 11.

²P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :6.

³محمد باشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 13.

⁴أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:15.

⁵ محمد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1992، ص: 32.

⁶ يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002، ص: 29.

- التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع؛
- إنتاج ما يمكن إنتاجه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أولا على حساب أهداف المستهلك؛
- الطلب أكبر من العرض وبالتالي ساد سوق البائعين في هذه المرحلة إذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي.
- مرحلة المرتبطة بالمنتج : يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وكفاءة مما يعني أن المنظمات تركز على جودة منتجات والعمل على تحسينها من وقت لآخر، ووفق لهذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق ومن ملامح هذه المرحلة:¹
 - الاهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها؛
 - المستهلك يهتم بمواصفات السلع لمجموعة متكاملة ؛
 - المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة إذ أن العلاقة بينهما طردية؛
 - تميل هذه المرحلة إلى ترجيح مصلحة المنظمة على المصالح الأخرى، وهذه المرحلة كانت امتداد للمرحلة الأولى واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.
- مرحلة المفهوم البيعي: بدأت هذه المرحلة تتبلور عندما تقدمت وسائل وأساليب الإنتاج وازدادت المنافسة (العرض أكثر من الطلب) وأصبح المشكل المطروح التي تواجهه الإدارة كنتيجة للمرحلة السابقة هو تصريف ما تم إنتاجه وقد ساد هذا المفهوم سنة حتى 1930 أين تحولت الإدارة إلى مفهوم جديد أي الاهتمام بالبيع بدلا من الإنتاج فخلال هذه الفترة عرف العالم أزمة عالمية تسمى بالأزمة الاقتصادية العالمية (الكساد العظيم) والتي تعتبر من أعقد ما شهدته العالم لشدتها واتساعها وطول مدتها (تقريبا أربع سنوات) ومن أهم مظاهر هذه الأزمة ضخامة الإنتاج الأمريكي أدى إلى تركيز نسبة كبيرة من ذهب العالم في أمريكا مع تحقيق فائض في ميزان المدفوعات مما أدى إلى زيادة كمية النقود المتداولة في ظهور تيارات اقتصادية تنادي بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وأشهر هذه التيارات المدرسة الكينزية ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:²
 - ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج؛
 - القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات؛
 - ظهور سوق المشترين حيث الطلب أقل من العرض؛
 - بيع ما تم إنتاجه.
- مرحلة المفهوم التسويقي: لقد توجهت المنظمات نحو النظرة التسويقية عندما أدركت أن المفهوم البيعي لم يعطى ثماره ولم تجد حولا شاملة لمشاكل تحقيق المردودية والربح، خصوصا في حقبة زمنية تميزت بتحويلات وتغيرات تكنولوجية واجتماعية سريعة جدا، أين ارتفعت أذواق المستهلكين ومستوياتهم وتوقعاتهم بسبب ارتفاع طفيف في

¹ زكرياء عزام، واخرون، نفس المرجع السابق، ص:38.

² نفس المرجع السابق، ص:39.

دخولهم وارتفاع المعيشي والتعليمي والثقافي بشكل عام، فأدركت المنظمات بأن الوظيفة الأساسية للتسويق تتمثل في تحديد حاجات المستهلك والعمل على التأقلم والتكيف معها بهدف إنتاج منتجات مناسبة لتحقيق درجة الرضا المطلوبة والمستهدفة ومن أهم الخصائص التي يتركز عليها المفهوم التسويقي ما يلي:¹

- يتم تحديد أهداف المنظمة في إطار الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إعطائه أكبر إشباع ممكن؛
- تلبية تلك الرغبات يتطلب بحوث تسويقية بغية الإلمام بهذه الرغبات وبالتالي دمج مختلف العمليات بحيث يكون تنفيذها مبني أساسا على تلبية وتنفيذ رغبات المستهلك.

● مرحلة التسويق الاجتماعي: يعتبر التسويق الاجتماعي الترجمة الفعلية للمفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على دراسة حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين أو المستخدمين للسلع والخدمات ومحاولة تلبيتها أو إشباعها بما يحفظ أو يجسد حقوق وواجبات طرفي المعادلة من المستهلكين وصناع وتجار وبما لا يتعارض مع فلسفة اقتصاد السوق وأدواتها المتمثلة بجواز تدخل الدولة بأجهزتها المختلفة عند تمادي أو تعدي أي طرف من الأطراف العملية التبادلية على آخر، بالإضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يركز على أهمية وجود برامج اجتماعية هدفها الأساسي مساعدة مختلف شرائح المستهلكين أو المستخدمين عند وقوع أي تجاوزات أو انتهاكات لحقوقهم، ذلك أن العديد من التطبيقات التي قامت بها معظم البلدان النامية لفلسفة اقتصاد السوق أعطت أهمية البعد الاجتماعي أثناء عمليات التخطيط والتنظيم والإدارة والإنتاج والتسويق وأساليب الترويج الخاصة بها، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض الآثار السلبية المرتبطة بصحة وسلامة غذاء ودواء المستهلكين.²

وقد عرف (Kotler) التسويق الاجتماعي بأنه التوجه المنظم على دراسة وتحديد رغبات وحاجات الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبطريقة تدعم وتحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع.³

والتسويق الاجتماعي يجمع ما بين:⁴

- عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم طويلة الأجل وكذا مصالح المجتمع طويلة الأجل كذلك؛

- تدعيم المستهلكين للمنظمات التي تظهر اهتمامها بإشباع حاجاتهم ومقابلة مصالحهم طويلة الأجل وأيضا مصالح المجتمع طويلة الأجل؛

- إن مهمة المنظمة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريق إنتاج ما، ولكن عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة الأجل، من أجل كسب زبائن جدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين.

¹ أبو بكر بعيرو، التسويق ودوره في التنمية، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993، ص:11.

² محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص:5.

³ P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :25.

⁴ زكرياء عزام، واخرون، نفس المرجع السابق، ص:43.

● التوجه الاستراتيجي للتسويق: إن بقاء واستمرار أي مؤسسة مرتبط بشكل كبير بتلبية احتياجات الزبائن وفي هذا الإطار فإن اللجوء إلى التسويق شرط أساسي وجوهري للنجاح، لكن تطور المحيط يظهر عدم كفاية هذا اللجوء وأن التوجه والمنظور الاستراتيجي أصبح أكثر من ضروري، إن الاستراتيجية تبين وتؤكد أن المنظمة تتكون من عدة نشاطات، كما أنها تركز على تنفيذها في الآجال الطويلة آخذة بعين الاعتبار محيطها وعلى الخصوص أسواقها، لذلك فإن المنظمات لن تعتمد فقط على تبني التسويق، بل يجب أن يكون هناك أيضا اتجاه نحو تسويق استراتيجي، يأخذ بعين الاعتبار التركيز على تحديد وتوجيه الهياكل والأنشطة على المدى الطويل وليس فقط المدى القصير، إن هذا التوجه الجديد يزيد من أهمية ودور التسويق كعامل أساسي للاستراتيجية العامة للمنظمة، لذلك فإن هذا الاتجاه الجديد، أي التسويق الاستراتيجي يمنح مكانة هامة للمحيط والمنافسة والآجال الطويلة في القرارات التسويقية.¹

3- أهمية التسويق: ظهرت أهمية التسويق واتسع مجال نشاطه بالنظر للفوائد التي يقدمها للأفراد وللمجتمعات، وكانت بداية ظهوره ابتداء من سنة 1911 كمقرر للتدريس في الجامعات الأمريكية، وإدخاله للبنوك ابتداء من سنة 1955 ومن الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى إدراك جدوى التسويق يمكن ذكر ما يلي:²

- تدهور مبيعات المنظمات؛

- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛

- الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية؛

- تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات الزبائن؛

- ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة؛

- ارتفاع التكاليف البيعية؛

- ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية؛

- التقدم التكنولوجي؛

- ظهور جمعيات حماية المستهلك.

وهناك عوامل أدت إلى زيادة أهمية التسويق في الوقت الحاضر من أهمها:³

- الحاجة إلى رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات وضرورة نقل المستوى المعيشي المرتفع إلى الأسواق النامية؛

- الاعتماد على الآلية المتقدمة في عمليات الإنتاج وما يرتبط بها من ضرورة تخفيض مستوى تكلفة إنتاج وتوزيع

الوحدة الواحدة إلى أقل مستوى ممكن؛

¹S. Martin, et J.P. Védrine, **Marketing: Les concepts-clés**, Les éditions d'organisation, paris, 1993, PP :13-14.

²عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:18.

³الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق المبادئ والتطبيق، ط 1، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2000، ص:15.

- التحول الواضح من أسواق موجهة توجيهها مركزيا إلى أسواق حرة، من أجل البحث عن تطوير السلع والخدمات لإشباع رغبات الزبائن ونمو المشروعات؛
- غزو الأسواق الأسلوب المباشر (الاستثمار المباشر) أو الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا)؛¹
- التسويق ينشئ المنافع، إذ يساهم التسويق في الحد من الفواصل أو الفجوات التي تعيق عملية التبادل بين المنتجين والزبائن للسلع والخدمات والأفكار؛²
- التسويق يقدم الكثير من فرص عظيمة للعمل في ميادين متعددة من النشاط، مثل بحوث التسويق ودراسة السوق، الإعلان، إدارة المنتج وغيرها كثير حيث أنه كلما تقدم المجتمع في مجال تطبيق اقتصاديات السوق وزادت درجة المنافسة، كلما برزت أهمية نشاط التسويق وازداد عدد المشتغلين بالوظائف التسويقية.³
- إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية أيضا في:
- خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وهذا بإبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى في طرق وأساليب التغليف؛⁴
- تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد، أي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغبات معينة لدى الفرد تحقيق المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، منفعة المعلومات؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق؛
- مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية داخل الأسواق الوطنية؛
- 4-اهداف التسويق :** يسعى التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:⁵
- تعظيم حصة المنظمة في السوق؛
- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن المبيعات؛
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو بخدمة معينة؛
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين؛
- المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمنظمة؛
- ترشيد قرارات الزبون (مفهوم التسويق الاجتماعي) الزبون؛

¹عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:22.

² طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، التسويق المعاصر مدخل تطبيقي، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 2001، ص:21.

³ عبدة عنان، وآخرون، التسويق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص:16.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:30.

⁵ نفس المرجع السابق، ص:58.

-ترشيد تخصيص الموارد بالنسبة للمنظمة.

المطلب الثاني : تسويق الخدمات

يحتل قطاع الخدمات في الوقت الحالي مكانة هامة في معظم الاقتصاديات المعاصرة، بفضل الإيرادات الهامة التي يمنحها على شكل قيم مضافة أو توظيف، وتعود بداية الاهتمام بقطاع الخدمات إلى القرن الثامن عشر، حيث ميز آدم سميث (Adam Smith) في كتاباته ما بين الإنتاج ذو المخرجات الملموسة مثل الزراعة، والتصنع وبين الإنتاج ذو المخرجات غير الملموسة مثل جهود الأطباء والمحامين حيث وصف الإنتاج ذو المخرجات الغير الملموسة بأنه فاقد لأي أهمية واعتبره غير منتج، نظرا للأهمية التي تلعبها الخدمات في تطوير الاقتصاد الوطني، حيث أن الخدمات هي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر، تكون أساسا غير ملموسة، ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء، وقد يكون إنتاجها مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي، حيث تلعب الخدمات حاليا دورا بالغ الأهمية وذلك لأن فعالية القطاعات الاقتصادية الأخرى مرتبطة بشكل كبير بفعالية قطاع الخدمات وكذلك من الصعب التمييز والفصل بين الخدمات والسلع لأنه عند شراء بضاعة هناك عادة عنصر خدمة متضمن فيها، وبالمثل فإن الخدمة غالبا ما تكون مدعمة بمنتج ملموس متصل بها، لذلك يمكن القول إن إنتاج السلع لا يمكن أن يتم إلا من خلال تدخل الخدمة.

1-تعريف الخدمة :

وتعرف الخدمة لغة : خِدْمَةٌ (اسم) : عَمَلٌ يُعِينُ بِحَيْثُ يُجِبُّ الْقِيَامَ بِهِ بِخِدْمَةٍ : مُسَاعَدَةٌ، مُسَاعِدَةٌ أَوْ فَضْلٌ، هَدِيَّةٌ، مَنحَةٌ ، عناية واهتمام¹

اما اصطلاحا من الصعب استخراج تعريف لكل الخدمات التي تعرض على الزبائن ومما يزيد الامر صعوبة التفرقة والتمييز بين الخدمة والسلعة بحيث أن العديد من الكتاب اقترحوا جملة من التعاريف تبين مفهوم الخدمة وعناصرها، وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الأسباب التالية:²

- من الصعب وصف خدمة، لأنها بطبيعتها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح "منتج" للتعبير عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية، والمنتجات السياحية...الخ؛
- تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات نشاط، فقطاع الخدمات يتميز بالتنوع؛
- اعتبرت الخدمة كنشاط إنساني بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لأن جل الخدمات أصبحت تؤدي بواسطة الآلات مثل: غسيل السيارات الآلي...الخ؛
- الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات، حيث أنهما يؤديان إلى نفس النتيجة وهي إشباع حاجات المستهلكين.

¹www.almaany.com/ar/dict/ar-ar، قاموس المعاني، (Consulté le: 10/07/2016).

²Michel Langlois, Gérard Toquer, **Marketing des services Le défi relationnel**, gaetan Morin éditeur, Paris, la France, 1992, pp : 21-22.

ويمكن تقديم عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات:

● عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.¹

- يرى (Kotler) بأن: الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة.²
- يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة تصرفات أو أنشطة أو أداء يقيم من طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.³
- الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر.⁴

2-تعريف الخدمة البنكية: نظرا لعدم ملموسية الخدمات التي يحصل عليه الزبون من قبل البنك من اجل تلبية حاجاته ورغباته في الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد وتكلفة من هنا نجد الخدمة البنكية تمثل:

-نشاط او عمل يقدم الى المستفيد من الافراد او الاجهزة الالية؛

-ان تقديمها قد يرتبط او لا يرتبط بسلعة.

- تعرف الخدمة البنكية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المنظمات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية الخدمة البنكية، ويتصف مضمون الخدمة البنكية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين اثنين: البعد المنفعي والبعد السمائي، يتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة البنكية، اما البعد الثاني فانه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه، فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها الى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته، أن هذه النظرة الشمولية للخدمة البنكية لها انعكاسات هامة على المدخل الذي يستخدم فيه تسويقها وبيعها، ففي حين يكون للبعد المنفعي الملموس مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة البنكية حيث ينبغي على بائع هذه الخدمة إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات الزبون كمدخل

¹ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص:36-37.

² P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :462.

³ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدول قطر، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص:62.

⁴Le petit larousse illustré- Larousse – Paris,la France, 1992, P : 907.

لإقناعه بشرائها، فإن البعد السمائي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج (وهو جزء من عملية تسويق الخدمة) حيث يجب على من يقوم بترويج الخدمة البنكية إبراز خصائصها ليستطيع التعبير عن جودتها.¹

● الخدمة البنكية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والمقدمة من طرف البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.²

● ويعتبر (ناجي معلا): أن الخدمة البنكية مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا للربح.³

● اما (عوض بدير الحداد) فعرف الخدمات البنكية من الناحية التسويقية بأنها: عبارة عن تصرفات وأنشطة وأداءات تقدم من طرف إلى آخر، وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أو لا عند تقديمها بمنتج مادي ملموس.⁴

ويمكن تعريف الخدمة البنكية: حل يشبع حاجة منتظرة دون تجسيد مادي، فقد كانت البنوك قديما تقدم عددا محدود من الخدمات التي تمثلت في:⁵

- قبول الودائع على اختلاف انواعها: جارية، توفير، ودائع لأجل... الخ؛

- تمويل الزبائن تحت منهجية الربح، السيولة والضمان؛

- خلق النقد.

ومع رغبة البنوك في زيادة ارباحها وتنويع مصادرها المالية عملت الى ابتكار خدمات جديدة تؤديها للزبائن اهمها :

- عمليات تجارية من تسيير الحسابات، تحصيل الديون لفائدة الزبائن؛

- خدمة الاوراق المالية بتلقي الاككتاب العام في الاسهم والسندات؛

- تسيير المصالح لغير المقيمين كتسديد المستحقات الضريبية والجمركية؛

- توفير بطاقات الائتمان؛

- خدمات الامانات وكراء الخزائن الحديدية؛

- عمليات الصرف؛

- القيام بالدراسات والنشرات الاقتصادية؛

- خدمات متعلقة بتسوية الالتزامات الدورية بين الزبائن من تلقاء نفسها دون الحاجة الى تنبيه من الزبائن؛

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 2001، ص:26.

² تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 32، عمان، الأردن، 2005، ص: 32.

³ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2002، ص: 51.

⁴ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان، القاهرة، مصر، 1999، ص:62.

⁵ هجيل سالم الزيدانين، اساسيات في الجهاز المالي، دار وائل، عمان الاردن، 1999، ص:129.

- خدمة العقارات، بيع وشراء العقارات لصالح الزبون؛

- تقديم الخدمات بالإعلام الآلي؛

.تقديم النصح والمشورة.

إدراك الزبون للخدمة البنكية: إن التوجهات الحديثة في التسويق البنكي قد أولت الزبون أهمية خاصة باعتباره الركيزة الأساسية التي يستند إليها نظام التسويق الذي يتبناه البنك، الأكثر من ذلك فإن تقييم العميل للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في ادراكات الزبون وتوقعاته، ونظرا لان هذا التقييم يختلف باختلاف المعايير المستخدمة من قبل الزبائن والتي غالبا ما تتفاوت بينهم فانه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك للزبون للخدمة البنكية وهي:¹

- الخدمة الجوهر: **(Core Service)** إدراك الزبون للخدمة البنكية في مجموعة المنافع التي تلبى الحاجة المالية أو الائتمانية الأساسية للزبون وبالتالي فان هذا الإدراك هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء الطلب على الخدمة والذي غالبا ما يكون أوليا **(Primary)** في طبيعته.

-الخدمة الحقيقية: **(Actual Service)** تشتمل على أكثر من مجرد الخدمة الجوهر بل يتعداه الى مجموعة الخصائص المرتبطة بها والتي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على تلك الخدمة، فهو يمثل درجة من الجودة النسبية لا يبحث عنها كافة الزبائن بل تلك الفئة التي يتصف طلبها على البنكية بانه اختياري **(Selective)** ويخضع لمعايير اختيار محددة.

-الخدمة المدعمة: **(Augmented Service)** يعبر عنها مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة البنكية الى مستوى تفضيلات وتوقعات الزبون، ولهذا، فانه يتضمن مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة الحقيقية، بالإضافة الى مجموعة من الخصائص والمزايا النسبية المقترنة بتقديمها، من هنا فان البنك يقوم بتقديم خدمة بنكية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل التنافس.

3- خصائص الخدمة : تتميز الخدمات بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- خاصية اللاملموسية: انطلاقا من أن الخدمة لا يمكن إدراكها أو لمسها، على اعتبار أنه ليس لها وجود مادي، فالزبون لا يستطيع تذوقها أو رؤيتها إلا بعد حصول عملية شراء، على عكس السلعة المادية باعتبارها ملموسة، حيث يعتمد إعلان وترويج الخدمات أساسا على المزايا التي تقدمها هذه الخدمة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وليس على الخصائص في حد ذاتها، فنجد مثلا أن المحلات تهتم بالديكور الداخلي والخارجي من أجل كسب الزبون من خلال هذه الخدمات. كذلك بالنسبة للمعلومات فإنه يجب أن تكون المنشورات مفهومة لكي تعطي صورة جيدة عن المؤسسة. وقد ترتب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:²

¹ هاني الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:112.

² بشير عباس العلاق وحيد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:42.

- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة وعليه فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح مثلا يعتبر خسارة، طالما أنه لا يمكن حزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا؛
- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو عليه الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله؛

- بما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها؛

د- كذلك فإن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصا في مجال التوزيع المادي)، وهذا ما يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدرة على خلق المنفعة المكانية في الخدمات.

● خاصية عدم القابلية للتجزئة: تباع الخدمة من أجل الإنتاج والاستهلاك معا، وبالتالي ليس هناك فضلات ومهمات ومسترجعات للمصنع، كذلك فإن الخدمة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها، ولا يمكن تغييره نظرا لأن قدرة و نوعية الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الأول، فمثلا في حالة غياب الطبيب عن عيادته، فلا يستطيع مساعده القيام بدوره في ممارسة المهنة بدل منه ويترتب على خاصية عدم القابلية للتجزئة ما يلي:¹

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، ونعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات؛
- ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها وهذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها؛

-ومن نتائج هذه الخاصية زيادة درجة الولاء إلى حد كبير. أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين، أو أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الآخر، كما هو عليه الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والمكانات بشكل كبير.

● الخدمة لا تتميز بالنمطية (غير متجانسة): تتميز الخدمة بالتغير وعدم التماثل، على عكس السلعة المادية التي تتميز بالنمطية، حيث يمكن للزبون اقتناؤها بمواصفات معينة، كما يمكن للزبائن الآخرين الحصول عليها بنفس المواصفات، وحتى في حالة تكرار الشراء فإنهم يحصلون على نفس السلعة، أما بالنسبة للخدمة فهي ترتبط بمن يقدمها، وكيفية وظروف تقديمها، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك فإن المستهلك والبائع كليهما يؤثر في نوعية الخدمة نتيجة هذا التغير، فمثلا نجد أن بعض الشركات تتنافس في تقديم خدمات متشابهة في الدول التي تغطيها مثل **Mc Donalds**.²

وتتميز الخدمة البنكية ببعض الخصائص المتعلقة بخصوصيتها عن باقي الخدمات :

¹ نفس المرجع السابق، ص:44.

² بشير عباس العلاق وحمد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:46.

- لا يمكن للموظف ان ينتج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع ان ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها الى الزبون ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى الزبون، ومهما يصفها له فإن المعايضة شيء آخر ومن غير المتصور ارسال عينة من نوعية الخدمة الزبون قبل الحصول عليها حين حضوره الى البنك، ولأن كل زبون له حساسية استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإن من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل زبائنه، ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل زبون على حدى.
- لا يمكن إنتاج الخدمة مقدما أو تخزينها: من المستحيل إنتاج خدمة مقدما وتخزينها لحين طلب الزبون، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد أن يظهر الزبون أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقيّة إنتاج عناصر الخدمة وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب الزبون وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة و على نقطة الحدود للتعامل مع الزبون ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف إلى خبير يجيد تقديم الخدمة لكل زبون على حدى، وبما يجعله يستمر في التعامل معه ويفرض ذلك على الزبون ان يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة الى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع الزبائن.
- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل : لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئًا ماديًا ملموسًا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة و ثابتة بين كل الزبائن، فالحكم النهائي على ما يقدمه البنك للسوق يرتبط بما يطلبه و يتوقعه الزبون عند هذه الخدمة والحقيقة أن الموظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لزبون الحساب الجار، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة الزبون أثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها من البنك.
- الخدمات البنكية تنتج وتستهلك في نفس الوقت :يقوم الزبون باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها و إنتاجها، و بالتالي فالزبون لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للزبون هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.
- الخدمات غير قابلة للاستدعاء (سحبها من السوق) مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها وأحيانًا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة البنكية التي للزبون، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للزبون فإنها تستهلك في اللحظة نفسها، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية تلك التي تضع فيها الخدمة ويستهلكها الزبون وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال لإضافة إليها، حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة، وإذا حدث وظروف

خارجة عن نطاق الإدارة أن هبطت الخدمة عن مستوى توقعات الزبون، فالترضية والاعتذار هما البديل الوحيد المتاح وإذا كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده.

- جودة الخدمات غير قابلة للفحص: لو كان الموظف يعمل في مصنع و أمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع الزبائن وإنتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين الزبون ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة بعد الإنتاج و من ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعينة فالاستهلاك قد تم بالفعل، و المسؤولية هنا أكبر و أخطر و تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف ومن الأهمية بما كان أن يستعد الموظف ويهيء نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع الزبون.

4-أنواع الخدمات : عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والاسس التالية:¹

- حسب نوع السوق /الزبون / المستفيد :
 - خدمات استهلاكية : هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، الصحة، وخدمات النقل والاتصال ، التجميل؛
 - خدمات المنشآت : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في للاستثمارات الادارية والخدمات المحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والمعادن.
- حسب الاعتمادية في تقديم الخدمة:
 - خدمات تعتمد في تقديمها على الانسان بدرجة كبيرة: مثل الاطباء، المحامين، و الاداريين؛
 - خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام وخدمات غسل السيارات أليا، والنقل الجوي.
- حسب درجة الاتصال المستفيد :
 - خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، المحامي، النقل الجوي، فحضور المستفيد من الخدمة أمر ضروري؛
 - خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الالي والتسويق عبر الانترنت؛
 - خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

¹ بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، نفس المرجع السابق، ص:28.

من الصعب أن نقوم بحصر جميع الخدمات البنكية التي أصبحت تقدمها البنوك نظرا لتعدد وتنوع الخدمات البنكية التي أصبحت خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات البنكية و سوف نتطرق الى انواع الخدمات البنكية لاحقا:

المطلب الثالث: التسويق الخدمي

بعد التطرق لمفهوم الخدمات، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات:

اولا : مفهوم التسويق الخدمي:

1-تعريفه: يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: يمثل جميع النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية¹، بمعنى ان تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبي حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي انه يشمل المنتجات غير الملموسة وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات:

-تحسين مكونات المحيط المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع استقبال الزبائن... الخ؛

-استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع؛

-تطوير الاتصالات المعلوماتية؛

-ترقية فكرة تنقيف الزبائن مع تطبيق استراتيجية الوفاء؛

-السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن؛

2-خصائص تسويق الخدمات:

● **التمييز:** يكون التمييز عن طريق الإبداع، كأن تدخل تجديداً على خدماتها المعروضة، وزيادة سرعة أدائها أو اختيار علامة تجارية ملائمة، وهذا لكي تميز خدماتها عن باقي المنظمات المنافسة اذ يجب عليها التجديد باستمرار من اجل الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

● **الجودة:** تعتبر إحدى الاستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات ولهذا يجب:

- معرفة رغبات وتوقعات الزبائن من ناحية الجودة (ماذا يريد، متى و أين، وفي أي شكل) مثلا زبون البنك لا يرغب في الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك؛

- الانتقال الجيد والفعال تجاه الزبون؛

- الحصول على الخدمة في أسرع وقت.

● **إنتاج الخدمة:** مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمنظمة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج، والتنسيق

¹ صورة لعدور، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص:25.

لجميع العناصر المادية والبشرية، نظرا للتداخل زبون - منظمة، وضرورة تقديم خدمة تحوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا. يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية:

-الدعم المادي: يتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

-ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون؛

الخدمة: تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمنظمة؛

-نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة الذي يقوم بتسيير المؤسسة؛

-باقي الزبائن: الخدمة لا تقتصر على فرد واحد أو مجموعة معينة، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم .

ثانيا: مفهوم التسويق البنكي

يعتبر التسويق البنكي من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية في البنوك حيث يساعد على تقديم الخدمات البنكية إلى الزبون في الوقت والمكان المناسب من اجل تحقيق احتياجاته.

1-تعريف التسويق البنكي: للتسويق أهمية خاصة في تنمية وتنشيط العمل البنكي وترجع هذه الحقيقة إلى أن الخدمات البنكية مثلها مثل السلع والخدمات الأخرى تحتاج إلى جهود تسويقية مستمرة مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية وهذا نظرا لطبيعة وخصائص الخدمات البنكية وفي هذا الصدد يكون من المناسب التعرف على ماهية التسويق في البنوك والدور الذي يلعبه في ترشيد أوجه النشاط البنكي المختلفة ويعد التسويق البنكي من المواضيع المهمة و الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة وفي مختلف المجالات، و السبب في ذلك يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات البنكية في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة ويمكن تعريف التسويق في البنوك بأنه:

- فن تنمية النشاط المصرفي، سواء بين العملاء الحاليين أو المحتملين، ودراسة التغيرات المحتملة في السوق المصرفي والتعرف على رغبات العملاء المذكورين، سعيا نحو تحقيق رضائهم، ووصولاً إلى أكبر حجم من الأرباح بأسلوب علمي، مع مراعاة الحفاظ على جودة الأصول.¹
- ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسات المصرفية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء كانت إقراضاً أو اقتراضاً، أو إيداعاً وخدمات مصرفية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه.²

¹ حسين محمد على حسين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية المنهج والتطبيق بين البنوك العالمية والمصرية، مطابع الولاء الحديثة شبين الكوم، المنوفية، مصر، 2002، ص: 13.

² محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 16.

- "التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك.¹
 - مصطلح التسويق مستعمل بشكل واسع، فهو غالبا يشمل معاني مختلفة. و بشكل عام، يمكن تعريف التسويق بأنه مجموع الأفعال والحركات التي تستهدف مواءمة عرض المنظمة لاحتياجات طالبيها، ويتعلق التسويق المصرفي بمختلف الجهود التي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن بطريقة مناسبة، كما أن سلوكيات الفلسفة والأهداف كانا يختلفان من حيث المسار، وطرق العمل، بالإضافة إلى أن سلوكيات الشراء تختلف أيضا.²
 - عبارة عن إيجاد، ابتكار وأداء الخدمات المصرفية التي تحقق الرضا والقناعة لدى العميل مع ضمان تحقيق أرباح البنك.³
 - النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء. فهو يتعلق بوضع أهداف المنظمة، وإعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط، كما تتضمن عملية التكييف التي يتطلبها التغير البيئي.⁴
 - مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك وزبون الخدمة المصرفية.⁵
 - يمثل إشباع حاجات المستفيدين عن طريق توصيل الخدمة المصرفية في الزمان، والمكان، والنوع، والتكلفة التسويقية المناسبة، عن طريق قبول الودائع ومنح القروض والسلف، وتحقيق الائتمان والاستثمار من خلال نظام تسويقي متكامل، يأخذ بعين الاعتبار أهداف المستفيدين والمصارف والدولة في ظل مزيج تسويقي فعال.⁶
- من خلال ما سبق يمكن القول أن التسويق البنكي :
- يهدف إلى تنمية وتطوير النشاط من أجل الوصول إلى الرفع من الأرباح في الأجل الطويل والقصير؛
 - يهدف إلى المتابعة الجيدة للزبائن الحاليين، من أجل جعلهم زبائن مدى الحياة، بالإضافة إلى الاهتمام بجذب الزبائن الجدد، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم بطريقة مناسبة من خلال استخدام الطرق العلمية في التسويق، والتي يمكن من إحداث التغيرات في الوقت المناسب على مستوى السوق البنكي؛

¹ طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 268.

² Sylvie de coussergues, **Gestion de la Banque**, édition Dunod, 2eme édition, paris, La France, 1996, p:219.

³ Hodyes, Tilleman, **bank marketing: text and cases**, addition Wesley publishing co, mente part, California u.s.a, 1986, p:15.

⁴ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص: 18.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 19.

⁶ سلمان عبد الله عيدان، سياسة تسويق خدمات البنوك التجارية دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989، ص: 52.

- يتطلب تنمية النشاط تطبيق التخطيط التسويقي والاستراتيجي على مستوى البنك، من أجل الوصول غلى صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تناسب الوضعية الحالية والمستقبلية للبنك؛
- إن التركيز على زيادة الأرباح لا يجب أن يكون بأي حال من الأحوال على حساب جودة الأصول في الأجل القصير والطويل، كما يجب المحافظة على السيولة المناسبة للبنك.
- 2- أهمية التسويق البنكي :** كما سبق الإشارة، فإن الاهتمام في البداية كان منصبا على تسويق السلع الصناعية بشكل لم يشهده تسويق الخدمات، وخاصة المصرفية، لكن مع التطورات والتغيرات التي حدثت، والتي كان من أهمها زيادة الحاجة إلى الخدمات بمختلف أشكالها، واستجابة لذلك جاء تطبيق المفاهيم والطرق التسويقية في مجال النشاط المصرفي بشكل كبير ومكثف صاحبه ازدياد نمو الوعي المصرفي لدى الفرد وإدراكه بأهمية الخدمات في تسيير مقتضيات الحياة من أجل المحافظة على بقاء واستمرار البنك في السوق، وتكمن أهمية تسويق الخدمات المصرفية فيما يلي:¹
- التعرف على حاجات ورغبات الزبائن للخدمات المصرفية؛
 - الصمود في وجه المنظمات المصرفية الأخرى؛
 - الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف؛
 - زيادة الحصة السوقية للمصرف؛
 - تحديد السوق المستهدفة؛
 - دراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية؛
 - تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن؛
 - تحديد المزيج الترويجي المناسب؛
 - تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.
- 3- اهداف التسويق البنكي:** يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:²
- تحسين سمعة البنك وذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية عنه وعن خدماته وعن العاملين فيه؛
 - تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك؛
 - أهداف توظيف الأموال، وهذا عن طريق:
 - * زيادة حجم القروض والسلفيات؛
 - * زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية؛
 - ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، وال عمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة؛

¹ محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص:49.

² عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص:210-211.

- متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق؛
 - تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛
 - خلق أسواق مصرفية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون؛
 - دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية، والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة؛
 - اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها.
- 4- مراحل تطور التسويق البنكي:** قبل منتصف الخمسينات لم تهتم البنوك بالتسويق ولم تفهم إدارتها سوى القليل عنه، كما لم تعره سوى اهتمام سطحي، ويرجع ظهور التسويق البنكي وبداية الاهتمام به من جانب البنوك إلى أواخر الخمسينات وبداية الستينات، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو من جانب بعضها البعض.
- إن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق، وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث مرة واحدة، فقد مر التسويق البنكي في تطوره بعدة مراحل تعكس درجات مختلفة من الفهم والتصور لما يمكن أن يكون عليه النشاط التسويقي في البنوك من جانب المسئولين عن إدارة هذه البنوك وهي:¹
- مرحلة الترويج: تمثل هذه المرحلة والتي سادت في أوائل الستينات بداية اهتمام البنوك بالتسويق حيث ينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معا، وبذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية أي أن مفهوم التسويق كان مرادفا لمفهوم الترويج.
 - مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء: بدأت هذه المرحلة من مراحل تطور التسويق البنكي مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لزيائنه وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد الاهتمام بالزيائن نتيجة عوامل المنافسة من ناحية، وبعد أن بات واضحا للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار الزبائن في تعاملهم معها ومن ناحية أخرى ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق البنكي ينحو منحى آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وزيائنه، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور وأشكال منها ما يلي:
- تدعيم مفهوم التوجه بالزيائن لدى العاملين بالبنوك وخاصة ذوي الاتصال المباشر بهم العملاء وقد تمثلت أداة ذلك في عقد الدورات التدريبية للعاملين للتعرف على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم الزبائن وأهمية الاهتمام بهم؛
 - تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء.
 - تقديم الخدمات الاستشارية للزيائن، ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة؛

¹عوض بدير الحداد، نفس الرجوع السابق، ص ص: 27-33.

-تحديث أماكن تأدية الخدمات وصلات انتظار الزبائن مما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر.

- مرحلة التجديد والابتكار: على الرغم من النتائج التي حققها العمل بمفهوم التوجه بالزبائن، فقد بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق البنكي إلى مفهوم التجديد و الابتكار سواء في نوعية الخدمات التي يقدمها أو في الكيفية التي يتم بها تقديمها، وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق البنكي على هذا النحو النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات ذات السياسة المنتظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة والتي تمثلت في استمرار بقائها وتحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها فلم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل مع الزبون وإنما تعدى ذلك إلى الدراسة والبحث عن سلوك الزبون والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والبنك، مثل خدمات الصرف الآلية، بطاقات الائتمان والتعامل مع البنك عبر الهاتف.
- مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق : انتشرت الخدمات البنكية الجديدة وأدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات الزبائن، وأنه لا بد من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق وعليه فقد سعت إلى محاولة خلق صورة مميزة للبنك لدى فئات مختارة من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحى لهم باختلاف الخدمات البنكية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة.
- مرحلة نظم التسويق: مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة والتي أصبحت تعمل فيها هذه البنوك، ودخل التسويق البنكي مرحلة أخرى من مراحل تطوره، تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، ومن هذا المنطلق فقد بدأ اهتمام البنوك في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية، كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة، وذلك لكل مجال من مجالات النشاط البنكي، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة، ولقد ارتبط العمل لهذا المفهوم بالتطورات التي حدثت في أنظمة المعلومات سواء في مجال حفظها وتسجيلها أو استرجاعها فضلا عن زيادة اقتناع البنوك بأهمية وجود مثل هذه الأنظمة.
- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق البنكي ويعتبر ظهورها نتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى كما يقوم مفهوم التسويق البنكي في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب أخذ مصلحة الزبون (الفرد) أو المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف زبائنها من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها:

- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد؛
- تأكيد أهمية معاونة الزبائن على اتخاذهم للقرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم إلى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع؛
تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف زبائنه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه وذلك من خلال إعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا الزبائن عما يقدمه البنك من خدمات.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي البنكي

إن تطور مفهوم التسويق البنكي كان له أثر على تطور المفاهيم التسويقية المتعلقة به ومن بينها المزيج التسويقي البنكي الذي لقي اهتمام كبير في الآونة الأخيرة، إن نجاح استراتيجية التسويق البنكي لا يمكن أن يتم إلا بالاختيار المناسب والفعال والمتكامل لعناصر المزيج التسويقي البنكي الذي سيتم اعتماده في تنفيذ هذه الاستراتيجية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة¹، إن المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج، وبسبب خصائص الخدمات البنكية التي تميزها عن السلع المادية فقد أضاف الباحثون ثلاثة عناصر إضافية تتمثل في: الأفراد، الشواهد المادية والعمليات.

ويعتبر المزيج التسويقي أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث، و هو تحديد و استعمال مبادئ الـ 4P'S لتطبيقها على الموقع الاستراتيجي للمنتج في السوق و وضع المبدأ الاساسي للمزيج التسويقي في عام 1948 من قبل جيمس كوليتون الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على وصفة و في العام 1953 قام نيل بوردن رئيس نقابة المسوقين الامريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم **Marketing Mix** على هذه الوصفة و في العام 1960 تم وضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف P باللغة الانجليزية، و كانت هذه العناصر أربعة في ذلك الوقت فسميت بـ: 4P'S².

و يمكن ان نقدم مجموعة من التعاريف للمزيج التسويقي بصفة عامة :

- المزيج التسويقي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها.³
- المزيج التسويقي مجموعة من الادوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف و هذه الادوات يمكن تصنيفها إلى أربعة أدوات أو عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).⁴

¹ محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، نفس المرجع السابق، ص253.

² حمد الكردى، عناصر المزيج التسويقي، بوابة كنانة أونلاين، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123573>

(consulté le 20/08/2016)

³ نجاح خلف، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية. رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2010، ص: 13.

⁴ زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السالم، مبادئ التسويق، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 24.

اولا: المنتج البنكي:

1- تعريف المنتج: (Product)

- عرفه (Kotler) على أنه: أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما.¹
 - أما (Mc Carty) فقد رأى في المنتج مصدرا لاشباع حاجات و الرغبات الاستهلاكية، كما أنها مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع و المنتج و بهذا المعنى، فإن المضمون السلعي العام ال يقتصر على الجوهر المادي للمنتج. بل يتعداه إلى كل الابعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.²
 - ويرى (Frain) بأن المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية.³
- مصطلح المنتج لا يشمل فقط السلع المادية الملموسة بل يشمل كذلك، الخدمات، التجارب، الأشخاص الأماكن، المنظمات والأفكار، وفي مجال التسويق البنكي فإن المنتج البنكي هو عبارة عن خدمة والتي سبق تعريفها، إن المنتجات التي تقدمها البنوك عديدة ومتنوعة تشكل ما يعرف بالمزيج الخدمي أو مزيج الخدمات.

2-الخدمات البنكية: يقوم البنك بتقديم خدمات عدة في هذا المجال:⁴

- خدمات قبول الودائع البنكية وتضم: خدمات الودائع تحت الطلب والحساب الجاري، خدمات فتح الحساب الجاري، خدمات الإيداع في الحساب الجاري وخدمات السحب من الحساب؛
- خدمات الودائع لأجل الثابتة(الثابتة)؛
- خدمات ودائع التوفير؛
- خدمات الأمانات؛
- خدمات التحصيل الداخلية؛
- خدمات التحصيل الخارجية؛
- خدمات عمليات التحويل الخارجي؛
- خدمات تحصيل الكمبيالات؛
- خدمات اعتماد الشيكات (تصديقها)؛
- خدمات حفظ الأوراق المالية؛
- خدمات الاكتتاب؛
- خدمات خطابات الضمان البنكي؛
- خدمات الاعتمادات المستندية؛

¹ P.Kotler et B. Dubois, op, cit, p :430.

² عبد الاله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، ط1، دار حافظ للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص: 90.

³ فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009، ص: 40.

⁴ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص: 256.

- خدمات تخزين البضائع؛
- خدمات عمليات الصرف الخارجية؛
- خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية؛
- خدمات الحوالات البنكية الواردة؛
- خدمات أخرى :هناك العديد من الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك لزيائنه مثل: تسديد قوائم الكهرباء، الماء والهاتف وغيرها مثل تصديق الشيكات التي تمثل تعهد البنك عن طريق ختم خاص بتسديد قيمة الشيك الذي ختمه لصالح الجهة المستفيدة.

3-خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال وتنقاضى البنوك عليها فوائد: تقوم البنوك إلى

جانب خدماتها السابقة بتسهيلات بنكية وتقديم قروض وأهم هذه الخدمات:

- خدمات تقديم القروض والتسهيلات؛
 - خدمات خصم الأوراق التجارية؛
 - خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع.
- 4-إستثمار جزء من موارد البنك في الإيجار بالأوراق المالية: يقصد بالاستثمار توظيف البنك جزء من أمواله الخاصة أو الأموال المدوعة لديه في شراء الأوراق المالية، والتي تكون غالبا على شكل سندات أو أسهم طلبا للربح وحفاظا على درجة من السيولة التي تتمتع بها تلك الأوراق المالية (لا مكان لتحويلها إلى نقود في أكثر الأحيان) تعتبر الخدمات البنكية التي يقدمها البنوك من أهم عناصر المزيج التسويقي البنكي لذلك فإن عملية تخطيطها هي من أولى المهام التي تقوم بها إدارة التسويق في البنوك، ويقصد بتخطيط المنتج كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد المزيج الخدمي الذي سيتم تقديمه للزبائن، تغليف الخدمة البنكية، تمييز البنك وخدماته، عمليات تطوير الخدمة أو إضافة خدمات جديدة للمزيج الخدمي البنكي.

ثانيا: السعر(Price)

ويتمثل في المقابل المادي الذي يدفعه الزبون للحصول على الخدمة البنكية، توجد عدة قرارات متعلقة بالسعر مثل: الفوائد، العمولات، الرسوم البنكية، شروط التسديد وقواعد منح الائتمان، ويتفق الفكر التسويقي و الاقتصادي على أن السعر يرتبط بالقوة الشرائية التي يتمتع بها المشتري، كما أن هيكل السعر لا يرتبط فقط بمواصفات المنتج، ولكن أيضا يرتبط بالشروط أو الظروف التي يتم في ضوءها التبادل.¹

ويعرف التسعير في التسويق البنكي على انه معدلات الفائدة على الودائع، القروض، الرسوم والعمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها لقاء تقديم الخدمة.²

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص:280-281.

² ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص:153.

ثالثا: المكان: (Place)

يقصد بالمكان جميع الأنشطة التي يتخذها البنك لجعل خدماته سهلة الوصول إليها ومتاحة للزبائن المستهدفين لذلك يحتل مكان التوزيع مكانة هامة داخل المزيج التسويقي، حيث أن أي منتج متميز ومبتكر لا يعني شيئا للزبون إلا إذا كان متاحا في المكان والوقت المناسبين، ولهذا يمكن القول أن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية للمنتج، وتمثل القرارات الخاصة بالمكان في قنوات التوزيع المتمثلة في مبنى البنك، فروعها واستراتيجيات التوزيع.

كما عرفه (Kotler) بأنه: مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.¹

رابعا: الترويج: (Promotion)

يتضمن الترويج مختلف الأنشطة التي يقوم بها البنك للاتصال بسوقه المستهدف والترويج لخدماته، وتتعدد الأشكال التي يمكن للبنك الاعتماد عليها في مجال الترويج مثلا: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات التسويق المباشر، النشر، التسويق بالإنترنت، وتعرف هذه العناصر بالمزيج الترويجي أو مزيج الاتصالات التسويقية للبنك وعرف (Edward & William): الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات و تسهيل بيع السلع و الخدمات أو قبول فكرة معينة، و عرف (Stanton) الترويج على أنه: يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج و حثهم للحصول عليه وعرف (Kotler) الترويج على أن النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية اتصال إقناعي.²

ويضاف للعناصر الأربعة السابقة الذكر العناصر الثلاثة التالية:

خامسا: المشاركين (الناس): (People)

و يتضمن ذلك كافة الافراد المشاركين في تقديم الخدمة و تسهيلها للزبون و من ثم تأثير ذلك على درجة رضاه عما يتلقاه من خدمة، المشاركين و يتضمن كافة العاملين في الشركة و المؤيدين للخدمة بشكل أو باخر و كذلك المستهلكين الاخرين الموجودين في البيئة و المحيط الذي تقدم فيه الخدمة.

سادسا: الشواهد المادية: (Physical Evidence)

تتضمن كافة الجوانب الملموسة و التي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة و أيضا أي معدات تستخدم في تقديم الخدمة و تحقيق لها التميز.

سابعا: العمليات: (processe)

وتشمل على كافة الأنشطة و العمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة و إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة و متلقيها.

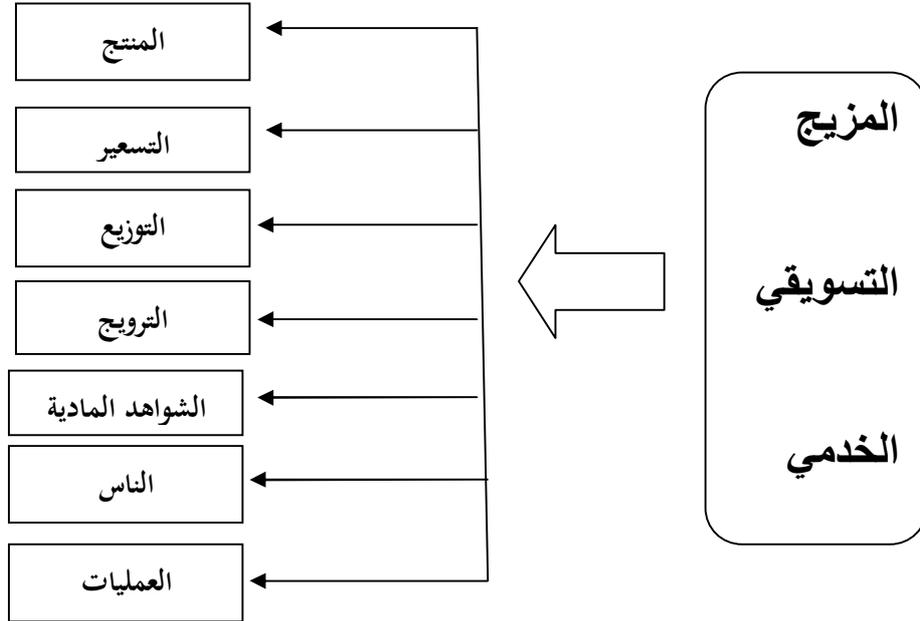
¹ كمال حوش، استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المنتدى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجماعي، بشار،

20-21 ابريل 2004، ص: 9.

² محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينية، نفس المرجع السابق، ص: 260.

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي الخدمي :

الشكل رقم : 46 المزيج التسويقي الخدمي



المصدر: طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي، التسويق الفندقية)، حورس

الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص:185.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي ويؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمنظمة وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم، دخلهم وتوقعاتهم و تؤثر على المنظمة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

اولا : تعريف البيئة

لقد اهتم الباحثون بالبيئة وحاولوا فهم علاقتها مع المنظمة بحيث تعتبر نظاما يتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، إذ لا يمكن تصور منظمة في فراغ حيث أنها نظام فرعي لنظام أشمل هو البيئة، تعدّ البيئة محل اهتمام المنظمات، باعتبارها مصدرا للتهديدات و الفرص في آن واحد، ويرى (Denis, 1990) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المنظمة¹ و هناك من يقدّم تعريفا موسعا للبيئة، حيث يعرفها على أنها : مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة²، أما (Duncan, 1972) فيرى بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد، و يستند كل من (Johnson et Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية و القانونية، وقد عرف (Tomson) البيئة بأنها : مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنشأة معا.³

¹Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000, p :05.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1168-l-environnement-territorialise-un-nouveau-concept-de-structuration-de-l-environnement-dans-la-strategie-de-l-entreprise/download>, (consulté le26/08/2016).

²<http://WWWgeronim.free.fr/eoent/cours/environnement.htm#haut>, (Consulté le 20/06/2016).

³ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، اساسيات الادارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص:151.

- وتتجلى أهمية دراسة البيئة من خلال الأوجه التالية:¹
- تعتبر البيئة سوق لبيع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، وفي نفس الوقت سوق لشراء عوامل الإنتاج اللازمة لمزاولة نشاط المنظمة؛
 - تعمل المنظمات في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، السياسية والاجتماعية)، كالتغير في أسعار المواد الأولية، أو تحول طلب المستهلك من سلعة لسلعة أخرى؛
 - كل منظمة تعتبر نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛
 - ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية داخل المنظمات باختلاف أنواعها يتم على ضوء المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المنظمة؛
 - مدى القدرة النسبية للمنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وتحقيق أهدافها، وذلك باستغلال نقاط القوة لديها واقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات البيئية؛
 - واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم للبيئة إلا أنهم قد عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة، مستوى داخلي وآخر خارجي:

1- تحليل البيئة الخارجية: وتنقسم هي الأخرى إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:²

- **تحليل البيئة الخارجية العامة:** تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة وليس لها علاقة مباشرة بموقعها التشغيلي أو نوعية الصناعة، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، التشريعية، الثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية، ويلاحظ أن هذه البيئة تمحض عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود ونادرا ما تستطيع المنظمة ممارسة التأثير بشكل ملموس وفيما يلي عرض موجز لمكونات البيئة العامة:

- العوامل والمتغيرات الاقتصادية: هي مؤشرات تتصل بخطة التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي والنتائج القومي الإجمالي، والميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية... إلخ.
- أما المجموعة الثانية تتكون من العوامل و المتغيرات الاقتصادية التي لا تتصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وتمثل في السياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية الدولية، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الاقتراض والادخار، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.
- العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية: وتمثل فيما يلي:

¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، نفس المرجع السابق، ص: 152-156.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص: 62.

*العوامل الاجتماعية : أي القيم الاجتماعية السائدة ومنها التقاليد والأعراف، مشاكل التغيير الاجتماعي (دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي).

*العوامل الديموغرافية: يشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم، درجة النمو السكاني ومعدل الولادات والوفيات...إلخ.

* العوامل الثقافية والعلمية :من أهمها مستوى الأمية، نظام التعليم الرسمي، أجهزة التدريب الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

*العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية: تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية ، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة وإيديولوجية نظامها السياسي، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة ،فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية ، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع ،ذلك لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات ويضع قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطرة كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.

-العوامل والمتغيرات التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفتية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحسابات الآلية والإنترنت، وتأثير التكنولوجيا على نشاط المنظمات المصرفية، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض الأوراق المالية .

● **تحليل البيئة الخارجية الخاصة:** والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المنظمة مثل الصناعة، المنافسة، بيئة المنافسة: تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في:

- ملامح وخصائص المنافسين؛

-القطاعات السوقية المختلفة؛

- احتمال دخول منافسين جدد؛

- قوة العملاء والموردين.

إذن لابد من متابعة البيئة الخارجية باعتبارها تتسم بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة كثرة المتغيرات وتغيرها المستمر والمعقد؛لذا فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة، فهناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي :

• جمع المعلومات عن البيئة : تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب مثل المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية ، التقارير التي يقدمونها أو وليد الأفكار عن طريق الإبداع ثم تحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة ، وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات باعتبار هناك العديد من المصادر التي بموجبها يتم جمع المعلومات مثل الوزارات والهيئات الحكومية ومراكز البحث العلمي .

• الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية : كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير على المؤسسة ، حيث يظهر هذا التأثير في صورتين متمثلة في صورة فرص ، وصورة تهديدات ؛
- الفرص: تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها تنافسية.
-التهديدات: وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه واستغلاله لصالحها أو تفاديه.

توجد عدة طرق يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، منها استعراض المعلومات والبيانات التي تتم جمعها وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات التغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

2-البيئة الداخلية : تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي

تتسم بها كل عامل منها والتي تساهم بالاستعانة بنتائج تحليل عوامل خارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية:

- القوة: قدرة المنظمة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية ؛
- الضعف: تراجع المنظمة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها والتي تخلق لديها حالة احتلال وعدم توازن يؤدي إلى عدم بقائها.

إن تحديد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة التي ستقوم باستثمارها في ظل القيود، التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطراً عليها، وكذا وضع الاستراتيجيات التنافسية التي من خلالها ستواجه حدة المنافسة الكامنة في قطاع نشاطها، والتي ستمكنها من خلق وبناء ميزات تنافسية قوية ودائمة.

ثانيا : تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد مفهوم موحد للميزة التنافسية، بحيث لم يظهر هذا المفهوم صدفة بل نتيجة بعض التحولات الطارئة على جميع الأصعدة و منه تعرف الميزة التنافسية على أنها:

1- تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة: يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد على أنها: القدرة على

تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وهكذا فإن هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.¹

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فتعرف الميزة التنافسية على أنها: الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.²

¹ إسماعيل زغلول، محمد المزامة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص: 250.

² سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 04.

2- تعريف الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع: تعرف التنافسية على مستوى القطاع على انها: قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

3- تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة:

- يعد (Philip Kcinzles) أول من اظهر مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، فيعرفها بأنها شيء ماتفعله المنظمة جيدا و يختلف عن منافسيها.¹
- يعرفها (Igor Ansoff) على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.²
- وصف كل (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد، ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة، فالمقدرات والميزة التنافسية عدة متغيرات مستقلة واعتبروا الأداء هو المتغير التابع.
- جاء (Porter/1985 and Day 1984) ووضع الجليل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليست بأنها شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، إذا أن تحقيقها سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى.³
- و يعتبر (Michel Porter) اول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا ان التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها ولقد عرف (Porter) الميزة التنافسية على انها تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ان تخلقها لزيائنها اذ يمكن ان تأخذ اشكال اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة⁴، كما اشار ايضا الى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر

¹ وائل إبراهيم عبد الرحيم هيمي، التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الاعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001، ص: 67.

²Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1ed, 2008, p:10.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص: 137.

⁴ Michel Porter, *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1999, p: 08.

فاعلية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.¹

• بينما يعرفها نبييل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى.²

• عرفها أيضا (Thompson & Strickland) بأنها شيء ما تفعله المنظمة جيدا مقارنة بمنافسيها وهي ترتبط بوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المنظمة.³

• وعرفها (Kotla & Orne) هو الآخر بأنها مركز فريد يحققه المنظمة لنفسها عبر فترة من الزمن في مواجهة منافسيها، وهو ناتج (المركز الفريد) عن تلاحم التميز والتكلفة والأداء (العمل) في قطاع سوقي محصن.⁴

• كما يعرفها أيضا (Barney) على أنها تطبيق المنظمة لاستراتيجية خلق أو إيجاد قيمة لا يطبقها في نفس الوقت المنافسون الحاليون أو المرتقبون، وان تحقيق المنظمة لميزة تنافسية قد يتم من خلال التنفيذ الكفء أو المتميز أو الفريد للاستراتيجية.⁵

• اما علي السلمي فعرفها بأنها مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم منافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز الاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.⁶

• كما عرفها (Kotler): بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.⁷

وعليه يمكن ان نعرف الميزة التنافسية على انها كل ابداع او ابتكار مادي او معنوي يمكن ان تتميز به المنظمة عن منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها .

¹ الشيخ الداوي، دور تسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيقي الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 09- 10/03/2004، ص: 259.

² نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1998، ص:38.

³ وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، نفس المرجع السابق، ص:97.

⁴ S. Kotla & D. Orne, **General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis**, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, p: 211.

⁵ وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، نفس المرجع السابق، ص:98.

⁶ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص: 98.

⁷ فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص:634.

ثالثاً: خصائصها

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الاول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة ان تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين.

ونظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المنظمة و أثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فان تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص و الشروط، ومن بينة الخصائص التي يجب ان تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة هي:¹

-تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف و ليس على أساس التشابه؛

-تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛

-تكون غالبا مركزة جغرافيا؛

-حاسمة بمعنى انه تتيح للمنظمة عامل السبق والتفوق على المنافس؛

-الديمومة اي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛

-امكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها ومحاكاتها او الغائها من طرف المنافسين.

كذلك من اهم خصائصها ايضا:²

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛

-أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة

الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المنظمة من جهة اخرى؛

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير و

البعيد.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من

قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص حسب ما يراها الاستاذ نجم عبود هي:³

-تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛

-تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛

-تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛

-طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛

¹ الشيخ الداوي، نفس المرجع السابق، ص:262.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص:309.

³نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001، ص:27.

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها :
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

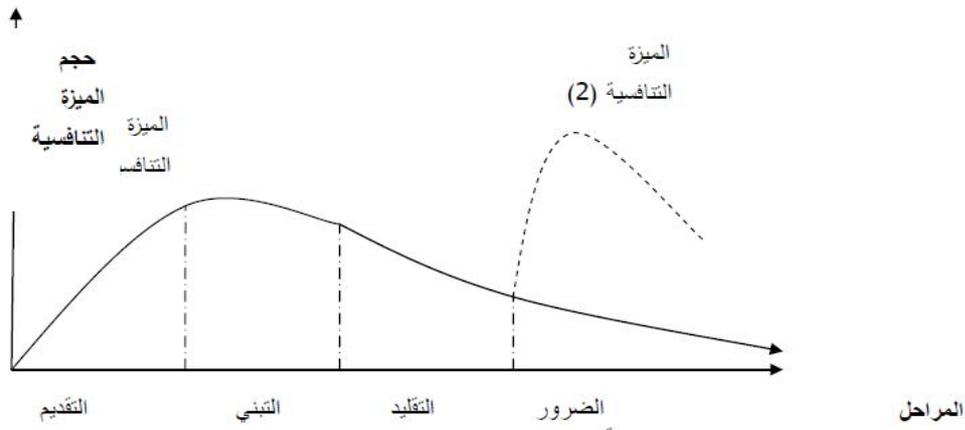
رابعاً: اهدافها

- ومن بين الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد:¹
- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد اول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Appel) التي قامت بابتكار اول حاسب شخصي؛
 - دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع او الخدمات؛
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

خامساً: محددات الميزة التنافسية

- تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين وهما:
- 1-حجم الميزة التنافسية:تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك كما يبينه الشكل الآتي:²

الشكل رقم: 47 دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص:86.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 104-105.

² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 86-87.

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة :

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزوا عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، وهي نفس مرحلة الأبقار الحلوب في مصفوفة (BCG)، حيث تكون الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير... الخ، وانخفاض التكاليف الثابتة الوحودية، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم).
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

2- نطاق التنافس:

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

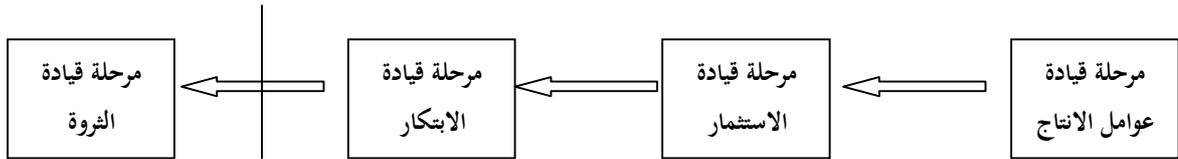
- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة. تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي توافق قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

اولا: مراحل تطور الميزة التنافسية

وفيما يخص مراحل تطور الميزة التنافسية فيرى (Porter) أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبه¹ ولقد لخص المراحل الأربعة كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم : 48 مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص:538.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتمثل تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدى:²

- 1-مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج استراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.
- 2-مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظماتها على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

¹ سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، القاهرة، مصر، 2003، ص: 2.

² عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 9.

3-مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الانتاج ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4-مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة ورغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المنظمات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية الكبرى.

ثانيا :مصادر و ابعاد الميزة التنافسية

1-مصادر الميزة التنافسية:

سبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و هذا يعني أنتوفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار يشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب هذا الأخير الاستغلال الأمثل لتلك الموارد ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية: هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.
- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحوث والتطوير رفع كفاءة المنظمة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، وهو ما يعطيها ميزة تنافسية.

● **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

وهناك من يضيف إلى المصادر السابقة المصادر التالية :

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة **(British Airway)** الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم) ؛

- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص:310.

-المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.

-المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

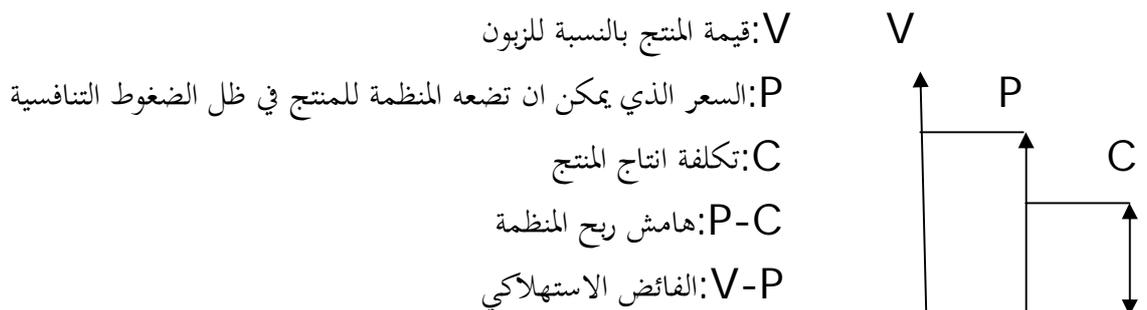
-يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

2- ابعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين اساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المنظمة على تحقيق التميز :

● **البعد الاول:** تخفيض التكلفة (القيمة المدركة للزبون): يمكن للمنظمة استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبائن للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها و فشل المنظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير و تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة اذا ادرك الزبائن من جراء تعاملهم مع المنظمة انهم يحصلون على قيمة اعلى من منافسيها.¹

يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة المدركة التي يوليها الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة، كلما ارتفع السعر الذي تقبضه المنظمة على هذه المنتجات والخدمات و يجب مراعاة ان السعر الذي تفرضه المنظمة للسلعة او الخدمة يكون عادة اقل من القيمة التي يوليها الزبائن لتلك السلعة او الخدمة، ذلك لان الزبون يستأثر ببعض القيمة في اطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية ويستطيع الزبون ان يفعل ذلك لان المنظمة تتنافس مع المنظمات الاخرى من اجل مصلحة الزبون والشكل التالي يوضح هذا المفهوم :

الشكل رقم : 49 الفائض الاستهلاكي



المصدر: مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 14.

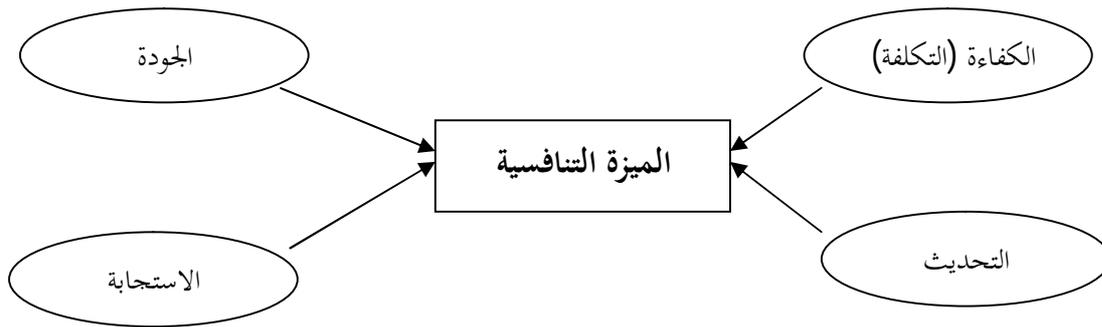
¹ Jacques Castenau, Loic Daniel, Bruno Metting, **Le Pilotage Stratégique**, 2 édition, edition d'organisation, la France, 2002, p :62.

وعلى الرغم مما اشارت اليه الدراسات ان السعر يلعب الدور الاكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبائن الا ان الامر اعقد من مجرد مقارنة مستوى السعر بالجودة، مدى الاقتناع بالمنتج او الخدمة، مدى الاعتماد عليه، خدمات ما بعد البيع.

- **البعد الثاني: التميز:** تعتمد على تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين كمنتج ذو جودة عالية، منتج اصلي او منتج متجدد... الخ، هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف الزبون الذي يبحث عن ميزة دائمة كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة او خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة او انتاج نسخة منها والتميز يسمح للمنظمة بفرض سعر اعلى من اسعار منافسيها.

3- الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية: يدخل في بناء المزايا التنافسية العديد من العوامل اهمها هي: الكفاءة (التكلفة)، الجودة، التحديد(التحديث)، الاستجابة(سرعتها) وهي الاسس التي اعتمدها في الجانب التطبيقي من الاستبيان لأنها تمثل اسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة ان تعتمد عليها بغض النظر عن مجالها او تخصصها، وبغض النظر عن نوع خدماتها او منتجاتها كما يبينه الشكل التالي:

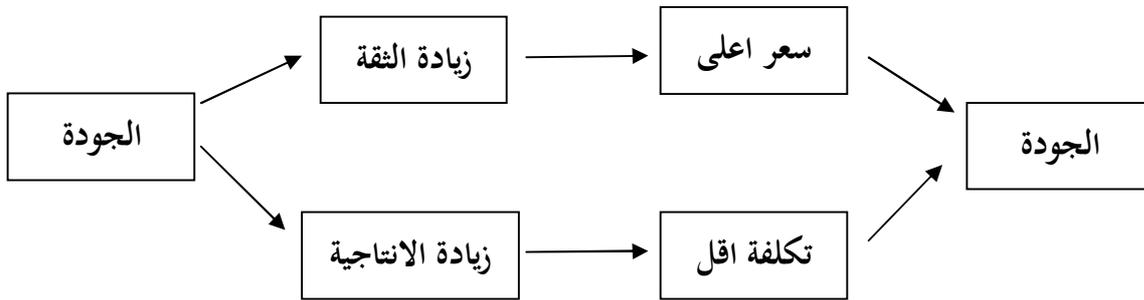
الشكل رقم : 50 الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الباحث

- **الكفاءة: (التكلفة):** المنظمة هي اداة تحويل مدخلات الى مخرجات والمدخلات هي عوامل الانتاج: الارض، العمل، راس المال، التنظيم، اما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وكلما استطاعت المنظمة ان تكون اكثر كفاءة من منافسيها اي انها تحملت تكاليف اقل من منافسيها استطاعت ان تتميز عنهم بالبيع بسعر اقل منهم .
- **الجودة:** ان المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية يمكن عليها الاعتماد عليها والثقة بها لتحقيق الاهداف المنشودة، لان توفير المنتجات ذات جودة عالية من شأنه ان يزيد من قيمتها في اعين الزبائن وبالتالي تقبلهم لارتفاع سعرها من جهة ومن جهة اخرى يمكن ان يؤدي ارتفاع الجودة الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف كما مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم : 51 تأثير الجودة على الربح



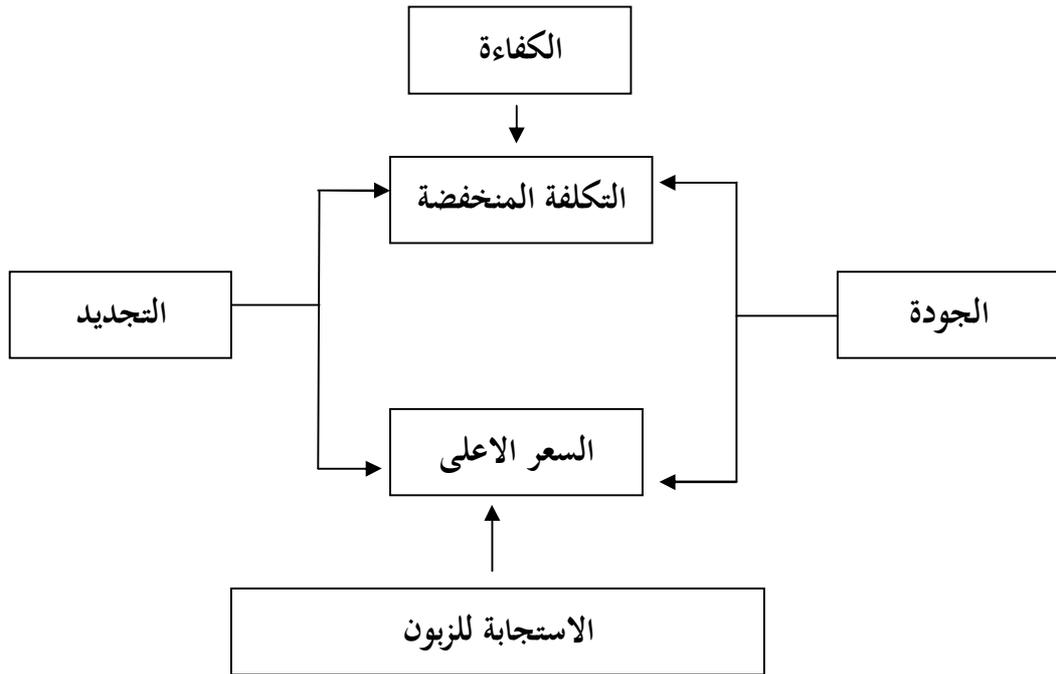
المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص: 207.

- **التجديد (التحديث):** يشار الى التجديد على انه اي شيء جديد او حديث يتعلق بطريقة ادارة المنظمة او المنتجات والخدمات التي تقدمه المنظمة ويقصد به اي تطور او تقدم يطرا على انواع المنتجات والخدمات وعمليات الانتاج ونظم الادارة والهياكل التنظيمية، ورغم انه ليس كل عمليات التجديد يحالفها النجاح الا ان العمليات التي يكتب لها النجاح هي التي قد تشكل مصدرا للميزة التنافسية لأنها قد تمنح المنظمة شيء يفتر له المنافسون وبالتالي يسمح تفردا ان ترفع من اسعارها مقارنة بالمنافسين.¹
- **الاستجابة:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المنظمة ان تكون قادرة على اداء المهام افضل من منافسيها في تحديد واشباع حاجات ورغبات الزبائن وعندئذ سيولي الزبائن قيمة اكبر لمنتجاتها وخدماتها، ان تحقيق الابعاد السابقة يجب ان يتمشى مع سرعة الاستجابة لحاجات الزبون وهنا يبرز عامل مهم الا وهو موثمة السلع والخدمات للحاجات الفردية والجماعية، سرعة الاستجابة في البنك مثلا هي الوقت المستغرق لمعالجة القرض او الوقت الذي يقضيه الزبائن في الصف او الطابور،² والشكل التالي يوضح تأثير الابعاد السابقة الذكر على التكلفة وسعر البيع:

¹ نيبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 84.

² Jacques Castenau, Loic Daniel, Bruno Metting, op, cit, p:63.

الشكل رقم : 52 تأثير ابعاد الميزة التنافسية على التكلفة والسعر



المصدر: شارلز هل، جاريت جونز، نفس المرجع السابق، ص:205.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وتحليل قوى التنافس

اولا: استراتيجيات الميزة التنافسية:

ان الاستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف الى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن منظور تسييري بحث فان الارباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة للاستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج (Porter) وقد أكد (Tarondeau) على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين،¹ حيث تعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي كما هو مبين في الشكل الاتي:

¹ Tarondeau J.C, **Le management des savoirs**, Paris, la France, 1998, PUF, p17.

الشكل رقم : 53 الاستراتيجيات الأساسية لـ Porter

كل القطاع	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التميز
جزء من القطاع	استراتيجية التركيز	
	التكلفة	القيمة المدركة

Source :Michael E. Porter. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (U.S.A., free press, 1980), P: 7.

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

أخذت هاته الاستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات تزامنا مع ظهور منحني الخبرة وحسب هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفف من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح وهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:¹

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن؛

- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية²، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى

زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونمطية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج كما

تستطيع المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر لها قدرا من الحماية التي تمكنها من مواجهة

قوى التنافس الخمس التي حددها (Porter) وتمثل هذه المزايا في:³

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 200.

² نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 116.

³ نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 223.

- بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
 ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض هذه الاستراتيجية، تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة وإهمال الجوانب الأخرى، وعدم فهم الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة الواحدة، علاوة على إغفال المنظمة لقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية، بالإضافة إلى أنه لا توجه محاولات تخفيض التكاليف إلا على العمليات الحالية المستخدمة في المنظمة.¹

2- استراتيجية التمييز

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الاستراتيجية، والتي تقوم على التمييز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.²
 ومثل هذا التمييز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التمييز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في استراتيجية التمييز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الاستراتيجية وهي:³

● الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
- عدم وجود منظمات تنتهج نفس استراتيجية التمييز.

● الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛

¹ إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص: 201-202.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط1، دار البازوري، عمان، الاردن، 1999، ص: 160.

³ إسماعيل محمد السيد، نفس المرجع السابق، ص: 183-184.

- بذل جهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج هدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

3- استراتيجيات التركيز:

- تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجياتها الدفاعية وتحدد على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.
- وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع و ربحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:
- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
 - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
 - اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛
 - تفاوت قطاعات الصناعة من حيث: الحجم، معدل النمو، الربحية.

تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي:¹

- **تنمية السوق:** يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المنظمة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.
- **تنمية المنتج:** تهتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المنظمة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص: 168.

- **التكامل الأفقي:** يعني أن المنظمة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المنظمة من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.¹

ثانيا: تحليل قوى التنافس

يؤكد (Porter) بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافس، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس، إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة يمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية، حيث يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، فضلا عن كونه مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم التي يعملون فيها.²

وعند التعرض لتحليل قوى التنافس في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل (Porter) الذي اقترحه سنة 1985، كما يعد نموذج القوى التنافسية الخمس لـ (Porter) من أشهر الهياكل التخطيطية لتحليل التنافسية.³ حيث يؤكد (Porter) أن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح للصناعة بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمس ودرجة تأثير كل منها في نجاح المنظمة .

ويشير (Porter) إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي إن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة، ويتضمن نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمس في تحليل الصناعة الآتي:

- شدة المنافسة في الصناعة؛

- تهديد الداخلين الجدد للنشاط؛

- تهديد المنتجات البديلة؛

- القوة التفاوضية للموردين؛

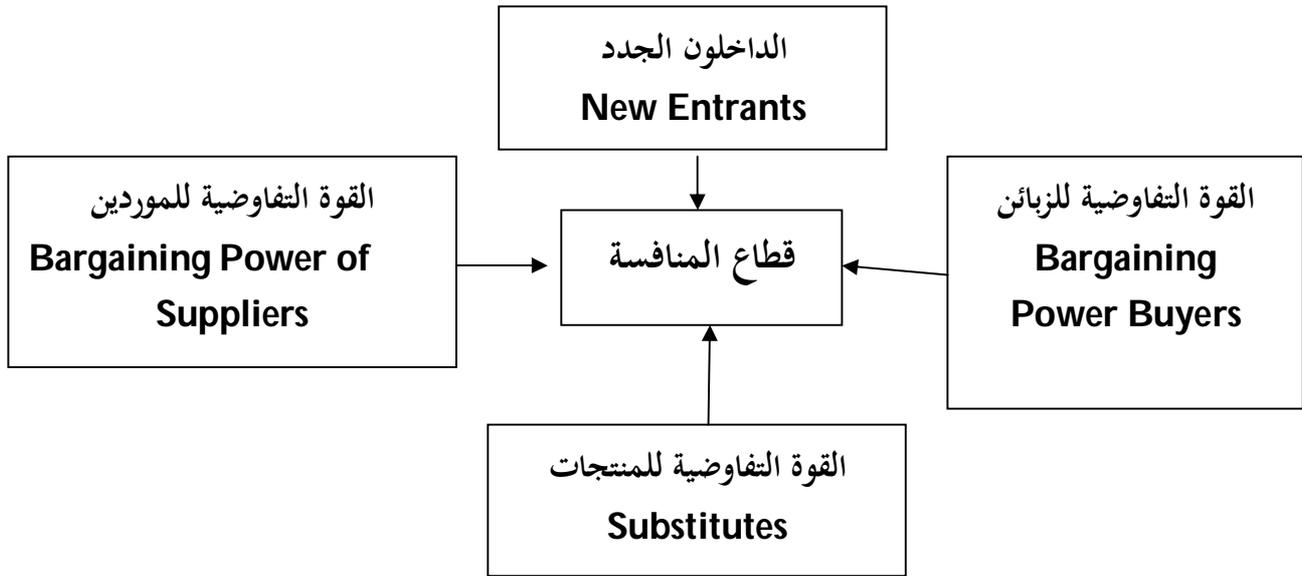
- القوة التفاوضية للعملاء.

¹ محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص:226.

² زكرياء مطلق، الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص:102.

³ إفدام توربان، وآخرون، ترجمة قاسم شعبان، نفس المرجع السابق، ص:212.

الشكل رقم : 54 قوى التنافس الخمس



المصدر: ماجد عبد الدهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 168.

1- شدة المنافسة في الصناعة : تمثل شدة المنافسة في الصناعة أو ما يسميها (Porter) بكثافة المنافسة بين المنظمات الموجودة بمحور ومركز القوى التي تؤثر في درجة جاذبية الصناعة، وترجع شدة المنافسة إلى وجود عدة عوامل¹:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة؛
- بطء معدل نمو الصناعة بما يدعو المنتجين ذو العقلية التوسعية إلى الصراع من أجل الحصص السوقية؛
- افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) لتمييز من غيرها؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة أو قابلية المنتجات للتلف بما يغري المنتجين بتخفيض الأسعار؛
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك؛
- ارتفاع موانع الخروج من الصناعة، مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للصناعة بما يدفع المنظمة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في الصناعة؛
- اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة. وتتميز حالة ازدياد المنافسة بالحاجة إلى تخفيض الكلف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للزبائن، أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتمييز والتركيز على أسواق معينة.

¹كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، أصول عملية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995، ص: 97-98.

2- تهديدات المنافسين الجدد والمحتملين (المنافسون في الصناعة): المنافسة الحالية في السوق تتوقف على عدة اعتبارات أهمها عدد المنافسين، درجة تعلقهم بالصناعة، التنوع في المنتجات، بنية التكاليف... الخ، من العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة، نمو الصناعة، تمييز المنتج، حواجز الخروج من الصناعة، بنية التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة.¹

يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل²، وقد حدد (Porter) ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:³

- **اقتصاديات الحجم**: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد للصناعة بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج .
- **تمييز المنتج**: يخلق تمييز الماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات .
- **الدخول إلى قنوات التوزيع**: تسيطر المنظمات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق سيشكل حملا ثقيلا على المنظمات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمنظمة الجديدة وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة من المبيعات والأرباح .
- **الأوضاع غير مناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم**: فقد تتمتع المنظمات القائمة في الصناعة بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المنظمات التي ترغب في الدخول فقد تعود إلى :
 - أثر منحى التعلم ومنحى الخبرة؛
 - إمكانية حصولها على المواد الخام من أفضل الموردين؛
 - توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر للغير بحكم الاختراع مثلا؛
 - شراؤها للأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعارها حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية؛
 - مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية .

¹ طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص: 270.

² سملاي بحضيه، نفس المرجع السابق، ص: 34.

³ كامل سيد غراب، نفس المرجع السابق، ص: 75-76.

● المتطلبات الرأسمالية: تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في الصناعة من أجل المنافسة حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان .

● سياسة الحكومة: قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، القوانين الجمركية، فضلا عن كل ستة العوائق السابقة نجد أن ما يجد من دخول المنتجين الجدد الخبرة الصناعية بمدى رد فعل المنتجين الحاليين للقادمين الجدد، إذا كان رد الفعل باتجاه (عش ودع الآخرين يعيشوا أيضا)، فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة، كما إن فرص بقاء المنافسين الجدد أكبر من الناحية العملية .

3- تهديد السلع أو الخدمات البديلة: تحدد وفرة البدائل الريح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على

الأسعار ولتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ (Porter) بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:¹

● التحسن السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف، مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة.

● الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة.

4- القوة التفاوضية للموردين: وهم مصدر مدخلات القطاع، وبالتالي فهم يمتلكون نوعاً من القوة أو السلطة على

قطاع الصناعة، فقد يعمد هؤلاء إلى إقامة تحالفات بغرض السيطرة على الأسعار أو أسلوب التوريد والدفع وغير ذلك كما إن المواد التي يعرضونها تنعكس على جودة منتجات القطاع، ولذلك يتعين على المنظمة أن تدرس مورديها من جوانب شتى، ومن هذه الجوانب التي من شأنها أن تشكل فرصاً أو تهديدات، والتي أشار إليها (Porter) كما يلي:²

- التميز في المواد الأولية ووسائل الإنتاج وجودتها والاستمرارية في التموين به؛

- تكلفة التحول لموردين آخرين؛

- وضعية وسائل الإنتاج البديلة.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة

بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة، لذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً

بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، وتزداد القوة التفاوضية في الحالات الآتية:³

- قلة عدد المنظمات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص:141.

² حسين رحيم، الإدارة الاستراتيجية، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص:101.

³ زكرياء مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، ص:106.

- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون؛
 - عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول مجهزين جدد؛
 - تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها باللجوء لمصادر بديلة،
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج لازمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة؛
 - عند الوثوق بأن الموردين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة .
- 5- القوة التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون الزبون قويا إذا توفر ما يلي:¹
- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛
 - كثرة عدد الموردين؛
 - فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
 - احتمال تكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.
- وتزداد القوة التفاوضية للعملاء من خلال ما يلي:²
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التميز، بحيث يكون من السهل على العملاء ترك المنظمة والذهاب لأخرى وبكلف تحويل قليلة جدا؛
 - عند وجود درجة كبيرة من تركيز العملاء، ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا؛
 - عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة لنوعية المنتج (سلعة أو خدمة)؛
 - عند الوثوق بوجود تهديد من جانب العملاء بالتكامل الخلفي؛
 - في حال كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال العملاء؛
- وتقل القوة التفاوضية للعملاء عندما تكون الصناعة التنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا وعندما تمثل مواد أو أجزاء أو منتجات نصف مصنعة للمجهز عنصرا أساسيا لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته .
- ويعتبر قرار اختيار المنظمة لموردين الذي ستشتري منهم، أو لجماعات العملاء الذين ستبيع لهم قرارا استراتيجيا مهما ويمكن للمنظمة تحسين موقفها الاستراتيجي بالتعرف إلى الموردين والعملاء الذين يحظون بأقل قوة تؤثر عكسيا فيها .

ثالثا : نموذج سلسلة القيمة للمنظمة :

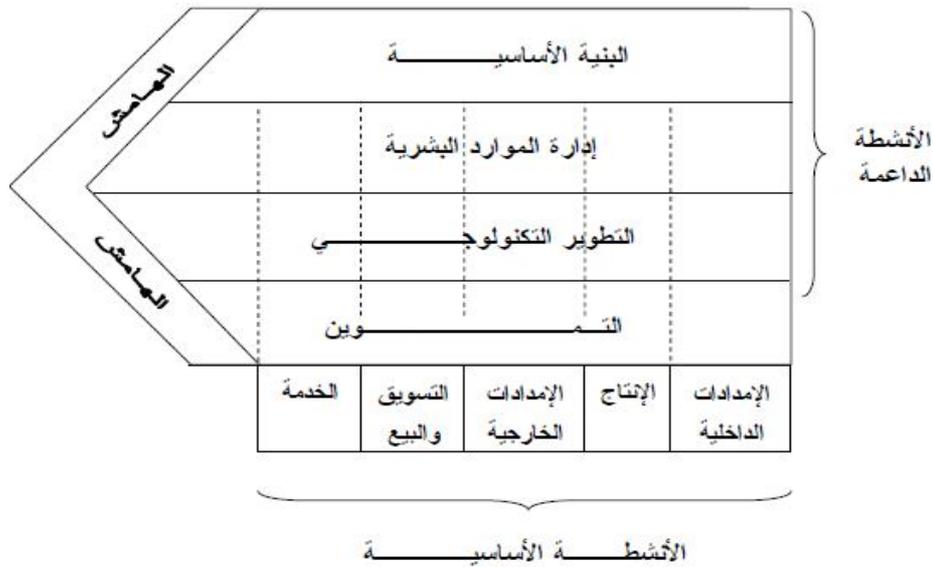
يعد نموذج السلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) 1985 من الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف و عمليات الأعمال التي تتمكن من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتضيف قيمة لمنتجاتها

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص:167.

² زكرياء مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، ص:106.

ويمكن تحليل سلسلة القيمة بالتعرف إلى الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل كلفة، التميز والتركيز) وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها، إذا يتطلب تحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل التكلفة ومتابعتها وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من المنتجات، وتحقق المنظمة أرباحا عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير أنشطة لسلسلة القيمة ووفقا لنموذج (Porter) " تحليل سلسلة القيمة " فإن الأنشطة التي تنفذ في اي منظمة تنقسم إلى مجموعتين : الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة) ، كما نشير إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعدا أساسيا في نموذج (Porter) فالهامش هو " القيمة المدركة من جانب زبائن المنظمة لمنتجاتها مطروحا منها التكاليف " ويتم توضيح كل من المجموعتين من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم 55: نموذج سلسلة القيمة



Source: Michel Porter, op, cit, p :53.

1- الأنشطة الرئيسية الأولية:

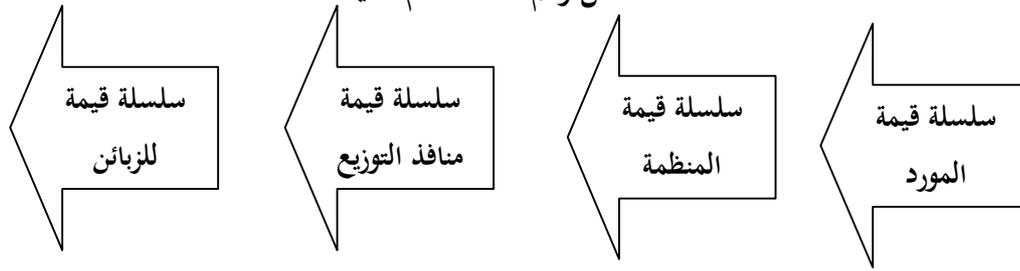
تتولى مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية:

- **الإمدادات الداخلية:** أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل : مناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، المخازن والرقابة على المخزون ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

¹ نيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص:90.

- **العمليات:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التصميم، والتشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات، والرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية (التسهيلات)
 - **الإمدادات الخارجية (المخرجات):** أنشطة مرتبطة بجمع، وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، وطرق التوزيع على العملاء، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
 - **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل الترويج، منافذ التوزيع والتسعير.
 - **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم المنتج أو المحافظة على قيمته وتشمل: خدمات التركيب، والتصليح والتدريب وقطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.
أما الأنشطة المساندة أو الداعمة في نموذج سلسلة القيمة فهي كما يلي:
 - 2- **الأنشطة الداعمة (المساعدة):** هي الأنشطة التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، وتتكون من أربعة أنشطة هي:
 - **البنية الأساسية للمنظمة:** تشمل أنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
 - **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب، وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقوم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.
 - **التطور التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الايزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة والمعرفة التقنية.
 - **المشتريات:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات شراؤها، سواءا كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.
- كما يجب الإشارة أيضا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمنظمة فقط بل بالامتدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المنظمة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للعملاء وسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 56 نظام القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 90.

والمهم هو فهم سلسلة القيمة للمنظمة وارتباطها مع بقية السلاسل الأخرى، لأن زيادة التنسيق بين هذه الأطراف معا يؤدي إلى تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها. مما يقوي منافسة المنظمة.

المطلب الرابع: مقاربات الميزة التنافسية

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الاستراتيجية و تحديدا فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية اثنان من أهم هذه النظريات: نظرية الكفاءات المحورية، المدخل المرتكز على المعرفة.

اولا: المنظور المرتكز على الموارد: Resource Based View

ويرجع الفضل في صياغته إلى (Wernerfelt 198) ، (Barney 1986) و (Rumelt 1984) بداية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد¹ ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالمواد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني انها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء.²

¹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص: 112.

² برنار مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 49.

ثانيا: نظرية الكفاءات المحورية: Core Competence Based View

من وضع الباحثين (G. Hamel et C.K . Parahalad) و تندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من (Hamel et Parahalad) والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية و تعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel et Parahalad بأنها : التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات، كما يمكن تعريفها على انها مجموعة متميزة تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد، من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج النقاط الأساسية التالية:¹

- أن الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة: معارف، تكنولوجيات، خبرات؛
 - تكون صعبة التقليد؛
 - تتطلب فترة طويلة نسبيا لبنائها؛
 - مصدرها التعلم الجماعي؛
 - مصدر للميزة التنافسية.
- وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية حدد (Hamel et Parahalad) ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ...).
 - أن تكون صعبة التقليد؛
 - أن تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة؛
- إن أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وُضع للمنظمة كشجرة، بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أم | الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية بالنسبة لكل من (Hamel et Parahalad) تمثل مصدر الميزة التنافسية أي مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم و يدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية؛

¹Jacques Bojin , Jean-Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, la France, 2005, P :55.

- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها؛

- أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

ثالثا. المنظور المرتكز على المعرفة: Knowledge Based View

ساهم في صياغتها كل من (Grant و Spander و Kogut) ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، و عليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد (Peter Drucker 1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة **knowledge workers** أين اعتبر عقول الافراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم المادية إن خصائص المعرفة المتمثلة في انها لا تنفذ بمرور الزمن كما انها تتميز بالتراكمية وتعتبر مصدر لخلق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال.¹

المطلب الخامس: المفاهيم الاستراتيجية المتعلقة بالبنوك

تسعي البنوك من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال الادارة الجيدة للمعرفة خاصة تلك المعرفة التي عند الزبائن، بالشكل الذي لا تستطيع المنظمات المنافسة تقليدها في ذلك.

اولا : ادارة المعرفة في البنوك:

إن تطبيق إدارة المعرفة في القطاع البنكي لا يختلف على غيره من القطاعات، لكن التعقيد المتزايد للبيئة المصرفية يجعل المهمة أكثر صعوبة، فالكثير من البنوك في العالم أدركت أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأفضلية التنافسية لكن يلاحظ التردد في تطبيقها، ففي مسح شمل 600 بنك في أوروبا الغربية وجد أن نسبة 20 % منها فقط تبني برامج لإدارة المعرفة ، ويعود ذلك في رأي (Hayati & Hafizi) أن معظم مسؤولي تلك البنوك ينتظرون نتائج التجارب الأولى لتبني إدارة المعرفة في البنوك الأخرى وبالتالي حساب المنافع والأضرار المترتبة قبل المخاطرة بتبني مشروعات إدارة المعرفة. إن أصول المؤسسات البنكية ليست كباقي المؤسسات تتمثل أساسا في المصانع الآلات وغيرها، فالأصول الأكثر أهمية في البنوك هم البشر وعلاقتها مع الزبائن، فإدارة البشر وتعزيز العلاقات مع الزبائن تمثل الأساس في تحقيق الكفاءة

¹ وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012، ص:65.

الجوهرية للمؤسسات البنكية، أيضا فاققتصاد المعرفة اقتصاد خدمي بالدرجة الأولى، من هنا تتضح أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي دون غيره، ويعد البنك الآسيوي للتنمية من البنوك الرائدة التي تبنت مبادرة إدارة المعرفة وفيما يلي ملخص لأهم ما جاء في تقرير البنك حول استراتيجية البنك لإنجاح هذه المبادرة.

1- الرؤية، الغاية والأهداف:

قام البنك الآسيوي للتنمية **ABD** بتبني مبادرة تطبيق إدارة المعرفة ابتداء من سنة 2004 ، فدمج ضمن رؤيته الاستراتيجية رؤية معرفية، إذ أن الهدف الأساسي للبنك لتعزيز التنمية، فكان شعاره الخاص بهذه المبادرة "إدارة المعرفة من أجل التنمية" فإلى جانب تطبيق إدارة المعرفة كمنهج إداري، يسعى البنك إلى نشر المعرفة من خلال تعزيز البحث العلمي والتعليم وتقليل الأمية في الدول التابعة له، وبالتالي يسعى البنك ليصبح منظمة معرفية متعلمة تنشر المعرفة داخليا وخارجيا.

لقد تبني البنك عدة مبادرات قبل سنة 2004 ساهمت في اعتماد مبادرة إدارة المعرفة منها مبادرة **CLICK**

والتي هي اختصار **Center for Learning, Information, Communication, and Knowledge**

او مركز التعلم، المعلومات والاتصال والمعرفة سنة 2003 ، وأيضا تحسين استقبال المعلومات من خلال مبادرة مشروع **the mapview project** الذي يهدف إلى تخزين خرائط مشروعات البنك وكذا الموارد المتعلقة بها.

بالإضافة إلى استفادة البنك من تجارب لمنظمات أخرى، في تحديد الرؤية والمتطلبات وكذا نقاط التركيز وتحديد النتائج والموارد الضرورية، وخاصة تجربة البنك العالمي في تبني إدارة المعرفة سنة 1999.

2- المبادئ الأساسية

-تشجيع بيئة تدعم المعرفة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية والقيم التي تشجع التعلم التنظيمي أساسيات بالنسبة للبنك، وتشجيع كل عامل ليصبح عامل معرفي؛

- التأكيد على التوجه بالنتائج والتحسين المستمر، فقياس ومراقبة تحقيق النتائج لمبادرات المعرفة ضروري من اجل التحسين المستمر في إدارة الذاكرة المعرفية للبنك؛

- لضمان أن مبادرة إدارة المعرفة تحسن في عمليات البنك، فالاستراتيجيات العملية سوف تحدد المقاربات المعرفية المعتمدة.

3- النتائج المتوقعة وخطط العمل

رسمت خطط العمل للوصول إلى خمسة نتائج واضحة ومتكاملة تتعلق أساسا بما يلي:

- تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التشارك المعرفي؛

- تطوير برنامج البحث؛

- تطوير العمليات الأعمال وحلول تكنولوجيا معلومات لإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار أدخل البنك العديد من التقنيات مثل المقابل الذكية **smart templates** التي طورت لالتقاط المعارف ومشاركتها بين الموظفين، أيضا ما

يسمى بقاعدة بيانات المهارات **Skills Databas** والتي تجمع الخبرات المهارات المختلفة من خلال العمل داخل البنك؛

- تحسين آلية عمل مجتمعات الممارسة داخل البنك، وكذلك الاعتماد على بيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات الدولية في تأهيل وتدريب الإطارات المصرفية؛

- توسيع المشاركة المعرفية من خلال الشركاء الخارجيين (العملاء مثلا) والوحدات الأخرى، وفي الجانب التنظيمي فقد أصبح ضمن الهيكل التنظيمي قسم خاص يدعى بمركز إدارة المعرفة **RSDD-KM** بحيث يدعم أنشطة إدارة المعرفة داخل البنك وخارجه، وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات، وبدءا من سنة 2005 يقوم البنك بتوزيع استبيان سنوي لمعرفة وقياس مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة **Perceptions of Knowledge Management** وخاصة تتبع تطبيق الأفراد للمبادئ التي جاء بها المشروع الأولي المتضمن إطارا لمشروع إدارة المعرفة، ويمكن زيارة هذه الصفحة لمتابعة نتائج الاستبيان السنوية:

(<http://www.adb.org/Knowledge-Management/assessment.asp>)

بحيث يركز البنك على نتائج تلك الاستبيانات باعتبارها تقييما لمدى نجاح البنك في ترسيخ مفاهيم وثقافة إدارة المعرفة لدى موظفيه، وهذا يوجه من جهة أخرى على مضي البنك في طريق إنجاح مشروع تبنيه لإدارة المعرفة، يقينا منه بأن هذا النجاح كما ذكره العديد من الباحثين يتطلب بعض الوقت، وأن التماس نتائج من تبنى إدارة المعرفة قد يستغرق سنوات، ويستلزم عناية متواصلة. كما يسعى البنك في إطار استراتيجيته الجديدة **2008-2020** إلى تعزيز إدارة المعرفة ودمجها في عمليات البنك، وذلك بالاستفادة من نتائج السنوات السابقة من خلال تفادي النقائص الملاحظة، ودعم الإيجابيات المحققة، ومن خلال تتبع تجربة البنك الآسيوي للتنمية يمكن استنتاج ما يلي:

- إدارة المعرفة مشروع طويل المدى، وبالتالي يجب إدماج مبادرة إدارة المعرفة في الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، وعليه تجب المتابعة المستمرة لتطبيق مشروع إدارة المعرفة؛

- يمكن اعتبار إدارة المعرفة كوظيفية مستقلة بذاتها، حيث تظهر في الهيكل التنظيمي، وتكون مسؤولة عن كل ما يتعلق بتطوير معرفة المنظمة وتحديثها وتعزيز إدارتها في كل المستويات؛

- يجب أن تظهر مسؤولية كل فرد في كل مستوى في ضمان نجاح مبادرات إدارة المعرفة؛

ثانيا : ادارة علاقة الزبون في البنوك

تواجه منظمات الخدمات البنكية العديد من الضغوط و التحديات لا لتلبية حاجات الزبائن فحسب و إنما لتجاوزها و خاصة في عالم يشهد تزايدا مضطردا في حدة المنافسة، و كنتيجة حتمية لذلك فقد أصبح لزاما على البنوك التوجه بالزبون باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة علاقات الزبائن، هذه الأخيرة التي تعتبر المفتاح الذي يحقق النجاح البنكي نظرا للمزايا التي تحققها، وفي هذا الإطار يتعين على البنك أن يبذل قصارى جهده من أجل تصميم هذه العلاقة و صياغتها بالشكل الذي يضمن بقاءه و استمراره.

1-التوجه نحو الزبون و أبعاده:

إن المفهوم التسويقي الحديث في البنوك يمثل اتجاهها تفكيريا أو فلسفة تتخذ من الزبون المحور الرئيسي لها، حيث أصبح الزبون سيد السوق بلا منازع، وإرضائه و إشباع رغباته يعد أهم عمل تأخذه البنوك على عاتقها، و تتخذ من ذلك سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها، إذ أن قدرة البنك على تحقيق أهدافه تتوقف على مدى قدرته على تلبية متطلبات الزبائن و هذا يستوجب من البنك القيام بما يلي:¹

- تحديد أكثر الأسواق ربحية الآن و في المستقبل؛

- محاولة التعرف على حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية؛

- تصميم المزيج التسويقي المناسب و الفعال.

حيث أن التعرف على حاجات و رغبات الزبائن ينتج عنه زيادة في عدد الزبائن الجدد كما يساهم في خلق نوع من الزبائن الأوفياء الذين في كثير من الحالات يقومون بالدفاع عن الخدمات التي يقدمها البنك و من خلال إرضاء الزبائن فإن البنك سوف يحقق الربح نظرا لأنه حدد حاجات زبائنه الأمر الذي يمكنه من الاستخدام الأمثل لموارده و بصورة تلي حاجات زبائنه و رغباتهم، حيث أن بناء العلاقة مع الزبون هي العملية الجوهرية و الاستراتيجية الفعالة في الوقت الحاضر، و لعل أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة علاقات الزبون في البنوك تتمثل فيما يلي:²

- قيمة الزبون المفتاح الأساسي لبناء علاقات زبون دائمة، وبشكل عام فإن الزبائن يواجهون تشكيلة واسعة من الخدمات الأمر الذي يدفع الزبون لاختيار تلك التي تقدم أعلى قيمة مدركة له؛

- القيمة المدركة للزبون هي الفرق بين إجمالي القيم التي يحصل عليها و إجمالي التكاليف التي يتحملها؛

- رضا الزبون حيث أن تحقيق الرضا هو الطريق للنجاح؛

- ولاء الزبون حيث أن خلق الرضا للزبون يؤدي إلى خلق ولاءه و هذا يعتبر من الأهداف الأساسية لإدارة علاقات الزبون في المجال البنكي؛

- خدمة الزبائن هي الطريقة التي تختارها المنظمة في خدمة زبائنها من خلال التسهيلات التي تقدمها للزبائن و التي تحدد بدرجة كبيرة طريقتها في التميز عن المنافسين، كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة و الزبون أثناء عملية التقديم و هي تزيد من الكفاءة التشغيلية و رضا الزبون على حد سواء؛

-فلسفة التوجه نحو الزبون تمثل الاتجاه الأساسي لمفهوم إدارة علاقات الزبون، حيث تقوم المنظمة بوضع الاستراتيجيات اللازمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة و هدف في نفس الوقت، و لا شك أن إدارة علاقات الزبون تركز في أنشطتها التفاعلية على تحقيق علاقة متينة و ذات بعد زمني طويل مع الزبون.

¹وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، ط1، دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص:163.

² محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الاول، 2007، ص:44-

2- الأسباب التي أدت إلى انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون في البنوك:¹

لقد شهدت البيئة الاقتصادية و المالية و المصرفية الدولية في السنوات الأخيرة تغيرات و تحولات متسارعة أملتتها ظاهرة العولمة، التي يشكل مصدرها النظام الاقتصادي الجديد؛ و تسارع التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الثورة الهائلة في وسائل الاتصال السلكية و اللاسلكية، و ما يعكس التسارع في هذه التحولات نمو مواقع شبكات الأنترنت في العالم؛ و تزايد عدد مستخدمي هذه الشبكات و تقديم الخدمات المالية و المصرفية الفورية عبر الأنترنت لذلك فإن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون في البنوك منها:

● الأسباب الداخلية:

- رغبة إدارات البنوك في التعرف على زبائنها لخدمتهم بشكل جيد؛
- قناعة إدارة البنوك بأن الخسائر الصامتة ناتجة في كثير من الحالات على عدم قدرة الموظفين و معرفتهم بأسس التعامل الجدي مع جمهور الزبائن، لذا فقد وجدت أنه من الواجب عليها تأهيل الموظفين و تدريبهم و حسن اختيارهم الأمر الذي يستوجب جهودا تسويقية تنصب على تدريب العاملين على وسائل التعامل الجيد مع الزبائن؛
- في ضوء تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك فقد شعرت البنوك بضرورة أن تكون خدماتها مميزة لأن الزبون يسعى دائما إلى اختيار الأفضل من بين البنوك، الأمر الذي أدى بها إلى البحث عن أكثر الخدمات فائدة لزبائنها، و مدى قبولهم لهذه الخدمات، و أخذت تبحث عن أكثر الطرق سرعة في تقديم الخدمات و ذلك باستخدام استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون؛
- إن جودة الخدمات البنكية لا يمكن للزبون أن يلمسها إلا من خلال تعامله مع البنك نظرا للخصائص التي تتمتع بها الخدمات و ما ينجر عنها من التفاعل الشخصي بين الزبائن و الموظفين.

● الأسباب الخارجية:

- المنافسة الشديدة بين البنوك على جمع الودائع و تقديم القروض و فتح الفروع و تحقيق الانتشار في مناطق مختلفة، و للتمكن من المنافسة الشرسة ينبغي انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون لما لها من أهداف من جذب للزبائن؛
- تحقيق للرضا و من ثم الولاء الأمر الذي يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن لأطول مدة ممكنة و عدم تسريحهم للبنوك المنافسة؛
- زيادة الانتشار العالمي للبنوك، فقد توسعت كثير من البنوك في فتح فروع لها في الدول الأخرى مما أدى إلى إضافة أعباء جديدة على البنوك في الوفاء بالوعدود اتجاه الزبائن. إذن فالبنوك الناجحة هي تلك التي تركز على احتياجات الزبائن و رغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق هدف تعميق الولاء و الانتماء للبنك.

¹ زقاد هجرية، إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلغوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص: 111.

ثالثا : الميزة التنافسية في البنوك

كنا قد عرجنا على الميزة التنافسية بصفة عامة وسنتناول في هذا المطلب المفاهيم الخاصة الميزة التنافسية في البنوك بصفة خاصة :

1- معايير التنافسية البنكية الحديثة : شهدت الساحة البنكية العالمية عدة تحولات فرضت على العاملين في حقلها الالتزام بمعايير وشروط جديدة لتجاري هذه التطورات ومن بين اهم مظاهر هذه التطورات :¹

- الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال وما نتج عنها من توسع العمل المصرفي ليشمل تقديم الخدمات البنكية عبر الانترنت؛

- التحرير البنكي وما نتج عنه من تواجد البنوك الاجنبية وملكيته للبنوك في اغلب بلدان العالم وزيادة عملية الخوصصة؛

- توجه اعمال البنوك الى الشمولية التي تعني تنوع مصادر التمويل ليشمل مصادر كانت مستبعدة وتنوع الخدمات لتشمل قطاعات جديدة؛

- الاندماج والتكتلات الكبرى في رأس المال والاندماج الكامل والدائم بين البنوك لمواجهة الازمات المالية الدورية؛

هذه المتغيرات وغيرها اوجبت على العاملين في قطاع البنوك الالتزام بالمعايير التنافسية التالية:²

- تبني استراتيجيات متكاملة بين الجودة، التكلفة، التميز والوقت لتغطي جميع توقعات الزبائن؛

- تبني استراتيجية تدريبية مستمرة للعمال المهرة على كل المستويات وفي كافة المجالات الاداء لما تتطلبه هذه المرحلة من عمال قادرين على الابداع والابتكار؛

- تغيير الثقافة التنظيمية لتنصب حول فلسفة واسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة من اجل التحسين المستمر لعمليات البنك بمشاركة جميع العاملين فيه؛

- تبني تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في دعم جميع المجالات ابتداء من البحوث والتطوير، صنع القرار، تصميم المنتج وتقديمه للزبائن ؛

- السعي نحو التحالفات الاستراتيجية بعد وصول البنك الى مستويات عالية في السوق ؛

2-مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك : ادى اشتداد التنافسية الى سعي البنوك بمختلف انواعها واحجامها الى التفكير في رفع الكفاءة والفعالية في ادائها وتحقيق ميزة تنافسية ومن بين اهم المداخل التي اعتمدها البنوك من اجل تلبية حاجات الزبون وتنمية قدراتها التنافسية :³

● **مدخل تلبية حاجات الزبائن:** يتوقف نجاح البنوك في اختراق الاسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى امكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم .

¹ سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة ، مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد الاول، جمعة حمى لخضرن الوادي، 2008، ص ص: 1-4.

² احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص:146.

³ عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص:273.

ان اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الاسواق الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء الزبائن واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع مصرف هدفا استراتيجيا تسعى البنوك الى تحقيقه، الامر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم الخدمات القادرة على اشباعها بدرجة عالية ومن ثم يتطلب الامر على ما يلي :

-تحقيق رضى الزبائن: ان قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضى الزبائن عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الاشباع العالي والمتوقع منهم؛

-سرعة الاستجابة في تلبية حاجات الزبائن: من خلال العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب (خدمات ذات جودة عالية ومتميزة، اسعار جذابة وملائمة لإمكانات الزبائن) ؛

-ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: حيث يقوم العاملون بالبنك بتقديم الخدمات بأساليب ترقى الى مستوى تطلعات الزبائن وتستجيب لحاجاتهم ورغباتهم، كالشباك الموحد، مصرف الجلوس وغيرها من الخدمات.

● **مدخل تنمية وتطوير الميزات التنافسية:** تعتبر مسألة تنمية القدرات من بين اهم العوامل التي تؤدي الى تطوير قدرات البنك على تحقيق رضى الزبائن وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الافضل والمتميزة دائما وتمثل تلك القدرات في :

-المرونة: وهي قدرة البنك على تنويع خدماته وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن في حاجة اليها، كما ان مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبون وتعزز ولاءه لخدماتها؛

-الانتاجية : يؤدي الاستثمار والاستغلال الامثل للأصول البشرية و المالية والتكنولوجية والمادية للبنوك الى زيادة الانتاجية وتحقيق افضل المخرجات واعلاها جودة وبقاقل تكلفة ممكنة مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق الميزة التنافسية؛

-الزمن: ادت التغيرات التنافسية المتلاحقة الى تغير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لمصلحة الزبون والبنك في حد ذاته في نفس الوقت، اذ ان ابعاد المنافسة عبر الزمن تظهر في (اختصار زمن حياة الخدمة البنكية، تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات وتخفيض زمن دورة العميل بداية من توقيت تقديم الطلب والى غاية تسليم الخدمة) ؛

-الجودة العالية : بهدف البقاء في الاسواق وتنمية الموقف بالنسبة للبنك لابد عليه تبني وتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي تضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات، الوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

3- البيئة التنافسية للبنك :

● **المنافسون الحاليون:** تنقسم المنافسة بين المتواجدين في السوق الى :¹

-المنافسة الداخلية : وتتكون من المنافسين اصحاب السوق البنوك المحلية والبنوك الاجنبية العاملة بتر اخيص واعتمادات من البلد المضيف وغالبا ما تميل الكفة لهذه الاخيرة بسبب الدعم الفني والمعلوماتي من المراكز الرئيسة لها؛

¹مفلاح عقل، وجهة نظر مصرفية، الجزء الأول، مكتب المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2006، ص:25.

-المنافسة الخارجية : وتتكون من البنوك والمؤسسات المالية خارج الحدود والتي ظهرت نتيجة التحرير المصرفي والانفتاح العالمي ونتيجة لترتيبات الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة .

وكلا النوعين فرض على البنوك تخفيض كبير في التكلفة على مستوى العمليات والخدمات المقدمة وتخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير لتعزيز القدرات البنك على مجابهة الزبائن بالخدمات الجديدة.

● **القوة التفاوضية للزبائن:** لعل خدمة الزبائن هي من اهم مداخل استراتيجية التنافس في البنوك وذلك لان الخدمات البنكية تكاد تكون متشابهة وتمطية بين جميع البنوك مع بساطة كلفة التحويل من بنك الى آخر، كما ان من الممكن للزبون الحصول على خدمات من عدة بنوك في آن واحد ولتواجه البنوك القوة التفاوضية للزبائن فإنها معنية بالإجابة عن السؤالين التاليين : ما الذي يريد الزبائن شراؤه (الطلب)؟ وما المنتج الذي يجب تقديمه؟¹

● **القوة التفاوضية للموردين:** قد يكون المورد موردا للعمالة أو رأس المال أو تكنولوجيا ويزداد ضغط الموردين على البنوك في الحالات التالية:²

-عندما يكون المورد مزودا للبنك بمورد هام لا يمكن الاستغناء عنه؛

- عندما يكون عدد البنوك قليلا في السوق وذات حجم كبير؛

-عندما تكون تكلفة التغير نحو موردين آخرين عالية.

● **تهديدات الداخلين الجدد:** دائما ما يفضل المنافسون الجدد تقديم نوعيات اوسع من الخدمات البنكية للأفراد ونتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على البنوك ان تتبنى اساليب أكثر تكاملا عند تقييم خدماتها وهو ما يضمن لها القدرة على مجابتهم.

● **تهديد الخدمات البديلة :** يمكن أن تكون الشركات العقارية وشركات التأمين في المستقبل احد منتجي الخدمات البديلة والمنافسة للبنوك.

¹ ناجي معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، نفس المرجع السابق، ص:172.

² عقيل إميل يؤيل، تصميم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الرياض، السعودية، 1998، ص:426.

خلاصة الفصل :

إن المحيط البنكي عرف تغيرات سريعة و جذرية، سواء على مستوى التشريعات أو على مستوى المعاملات أوجب عليها التكيف مع التغيرات الناتجة عن محيط تنافسي مفتوح، أين تلعب تقنيات التسويق البنكي و التسيير الحديث دورا رياديا في إعداد الاستراتيجيات والتوجه نحو الزبائن و تحقيق رضاهم و المحافظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم و رغباتهم، وهذا لا يتم الا باستخدام آليات تجارية وادارية، وتقنيات وإجراءات تسويقية مكيفة حسب متطلبات السوق.

ويعتبر تحقيق الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجه البنوك حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق البنكية تعد من العوامل التي تحدد قدرة البنك على الصمود في وجه منافسيه وضمان استمراره، وقد تدفع حدة التنافس في السوق الذي ينشط فيه البنك إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ يقوم البنك على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية والعمل على تعزيزها وتحديد نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية ومحاولة القضاء عليها أو التقليل من حدتها باعتماد بعض المداخل الادارية الحديثة ولعل اهمها مدخل ادارة المعرفة، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على البنك، إلا أن هذا الأخير يسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة احداها استراتيجية العلاقة مع الزبون، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي التوجه نحو الزبون.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد تناولنا للمفاهيم والنظريات الخاصة بإدارة المعرفة، التسويق البنكي والميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل ان نتناول الشق التطبيقي للدراسة حيث تم اختيار قطاع البنوك في الجزائر وفي ولاية الاغواط تحديدا والمتمثل في البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

وقد بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاستعادة مجمل حقوق سيادتها في ذلك حقها في اصدار النقود وإنشاء عملة وطنية فباشرت بإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية أو عن طريق تأسيس بنوك جديدة .

ومر الجهاز المصرفي والمالي في الجزائر بعدة مراحل، اتسمت كل مرحلة منها بخصائص معينة، فبعد الاستقلال السياسي ورثت الجزائر جهازا مصرفيا متنوعا قائما على أساس النظام الليبرالي يخدم المصالح الفرنسية، وهذا ما جعل السلطات العمومية الجزائرية تهتم بإنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية ويضمن تمويله. وقد كانت البداية سنة 1966 بتأميم البنوك الأجنبية ليتشكل بذلك الجهاز المصرفي الجزائري، واحتفظ هذا الأخير بهيكله كما هو إلى غاية بداية الثمانينات، أين أعيد النظر في تنظيمه ووظائفه تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية المكثفة.

وقد عرفت البنوك العمومية منذ الاستقلال الى بداية الالفية الثالثة عدة تطورات جوهرية مست جوانب عدة تغيرت من خلالها علاقتها بالدولة وعلاقتها فيما بينها وبين القطاع الخاص، فبعد ان كانت البنوك مسنودة ومدعومة من طرف الدولة وتخضع لسلطتها، اصبحت مطالبة بتحسين تسييرها خاضعة بذلك لشروط وقوانين اقتصاد السوق التي تفرض الحرية الكاملة وعدم تدخل الدولة في السوق، وبذلك وجدت البنوك العمومية نفسها مثل البنوك الخاصة في مناخ جديد موسوم بالحرية والمنافسة القوية فاصبح لزاما عليها ان تتبع اخر ما وصلت اليه التقنيات الحديثة في مجال الادارة والتسويق لعل ذلك يسهم في ان تحافظ على مكانتها وتحقق الميزة التنافسية في السوق البنكية، من اجل ذلك سنتناول في المبحث الاول القطاع البنكي الجزائري وفي المبحث الثاني دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى مجموعة من البنوك بولاية الاغواط.

المبحث الاول: القطاع البنكي الجزائري

سنتناول في هذا المبحث ماضي وحاضر القطاع البنكي الجزائري وقد تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين، في المطلب الاول سنتعرض الى اهم التطورات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري اما المطلب الثاني :

المطلب الاول: البنوك التجارية

ترجع نشأت البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين قام بعض التجار والمرابين والصاغة في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وجنوا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية وقامت هذه المؤسسات تدريجيا بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سدادا للمعاملات التجارية.

ومنذ القرن الرابع عشر سمح الصياغ والتجار لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، وقد أدى ذلك إلى إفلاس بعض هذه المؤسسات، مما دفع بعض المفكرين في الربع الأخير من القرن السادس عشر إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية باسم بيازايالتوا وكان ذلك في عام 1517، وفي عام 1609 أنشأ بنك أمستردام وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر، والتعامل في العملات وإجراء المقاصة بين السحوبات التجارية.

ومنذ بداية القرن الثامن عشر وبفضل انتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا برزت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم، وقد تأسس العديد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها، وأقامت لها فروع في كل مكان، وكان لها أثر كبير في استخدام الشيكات المصرفية في تسوية المعاملات.

اولا : تعريفها

يعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الايطالية وهي كلمة (BANCO) والتي تعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، تطور معناها ليعبر عن المنضدة التي يتم فوقها عد وتداول العملات، ثم أصبحت أخيرا تعبر عن المكان الذي توجد به المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود، فالبنك هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع الموارد أو الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها (أفراد، مؤسسات، دولة)، وإعادة إقراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في مجالات أخرى.¹

1- تعرف على انها: عبارة عن مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان القصير الأجل، وبناء على ذلك لا تعتبر بنوكا تجارية ما لم تطلع بقبول الودائع القابلة للسحب لدى الطلب من المؤسسات الائتمانية أو ما يقتصر نشاطه الأساسي في مزاوله عمليات الائتمان ذي الأجل الطويل كبنوك الادخار وبنوك الرهن العقاري وما إليها.²

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992، ص: 4.

² حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الكندي، عمان، الأردن، 2003، ص: 206.

- 2- وتعرف أيضا على أنها مؤسسة مالية مستقبلية للودائع تحت الطلب ولأجل، مختصة في تقديم القروض لأجل قصير عن طريق الخصم والتسيقات على الحساب الجاري وتسيقات بضمانات، كما تقوم بعملية خلق النقود، وذلك عن طريق القروض التي تمنحها.¹
- 3- كما تعرف بأنها: عبارة عن مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبأقل نفقة ممكنة، وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها لنقود الودائع.²
- 4- ويمكن تعريفها أيضا على أنها إحدى أهم المؤسسات الوسيطة وأقدمها، وظيفتها الأساسية قبول الودائع الجارية والتوفير لأجل من الأفراد والمؤسسات.³

ثانيا: خصائص البنوك التجارية:

تمثل البنوك التجارية النوع الثاني من أشخاص النظرية النقدية، أي أنها تأتي في الدرجة الثانية بعد البنك المركزي ضمن الجهاز المصرفي لدولة ما، وهي تتميز بعدة خصائص منها القدرة على ترتيب ميزانيتها بشكل يمكنها من تأدية وظائفها بتقنية عالية ومجزية ويمكن تحديد خصائص البنوك التجارية بما يلي:

1- تتأثر برقابة المصرف المركزي ولا تؤثر عليه: يمارس البنك المركزي رقابة على المصارف من خلال جهاز مكلف بذلك، في حين أن المصارف التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي ولا يكتفي البنك المركزي بممارسة رقابة توجيهية على المصارف، بل يحق له كذلك أن يفرض عليها أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية، وكذا التحقق من مدى تقييد كل مصرف بالقواعد المالية والقوانين والتعليمات التي تصدرها السلطات النقدية.

2- تعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد: تتعدد البنوك التجارية وتتفرع تبعا لحاجة السوق النقدية إلا أن تعددها لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركيز، وتحقيق نوع من التفاهم بين مختلف البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة، هذا التركيز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال، غير أن هذا التركيز لم يصل بعد إلى مرحلة تصور وجود بنك تجاري واحد في بلد ما، فهذا الأمر غير واقعي وغير عملي لأنه يؤدي إلى إضعاف القدرة على خلق النقود المصرفية.

3- تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية: تختلف النقود المصرفية التي تصدرها المصارف التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي، فالأولى ابرائية وغير نهائية والثانية ابرائية نهائية بقوة القانون وتتماثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان، بعكس نقود الودائع التي تكون

¹ Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini, **Economie**, 5eme edition, Dalloz, Paris, la france, 1995, PP :60-61.

² مصطفى رشدي شيحة، الاقتصاد نقدي المصرفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص ص: 192- 191.

³ رضا صاحب أبو حمد أعلي، إدارة المصارف (مدخل تحليلي كمي معاصر)، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 19.

عادة متباينة ومتغيرة تخضع لأسعار فائدة تختلف باختلاف الزمان والمكان، والنقود القانونية تخاطب كافة القطاعات في حين أن النقود المصرفية تخاطب عادة القطاعات الاقتصادية.

4- تسعى البنوك التجارية إلى الربح بعكس البنك المركزي: تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر من الربح وبأقل نفقة ممكنة، وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات وهذا الهدف مختلف عن أهداف البنك المركزي التي تتلخص في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدية.

ثانيا : وظائفها

من الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ما هو تقليدي ارتبط بظهورها، ومنها ما ظهر نتيجة تطور العمل البنكي واتساع نطاق العمليات التي تزاولها البنوك:

1- الوظائف التقليدية للبنوك التجارية:

تمثل الوظائف التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية فيما يلي:

● **قبول الودائع:** تعتبر هذه الوظيفة من أقدم وأهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات وهيئات مختلفة، إذ أنها تعتبر من أكثر مصادر الأموال خصوبة، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك وعليها تتوقف الكثير من عمليات الوساطة البنكية كمنح القروض وإنشاء النقود توجد أشكال من الودائع البنكية المعروفة في البنوك التجارية بوجه عام تتمثل في:¹

-الودائع الجارية (تحت الطلب): تتمثل الودائع الجارية في ودائع تتطلب التزاما حاليًا من البنك، على أن يكون على استعداد في أي لحظة لمواجهة السحب منها؛

-ودائع لأجل: تتمثل في مبالغ مالية مودعة لدى البنك لفترة زمنية محددة كشهر أو سنة في مقابل دفع فائدة عليها من قبل البنك، ولا يجوز سحبها قبل تاريخ استحقاقها؛

-ودائع بإخطار: هذا النوع من الودائع يتم فيه الاتفاق بين المودع والبنك عند فتح الحساب على مدة بقائها لديه، ولا يجوز سحبها فور انتهاء المدة إلا بعد إخطار البنك بنية السحب قبل التاريخ المحدد لسحبها بمدة معينة؛

-ودائع التوفير: وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها حين الحاجة إليها بدلا من تركها عاطلة في خزائنها الخاصة، وتفويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية باعتبارها سيولة، حيث يمكن السحب منها في أي وقت دون وجود قيود على السحب منها.

● **تقديم القروض:** يعمل البنك على توظيف موارده في شكل استثمارات متنوعة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية، تنقسم القروض الممنوحة إلى نوعين: قروض بضمانات مختلفة: أي قروض بضمانات المحاصيل الزراعية، المنقولات،

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 13.

الأوراق المالية، عقارات وغيرها، قروض بدون ضمانات: حيث يكون الضمان شخصيا ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص.¹

2- الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل المصرفي من مجرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة وتوجهات تتلاءم مع أهدافها المتنوعة، هذه الوظائف تكتسي طابعا من التجديد والاستحداث الناشئ عن اقتحامها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح، من هذه الوظائف نذكر:

- **تمويل عمليات التجارة الخارجية:** تلعب البنوك التجارية دورا رئيسيا في عملية تسوية المدفوعات الخارجية بين المستوردين والمصدرين من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو التحويلات المستندية أو التحويلات العادية.
- **تحصيل الشيكات:** تعمل البنوك على تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها عن طريق عملية التحويل الداخلي أو التحويل من خلال غرفة المقاصة. حيث يعتبر الشيك وسيلة لتحريك نقود الودائع، أي الحساب الجاري لدى البنوك التجارية سواء بالزيادة أو بالنقصان.
- **تحصيل الأوراق التجارية وخصمها:** الأوراق التجارية هي أدوات الائتمان قصيرة الأجل من أهمها الكمبيالة، السند الأذني، أذونات، ويقوم البنك التجاري بتحصيل مستحقات عملائه من الأوراق التجارية من مصادرها المختلفة، كما يدفع ديونهم إلى مستحقيها سواء داخل البلد أو خارجه، وقد يحدث أن يقع حاملوا الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصمها مقابل عمولة تعتبر بمثابة المقابل الذي تتحصل عليه البنوك التجارية نتيجة تحويل الأخطار إليها.
- **إدارة محافظ الاستثمار:** تعمل البنوك التجارية على شراء وبيع الأوراق المالية لحسابها ولحساب عملائها، وكذلك متابعة الأسهم والسندات من خلال تطور الأسعار... الخ.²
- **تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية لحساب الغير:** أصبحت البنوك تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لإنشاء مشاريعهم، ويتم على أساس هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل وكذا طريقة السداد وتواريخها وقد اكتسبت هذه الخدمة سمعة الحداثة من التطورات المستمرة التي شهدتها أساليب وطرق دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وقيام البنوك باستثمار أموال في البحث عن الأساليب الحديثة في ذلك.
- **التعامل بالعملات الأجنبية:** تتم عمليات شراء وبيع العملات الأجنبية عاجلا أم آجلا وذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم الساري العمل به في مجال سوق الصرف، وقد تخصص عملية تحويل العملة مبالغ بسيطة، إذ تقوم البنوك بتحويل مبالغ بحجم محدود ولأغراض معينة كالدراسة والعلاج... الخ.

¹ صالح الأمين الأرباح، اقتصاديات النقود والمصارف، مطبعة الدار الجماهيرية، ليبيا، 1991، ص:37.

² إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:218.

- إصدار البطاقات الائتمانية: وهي عبارة عن بطاقة من البلاستيك، تتيح لمن أصدرت باسمه الحصول على الائتمان الذي يطلبه، وبموجبها يتمتع العميل بالحصول على شراء بضائع من المتاجر أو التمتع ببعض الخدمات الأخرى، على أن يقوم العميل بسداد قيمة ما يشتريه إلى البنك خلال أجل معين وبدون فوائد.¹
 - القيام بعمليات التوريق: تتمثل عمليات التوريق في تحويل الديون أو الأصول المالية غير السائلة مثل القروض المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية² قابلة للتداول في أسواق رأس المال، وذلك ببيع الدين إلى مؤسسة مختصة في إصدار الأوراق المالية، يلجأ البنك إلى اعتماد هذه العملية عند حاجته الماسة إلى السيولة النقدية للتوسع في نشاطه التمويلي أو سداد بعض التزاماته المالية، ومن الطبيعي أن يبيع ديونه بسعر أقل من القيمة القائمة للدين كي يخلق حافزا في شرائها أملا في حصوله على ربح معقول.
 - تسعى البنوك التجارية إلى تشجيع المتعاملين معها ليقوموا بالادخار لمواجهة نفقات المناسبات مثل: الزواج، الدراسة، السياحة... إلخ، حيث يقدم لهم فوائد وتسهيلات ائتمانية.³
- تراعي البنوك التجارية أثناء قيامها بوظائفها سواء كانت تقليدية أو حديثة التي ظهرت كمتطلب لتطور البيئة التي تعمل فيها على مراعاة مبادئ أساسية لقيام النشاط البنكي.

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول القطاع البنكي الجزائري

مرت البنوك الجزائرية بعدة مراحل متأثرة بالفكر الاقتصادي الشائع وبضغوطات المنظمات المالية الدولية على غرار البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ويمكن ان نوجز اهم تلك المراحل في:⁴

اولا: الاجراءات الطارئة بعد الاستقلال

تميز النظام المصرفي قبل استقلال الجزائر بوجود أكثر من 24 بنكاً أجنبياً خاصاً أغلبها من جنسية فرنسية، وبالإضافة لذلك كانت هناك سوق رأسمالية صغيرة وشركتان للتأمين وصناديق البريد للودائع والادخار، حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاماً مصرفياً تابعاً للاقتصاد الفرنسي وقائماً على النظام الحر الليبرالي، وبالرغم من إنشاء مؤسسات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية **BAD**، إلا أنه كان هناك نظام مصرفي مزدوج قائم في شقه الأول على النظام الرأسمالي، وفي شقه الثاني على النظام الاشتراكي وتحت سيطرة الدولة.

بعد الاستقلال مباشرة بدأت نواة تشكل النظام المصرفي الجزائري من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات المالية الكبرى وذلك من خلال إحداث الدولة الجزائرية لمعهد إصدار خاص بما ليحل محل بنك الجزائر وتم إنشاء كذلك الخزينة الجزائرية بعزلها عن الخزينة الفرنسية في 31 ديسمبر 1962 ومن أجل عملية التنمية الوطنية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة لتمويل الاستثمار تم تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية في سنة 1963 الذي تحول فيما بعد

¹ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 142.

² عبد المطلب عبد الله، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 39.

³ زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص: 19.

⁴ KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie , 2012, p :7.

إلى البنك الجزائري للتنمية، ثم بعد ذلك تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي تحول فيما بعد إلى بنك متخصص في تمويل السكن ولكن الاجراء الأكثر أهمية في ذلك الوقت هو إصدار عملة وطنية تتمثل في الدينار الجزائري خلال سنة 1964 وهذا الأخير غير قابل للتحويل و قيمته مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك وقد وضعت هذه العملية حدا لتهرب رؤوس الأموال إلى الخارج .

إن النظام المصرفي الجزائري إلى غاية 1966 كان لايزال نظاما ليبراليا يتكون من مجموعة كبيرة من البنوك الأجنبية يتجاوز عددها العشرين وكان التوجه العام لهذه البنوك التي تمتلك سيولة هامة يميل نحو رفض تمويل استثمارات القطاع العام بحجة غياب القواعد التقليدية للعمل المصرفي مثل الأمن و القدرة على الوفاء مما أضطر الخزينة العمومية الجزائرية أن تقوم بدور الممول للاقتصاد الوطني بالاعتماد على تسيقات معهد الاصدار الذي كان بدوره مجبرا على الدخول في علاقة مباشرة لتمويل النشاط الفلاحي في الفترة الممتدة ما بين (1963-1967) والنتيجة كانت ازدواجية النظام المصرفي . الأول قائم على أساس ليبرالي يسيطر عليه الخواص , والثاني قائم على أساس اشتراكي تسيطر عليه الدولة، مما خلق تناقضا على مستوى أداء النظام المصرفي كانت نتيجته قيام الدولة بتأميم البنوك الأجنبية وظهور المصارف الحكومية .

ثانيا : تأميم البنوك الأجنبية

إن توجهات الجزائر المستقلة كانت تتطلع لبناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الانتاج وعرف هذا التطلع استحالة التخطيط الاقتصادي وسط فوضى المؤسسات المالية الأجنبية والأهداف التي كانت ترمي إليها الدولة الفتية، لذلك تقرر تأميم البنوك الأجنبية ابتداء من سنة 1966 وقد كان هذا القرار بداية لإعادة تشكيل النظام المصرفي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكية رأسمالها كليا إلى الدولة وهي : البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك الجزائر الخارجي (BEA) .

وكان الغرض من إنشاء هذه البنوك الثلاثة كسر حدة الاحتكار المصرفي الأجنبي والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الاقتصادية للبلد وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص، حيث يقوم كل بنك منها بتمويل مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني وفي هذا الصدد تكفل البنك الوطني الجزائري (BNA) بتمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي و التجمعات المهنية للاستيراد و المؤسسات العمومية والقطاع الخاص، أما القرض الشعبي الجزائري (CPA) فقد تكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة، في حين تخصص بنك الجزائر الخارجي (BEA) في تمويل التجارة الخارجية .

ثالثا: مرحلة ما بعد التأميم

وقد توالى عملية إعادة تنظيم هيكل النظام المصرفي انطلاقا من سنة 1982 (خاصة بعد أن عرفت المؤسسات الانتاجية العمومية هي كذلك تسوية هيكلية والدخول في تجربة الاستقلالية المالية) وكان الغرض من وراء ذلك تخفيض العبئ عن الخزينة , وعودتها إلى أداء دورها كصندوق للدولة ومنح البنوك دورا فعالا في الاقتصاد الوطني ونتج عن إعادة الهيكلة هذه بنكان تجاريان وهما : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك التنمية

المحلية (BDL) وتغير مع تأسيسهما نوعا ما هيكل نظام التمويل وأدى هذا الاجراء إلى خلق نوع من التركيز المصرفي (التخصص المصرفي) من خلال إسناد البنك الأول مهام القطاع الفلاحي وترقية الأنشطة المختلفة المتواجدة في الريف على الصعيد الوطني، أما الثاني فكانت مهمته تكمن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية .

رابعا : اصلاحات 1986 والانفتاح والشراكة بعد 1990

1-اصلاحات 1986 :مع دخول سنوات الثمانينات صدر قانون كان له الاثر البالغ في هيكلية القطاع البنكي الجزائري وهو القانون المتعلق بنظام البنوك والقروض الذي أكد على استعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص على الاقل تطبيق السياسة النقدية، حيث كلف البنك المركزي الجزائري في هذا الاطار بإعداد وتسيير ادوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف اعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض .

ركز على الشروع في بلورة النظام البنكي الجزائري بتوصية البنك على اخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة وبالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها الى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات واتخاذ جميع التدابير اللازمة للتقليل من خطر استرداد القرض .

2- الانفتاح والشراكة بعد 1990 :مع بداية 1990 قامت الدولة الجزائرية بإجراء إعادة الهيكلة لعدة مؤسسات وبنوك عامة هذه الاخيرة التي تحولت الى شركات ذات اسهم وخاضعة لقواعد القانون التجاري، كما تم انشاء بنكين جديدين هما بنك BADR وبنك BDL من رحم بنك القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري على التوالي، كما ظهرت رغبة الحكومة في التوجه نحو اقتصاد السوق وفتح البنوك امام المستثمرين الخواص المحليين والاجانب بفضل قانون النقد والقروض 10/90 الذي اعطى ايضا استقلالية نسبية للبنك المركزي، حيث عرف بنك الجزائر في مادته 11:بانه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويخضع بنك الجزائر الى قواعد المحاسبة التجارية وتعود ملكيته بالكامل للدولة وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري ولا يخضع ايضا لأحكام القانون 01/88 ويمكن ايجاز اهم المبادئ التي كرسها قانون النقد والقروض 10/90 فيما يلي:

-استقلالية البنك المركزي؛

-اسناد مهمة ضبط النظام البنكي الى سلطات ادارية مستقلة؛

الفصل بين سلطات الضبط وسلطات الاعتماد وسلطة الاشراف؛

احتكار البنوك للعمليات البنكية التمويلية.

وقد حدثت بعض التغييرات القانونية منذ قانون النقد والقروض 10/90 لكن اهمها كان

المرسوم 10/04/اوت 2010 المتعلق بالقروض والنقد والذي حمل عدة اجراءات نذكر منها:

-مساهمة الاجانب في راس مال البنوك لا يجب ان يكون مسموح به الا عن طريق الشراكة مع مساهم محلي مقيم وبنسبة لا تزيد 49% من راس مال المساهم؛

-تحتفظ الدولة بحصة خاصة في رؤوس اموال البنوك والمؤسسات المالية لرأس المال الخاص دون التمتع بحق التصويت وذلك في العضويات الاجتماعية؛

-الدولة لديها الحق في الشفعة في اي بيع للاسهم والاوراق المالية من اي مصرف او مؤسسة مالية؛

-اي بيع للاسهم والاوراق المالية لأي بنك او مؤسسة مالية يجب ان يتم بعد الحصول على اذن مسبق من قبل محافظ بنك الجزائر كما هو منصوص عليه في اللوائح الصادرة من مجلس المال والائتمان؛

-اضيفت بعض المهام لبنك الجزائر كضمان استقرار الاسعار ووضع ميزان المدفوعات وتقديم المركز المالي الخارجي للجزائر؛

-الزامية البنوك لإقامة الرقابة الداخلية والرقابة من اجل المطابقة ويقصد بهذه الاخيرة مطابقة القوانين والانظمة. وجاءت باقي التدابير والاجراءات على منوال تقوية وتعزيز الاطار المؤسسي وتعزيز الاشراف على عمليات المصارف والمؤسسات المالية وحماية جودة خدمة الزبائن بما فيه التأكيد على مبدأ الحق في الحصول على الحساب.

المطلب الثالث: هيكله القطاع البنكي في الجزائر

اولا: هيكله القطاع العمومي:

يتكون القطاع البنكي العمومي من البنك المركزي وست بنوك:

1- **البنك المركزي:** تأسس هذا البنك بموجب القانون رقم 144/62 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962¹ وقد ورث فعاليات بنك الجزائر المؤسسة المصرفية التي أنشئت إبان الاستعمار الفرنسي سنة 1851 برأسمال قدره 3 ملايين فرنك فرنسي مقسمة على 6 آلاف سهم ومن الناحية القانونية البنك المركزي الجزائري هو مؤسسة عامة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد أسندت إلى هذا البنك كل المهام التي تتكفل بها البنوك المركزية وبذلك أصبح هو المسؤول عن الاصدار النقدي وعن معدل إعادة الخصم ونجد أن هذا البنك قد تم تنصيبه كبنك البنوك بحيث يشرف على السياسة النقدية ويراقب ويوجه الائتمان وهو كذلك بمثابة بنك الحكومة نظرا لما يقدمه من تسيقات للخزينة العمومية وما يخصه من سندات مضمونة من طرفها وكانت هذه التسيقات محددة بنسبة 5% من الايرادات العادية المحققة للدولة خلال السنة المالية السابقة، هذا على مستوى النصوص أما على مستوى الواقع فالبنك المركزي وضع كلية لخدمة الخزينة وهذا بمنحها تسيقات غير منتهية، الشيء الذي قلل من دور البنك المركزي في الاقتصاد الوطني آنذاك ونجم عن ذلك الكثير من اللامبالاة في الاصدار النقدي دون مقابل، مما أدى إلى بروز الاختناقات النقدية وظهور التضخم، يرأس البنك محافظ ومدير عام يتم تعيينهما بمرسوم من قبل رئيس الجمهورية وباقتراح من وزير المالية ويقوم مجلس الادارة بتسيير شؤون البنك , ويتألف هذا المجلس من المحافظ - رئيس المجلس - والمدير العام وعشرة إلى ثمانية عشر عضوا من كبار المسؤولين والمختصين في الشؤون النقدية والمالية .

¹ Journal Officiel de la République Algérienne, 28 dec. 1962.

2- البنك الجزائري للتنمية : تأسس البنك الجزائري للتنمية (BAD) بموجب القانون رقم 63-165 الصادر في 07 ماي 1963 وأول ما ظهر كان يحمل اسم الصندوق الجزائري للتنمية (CAD)، وظهر في شكل مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وطبقا لقرار قانون المالية الصادر بتاريخ 07 جوان 1971 تم تحويل هذا الصندوق إلى البنك الجزائري للتنمية، وضع هذا البنك مباشرة تحت وصاية وزارة المالية ، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في اطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات وتغطي قطاعات نشاطه جزءا كبيرا من الاقتصاد الوطني وتشمل الصناعة بما فيها قطاع الطاقة والمناجم وقطاع السياحة والنقل والتجارة والتوزيع والمناطق الصناعية والدواوين الزراعية وقطاع الصيد ومؤسسات الأنجاز وحل البنك محل خمسة بنوك فرنسية، أربع مؤسسات كانت تتعاطى الائتمان المتوسط الأجل ومؤسسة خامسة للائتمان الطويل الأجل وكانت كلها تمارس النشاط المصرفي أثناء الوجود الاستعماري في الجزائر وهذه المؤسسات هي : القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق الودائع والارتهان، صندوق صفقات الدولة وصندوق تجهيز وتنمية الجزائر ولكن الواقع غالبا ما لا يطابق تماما النصوص ، فالبنك الجزائري للتنمية كان محدود الفعالية في تعبئة المدخرات المتوسطة والطويلة الأجل ، وكانت الموارد التي ظل يستعملها في التمويل تقدم له من طرف الخزينة.

3- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط : لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون رقم 227/64 المؤرخ في 10 أوت 1964 وحدد القانون دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتمويل البناء وتمويل الجماعات المحلية وشرع الصندوق في جمع الادخار من العائلات والأفراد في الفترة الممتدة ما بين 1964-1970 ثم بعد ذلك تم خلق نظام الادخار المخصص للسكن في 1971 إذ كان معدل الفائدة على الادخار في هذه الفترة يقدر ب 3.5 % سنوي، في حينها أسندت إلى الصندوق مهمة تمويل السكن الاجتماعي باستعمال المبالغ المدخرة والمال العام وفي بداية الثمانينات أسندت مهام جديدة للصندوق تمثلت في :

- منح القروض للخواص بغرض البناء الذاتي أوفي إطار جمعيات بالنسبة للمدخرين أو غير المدخرين؛
- تمويل مشاريع الترقية العقارية للمدخرين فقط.

3-البنك الوطني الجزائري: أنشئ البنك الوطني الجزائري (BNA)بمرسوم رئاسي يحمل رقم 178/66 المؤرخ في 13 جوان 1966¹ لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية ويكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي وهو يمثل نقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية وتجسيد الارادة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسيادتها الاقتصادية ، وهذا ما عبر عنه عبد الحميد طمار بالمصطلح الاقتصادي " ضرورة التحكم في المستقبل "وبالمصطلح السياسي بـ " ضرورة

¹ شاكر القر ويني، نفس المرجع السابق، ص ص: 48-49.

تنظيم ديمقراطية الشعب " وهو أول بنك تجاري حكومي للجزائر المستقلة واسترجع البنك الوطني الجزائري نشاط مجموعة من البنوك الأجنبية والتي نعددها فيما يلي :

-القرض العقاري للجزائر وتونس في شهر جويلية 1966؛

-القرض الصناعي والتجاري في شهر جويلية 1967؛

-بنك باريس الوطني في شهر جانفي 1968؛

-بنك باريس وهولندا في شهر جوان 1968.

ويقوم هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات الوطنية ومنح القروض للقطاعات الاقتصادية العمومية صناعية كانت أو زراعية، بالإضافة الى العمليات المصرفية التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية .

4- القرض الشعبي الجزائري : أنشئ القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 29 ديسمبر 1966 وقد استرجع

أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر قبل هذا التاريخ والمتمثلة فيما يلي :

-البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني؛

-البنك التجاري والصناعي للجزائر؛

-البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة؛

-البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري .

تم دمج جميع هذه الفروع البنكية وأسس على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966 الذي تم تدعيمه فيما بعد بضم بنك الجزائر_ مصر في أول جانفي 1968 وضم الشركة المارسييلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968 والشركة الفرنسية للتسليف والبنك في سنة 1971.

ويعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تجاري من حيث النشأة ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات المحلية و التقليدية والمهن الحرة والسياحة والصيد البحري والري ويقوم بمنح الائتمان للإدارات المحلية وتمويل مشتريات الولاية والبلدية والشركات الوطنية، بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية الأخرى كغيره من البنوك الجزائرية .

5- البنك الخارجي الجزائري : أسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 204/67 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 عن

طريق استرجاع أصول خمسة مصارف أجنبية (1) وهي :

-القرض الليوني بتاريخ 12 أكتوبر 1967 والذي بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية؛

-الشركة العامة في عام 1968؛

-وبنك التسليف الشمال في عام 1968؛

-البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الابيض المتوسط كذلك في عام 1968؛

-وبنك باركليز الفرنسي في سنة 1968 .

الفصل الرابع دراسة حالة :مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

ويمثل البنك الخارجي الجزائري ثالث بنك تجاري من حيث النشأة وتأسيسه تمت جزأرة الهياكل المصرفية والمالية في الجزائر ويقوم البنك بمهمتين أساسيتين : الأولى خاصة بالودائع والإقراض والثانية خاصة بالتجارة الخارجية وبإمكان هذا البنك أن يتدخل في مختلف العمليات البنكية مع الخارج التي تتمثل بالدرجة الأولى في منح الاعتمادات عن الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين .

وكان كل واحد من البنوك التجارية الثلاثة التي تم تأميمها متخصصا في مجال معين من النشاط الاقتصادي، غير أن الاطار القانوني الذي وضعه القانون 442/62 المتعلق بإنشاء وتحديد القانون الأساسي للبنك المركزي الجزائري بدأ يفقد فعاليته تدريجيا، فخلال السنة المالية 1966 تم رفع الشرط المحدد لتسيقات البنك المركزي للخرزينة بمعدل 5 % كما أن الاصلاحات التي أعقبت ذلك غيرت القطاع المالي تغييرا كليا . فإبتداء من الاصلاح المالي لعام 1971 أصبح القطاع المالي الجزائري يتميز بثلاث خصائص هي :

- التركز؛

-هيمنة دور الخزينة؛

- إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة .

وفي هذا الصدد تم تدعيم النظام الجديد لتمويل قطاع الانتاج التي أصبحت الخزينة العمومية بموجبه وسيطا ماليا أساسيا أي بتعبير آخر أصبحت مركز النظام المالي للاقتصاد بالاعتماد الكلي على الخزينة حيث تضمن تحديد مصادر تمويل الاستثمارات المخططة كالآتي :

-القروض الطويلة الأجل الممنوحة من من موارد الادخار المعبئة من طرف الخزينة الممنوحة من قبل الهيئات المالية المتخصصة؛

-القروض المصرفية متوسطة الاجل القابلة للخصم لدى مؤسسة الاصدار ؛

-القروض الخارجية.

لم تكن آثار الاصلاح المالي لعام 1971 محدودة من الناحية العملية، حيث أدت الى الانتقال التدريجي للنظام المالي الى وصاية وزارة المالية،وبالتالي تراجع دور البنك المركزي الجزائري وأصبح ينحصر في عمليات أطلق عليها "عمليات السوق النقدية"، كما تراجع دور البنك المركزي الجزائري عن التحديد المباشر للسياسة النقدية وخلال هذه الفترة أصبح عرض النقود يشكل في اطار التخطيط متغيرا داخليا يجب أن يتكيف حتما مع متطلبات الاقتصاد وهكذا ارتبط اصدار النقود لصالح الخزينة الوسيط المالي الرئيسي للاقتصاد بشكل هائل بالاحتياجات المصرح بها لهذا الأخير .

6- البنك الفلاحة والتنمية الريفية : أسس هذا البنك بمرسوم رقم 106/82 بتاريخ 13 مارس 1982 وأخذ صلاحيات البنك الوطني الجزائري في ميدان تمويل القطاع الفلاحي و القطاع الفلاحي الصناعي والتي كانت موطنه لدى هذا الأخير سابقا و تنص المادة الأولى من قانون تأسيسه على أنه بنك للإيداع والتنمية ويندرج تلقائيا في

قائمة البنوك، كما تنص المادة الرابعة على أن مهمة هذا البنك تتمثل خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في:

- تنمية مجموع قطاع الفلاحة .

- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائله الخاصة لتمويل :

* هياكل الانتاج الفلاحي وأعماله؛

* بالهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها؛

* هياكل الأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة؛

* هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها.

يقدر رأسمال البنك ب 33 مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها إطارات و مهندسين و موظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف: ¹

- كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية؛

- ثاني بنك على المستوى المغاربي؛

- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي؛

- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف؛

- احتل المركز الثامن و الستين بعد الستمائة (668) في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك؛

- أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب في الساحة المالية الجزائرية.

7- بنك التنمية المحلية : تأسس هذا البنك بالمرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 30 أبريل 1985 وهو ثاني بنك

تجاري إنبثق عن عملية إعادة هيكلة المنظومة المصرفية، كما ورث هذا البنك قسما من أسهم مملوكة للقرض الشعبي الجزائريين يقوم هذا البنك بممارسة نوعين من النشاطات :

- نشاط مصرفي تقليدي ونشاط متخصص ويتلخص نشاطه المصرفي فيما يلي :

* جمع المدخرات الوطنية؛

* منح الائتمان للقطاع العمومي والخاص؛

* القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية.

- أما نشاطه المتخصص فيمكن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية بحيث يقوم بتمويل المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي تحت وصاية البلديات والولايات ويعمل على إنجاز مخططات الجماعات المحلية التي تنبثق عن المخطط الوطني للتنمية.

¹ محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008، ص:55.

ويلاحظ أنه قد تغير مع تأسيس هذين المصرفين نوعا ما هيكل نظام التمويل وأدائه وكان إجراء تأسيس بنوك جديدة تتكفل بتمويل قطاعات معينة يهدف إلى ترسيخ تخصص البنوك وفي هذا الاطار تم إسناد لكل بنك مهام محددة يقوم بها فأسند للبنك الأول مهام تمويل القطاع الفلاحي وترقية الأنشطة المختلفة المتواجدة في الريف على الصعيد الوطني، أما الثاني فكانت مهمته تكمن في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية.

ثانيا: هيكله القطاع الخاص:

يوجد على مستوى ولاية الاغواط من البنوك الخاصة اثنين هما:

1- بنك البركة: بنك البركة الجزائري أول بنك إسلامي يفتح أبوابه في الجزائر و هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام و خاص)، أنشأ في 20 مايو 1991، برأس مال اجتماعي قدره 500,000,000 دج، بدأ أنشطته المصرفية بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991، تخضع نشاطاته البنكية لأحكام الشريعة الإسلامية، يساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الجدوى الاقتصادية، وقد قام البنك منذ تأسيسه في بالتركيز على تطوير العديد من القطاعات والأنشطة الحيوية في الجزائر م، م تمويم قطاعات الهاتف المحمول والإنشاءات والأغذية والمواصلات والصناعات التحويلية النفطية .

المساهمون في رأسماله هم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) و شركة دلة البركة (السعودية)، مسير بموجب أحكام القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، و هو مرخص بالقيام بجميع الأعمال المصرفية، التمويل والاستثمار ، وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية السمحة، تأسس بنك البركة الجزائري في شكل شركة مساهمة برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 500000 سهم بقيمة 1000 دج للسهم، يشترك فيه مناصفة كل من:¹

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بنسبة 50%؛

- شركة دلة البركة القابضة الدولية السعودية بنسبة 50%؛

تم رفع رأس المال الاجتماعي لبنك البركة الجزائري في نهاية السداسي الأول لسنة 2009 إلى 10 ملايين دج وأصبح مقسما كالتالي:²

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بنسبة 44%؛

- شركة دلة البركة القابضة الدولية السعودية بنسبة 56%؛

يملك البنك عدة وكالات منتشرة عبر التراب الوطني، موزعة على كبريات ولايات الجزائر* حيث وصلت في نهاية إلى أكثر من 24 وكالة عبر كل التراب الوطني.

أهم المراحل التي مر بها بنك البركة الجزائري هي :

• 1991 : تأسيس بنك البركة الجزائري؛

¹ سليمان ناصر، العمل المصرفي في الجزائر الواقع والأفاق، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى النظام المصرفي الجزائري واقع وأفاق، جامعة قلمة، الجزائر، 2001، ص: 6.

² www.albaraka-bank.com, بنك البركة, (consulté le 01/09/2016).

- 1994 : الاستقرار والتوازن المالي للبنك؛
 - 1999 : المساهمة في تأسيس شركة تأمين البركة و الأمان؛
 - 2000 : المرتبة الأولى بين البنوك ذات الرأس المال الخاص؛
 - 2002 : إعادة الانتشار في قطاعات جديدة في السوق بالخصوص المهنيين والأفراد؛
 - 2006 : زيادة رأسمال البنك إلى 25000000000 دج؛
 - 2009 : زيادة ثانية لرأسمال البنك على 10 مليار دينار.¹
- 2- بنك الخليج:** تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره 10 ملايين دج يملكها ثلاثة بنوك ذات سمعة مرموقة وهي بنك بركان (BURGAN BANK) بنسبة 60% وبنك تونس العالمي (TUNIS INTERNATIONAL BANK) بنسبة 30% و البنك الاردني الكويتي (JORDAN KWAIT BANK) وهي بنوك تنتمي الى مجموعة مشاريع الكويت القابضة.
- وبنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدأ عمله في سنة 2004 يمارس عمله في بيئة اقتصادية ديناميكية مليئة بالمتغيرات والتقلبات، وقد اعطى البنك اولوية هامة للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر من اجل تمويل الافراد والمنظمات بجملة من المنتجات والخدمات البنكية وتلبية توقعات الزبائن، ويقدم بنك الخليج الخدمات البنكية التقليدية وكذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الاسلامية ولديه اكثر من 21 فرع على المستوى الوطني.²

¹عبد الحليم غربي، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، بحث مقدم لندوة علمية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص:11.

² www.ag-bank.com, بنك الخليج الجزائر, (consulté le 01/09/2016).

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة.

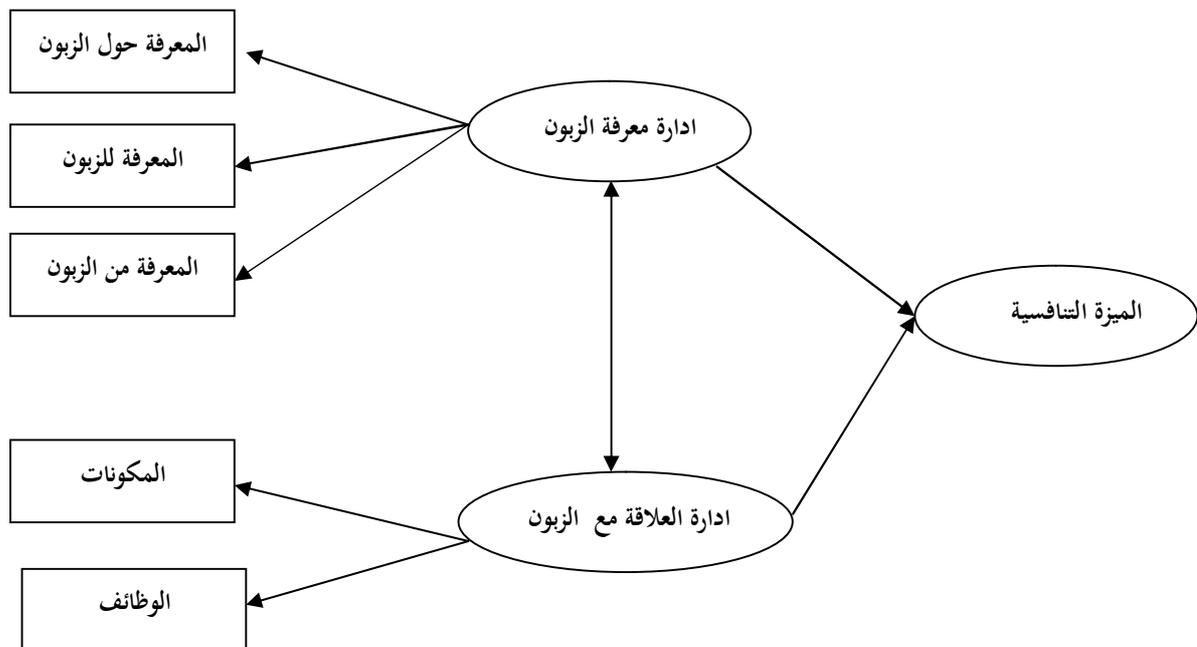
المطلب الاول: اجراءات الدراسة

اولا: مجتمع وعينة الدراسة :

1-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع البنوك المتواجدة بمركز ولاية الاغواط وعددها 08 بنوك منها 06 بنوك عمومية و02 من البنوك خاصة بإجمالي عدد موظفين قدره: 131، وقد تم تصميم 03 نماذج من الاستبيان احدهما موجه لجميع الموظفين وسيتم تحليله واختبار الفرضيات المتعلقة به في المطلب الثاني والاستبيانان الثاني والثالث موجهان لمدرء البنوك الثمانية دون الموظفين هدفهما قياس وتقييم ادارة المعرفة في البنك وهو ما سوف يتم تناوله فيما يلي :

2-عينة الدراسة: اجتهدنا على ان نأخذ المجتمع ككل والمتكون من 08 بنوك منها 06بنوك عمومية بإجمالي عدد موظفين قدره: 131 ومن اجل ذلك تم توزيع 131 استبيان، استرجعنا منها 118وهو ما يمثل نسبة 90% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة، قبلت منها 114 استبيان بنسبة بلغت 87% من اجمالي الاستبيانات الموزعة ومن مجتمع الدراسة.

3-نموذج الدراسة: الشكل رقم: 57 نموذج الدراسة



المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على الفرضيات

4- قياس ادارة المعرفة: جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية أما (Seeley & Dietrick, 2000:14-18) فقد أشارا إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل، أما منظمة (American Management System AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم: المستخدمون، المؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها، وأشار (Tolen, 1999:59) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع. وطور (Gupta & Govindarajan 2000:494) مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات، وأشار (Abdol Mohammad & Greenlay, 1999:1-2) و (Malone, 1997:1-4) و (Duffy, 2000, 14-15) إلى بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع.

ثانياً: مقياس ادارة المعرفة¹

1- مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات: طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (Knowledge Management Assessment Tool) (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كما يوضحه الجدول التالي:

¹ www.hrdiscussion.com, (2016/09/12) متتدى ادارة المورد البشرية (اطلع عليه في 2016/09/12)

الجدول رقم : 15 مقياس آرثر أندرسن

الرقم	السؤال	مطلقا	نادرا	احيانا	معظم الوقت	في جميع الاوقات
1	يقوم البنك برصد وجمع معرفة الزبائن بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية					
2	يتاح الوقت للموظفين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة					
3	يسهم جميع الموظفين في البنك في خلق المعرفة					
4	المعلومات - مثل بيانات الخدمات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة					
5	نظام العمل بالبنك مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول الموظفين على المعلومات واستخداماتها					
6	يقيس البنك ويتابع بشكل متناسق قيمة رأس ماله الفكري					
7	لدى البنك العديد من المصادر للحصول على أفضل المعلومات والمعارف					
8	يحدد البنك بشكل متناسق المعرفة الداخلية للموظفين على انفراد					
9	المكافآت والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم تمنح للموظفين لتشجيع المشاركة بالمعرفة					
10	يعيد البنك ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة					
المجموع						

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد منتدى ادارة الموارد البشرية

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

وبعد توجيهه هذا الاستبيان لمدراء البنوك الثمانية كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : 16 نتائج مقياس آرثر أندرسن

الرقم	البنك	النقطة	الملاحظة
1	البنك الوطني الجزائري	30	المنظمة تسير في المقدمة
2	القرض الشعبي الجزائري	35	المنظمة رائدة في ميدان المعرفة
3	البنك الخارجي الجزائري	24	المنظمة تسير في المقدمة
4	بنك التنمية المحلية	31	المنظمة رائدة في ميدان المعرفة
5	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	24	المنظمة تسير في المقدمة
6	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	26	المنظمة تسير في المقدمة
7	بنك البركة الجزائري	27	المنظمة تسير في المقدمة
8	بنك الخليج	28	المنظمة تسير في المقدمة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL2010

اما درجات هذا المقياس فهي كالآتي : مطلقاً (0) - نادراً (1) - أحياناً (2) - معظم الأوقات (3) - في جميع الأوقات (4)، وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:

1- 9 نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

10-19 نقطة : المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح؛

20-30 نقطة : المنظمة تسير في المقدمة؛

31-40 نقطة : المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

2- مقياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برنامج إدارة المعرفة: طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الإداة (Info Line) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم : 17 مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير

الرقم	السؤال	ارفض	متردد	موافق
1	إن استراتيجية البنك للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للبنك.			

2	إن أكثر المعرفة أهمية التي يحتاج البنك لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء البنك، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.
3	إن استخدامنا للموظفين والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات البنك للمعرفة.
4	إن الموظفين المهمين لعملنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل جيد .
5	لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة البنك بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الإنترنت... الخ).
6	إن ثقافة البنك تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.
7	إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة، وإن البرامج تتضمن الآتي: تحديد الكفاءة، أنشطة التعلم، تطوير الوظيفة، التخطيط المتعاقب... الخ.
8	إن التدريب في البنك يوصل التدريب المناسب إلى الموظفين المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق... الخ).
9	نتنافس مع بنوك أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في البنك.
10	اطارات البنك يدعمون التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.
المجموع	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد من منتدى ادارة الموارد البشرية

وبعد توجيه هذا الاستبيان لمدراء البنوك الثمانية كانت النتائج كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 18 نتائج مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير

الرقم	البنك	النقطة	الملاحظة
1	البنك الوطني الجزائري	26	هي على استعداد ووضعاها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة
2	القرض الشعبي الجزائري	20	هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
3	البنك الخارجي الجزائري	23	هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
4	بنك التنمية المحلية	27	هي على استعداد ووضعاها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة
5	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	24	هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
6	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	14	ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.
7	بنك البركة الجزائري	24	هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
8	بنك الخليج	28	هي على استعداد ووضعاها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL2010

اما درجات هذا المقياس فهي كالآتي : ارفض (1) - المتردد (2) - موافق (3).
 وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المنظمة يتم تصنيفها بين ثلاثة مستويات الآتية:
 - المنظمة التي تجمع من (25 - 30) نقطة هي على استعداد ووضعاها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.
 - المنظمة التي تجمع من (20-24) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.
 - المنظمة التي تجمع من (10-19) نقطة عليها التوقف، إنها ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.
 من خلال الجدول رقم : 16 نتائج مقياس آرثر أندرسن لتقييم ادارة المعرفة يتضح ان كل البنوك بولاية الاغواط حققت معدلات جيدة في السلم حيث حققت كل من :
 البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، بنك الخليج، معدلات ضمن مجال من 20 - 30 المنظمة تسير في المقدمة.

القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، ضمن المجال 31-40 المنظمة رائدة في ميدان المعرفة. ومن خلال الجدول رقم 18 مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة يتضح ان كل البنوك حققت معدلات ايجابية باستثناء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي حقق معدلا ضمن الفئة 10-19 وبملاحظة: ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن يراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة في حين حققت بقيت البنوك ما يلي :

القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك البركة الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية معدلات ضمن الفئة 20-24 وبملاحظة: هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.

البنك الوطني الجزائري، بنك الخليج، بنك التنمية المحلية، ضمن الفئة 25-30 وبملاحظة: على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.

المطلب الثاني: أسلوب واداة الدراسة

يتضمن هذا المطلب وصف الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك بغية توضيح جوانب الدراسة التي قمنا بها.

أولا: أسلوب الدراسة:

تهدف الدراسة الى توضيح دور المعرفة التسويقية بالاعتماد على استراتيجية العلاقة مع الزبون من اجل تحقيق الميزة التنافسية لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال تصميم الاستبيان الاول السالف الذكر و المتكون من 109 فقرة الذي تم اعداده لهذا الغرض (أسلوب التحري المباشر) وقد تم تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرامج الاحصائي SPSS، وقد الاستعانة ببرنامج EXEL 2010 في بعض الاحيان.

ثانيا: اداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، ادارة العلقه مع الزبون والميزة التنافسية، وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي :

كما تم ذكره الاستبيان متكون من 109 فقرة مقسمة على اربعة محاور هي: البيانات الشخصية 07 فقرات لكن تم الغاء الفقرة المتعلقة بالمنصب الوظيفي نظرا لان اغلب افراد العينة امتنعوا عن الاجابة ليصبح العدد 06 فقرات

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

فقط، إدارة معرفة الزبون 23 فقرة، إدارة العلاقة مع الزبون 60 فقرة و الميزة التنافسية 20 فقرة كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم : 19 محاور الاستبيان

النسبة %	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
6	06	المعلومات الشخصية
21	23	ادارة معرفة الزبون
55	60	ادارة العلاقة مع الزبون
18	20	الميزة التنافسية
100	109	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

وفي الجدول التالي سوف يتم توضيح توزيع الفقرات بشكل مفصل على المحاور:

الجدول رقم : 20 توزيع الفقرات على المحاور

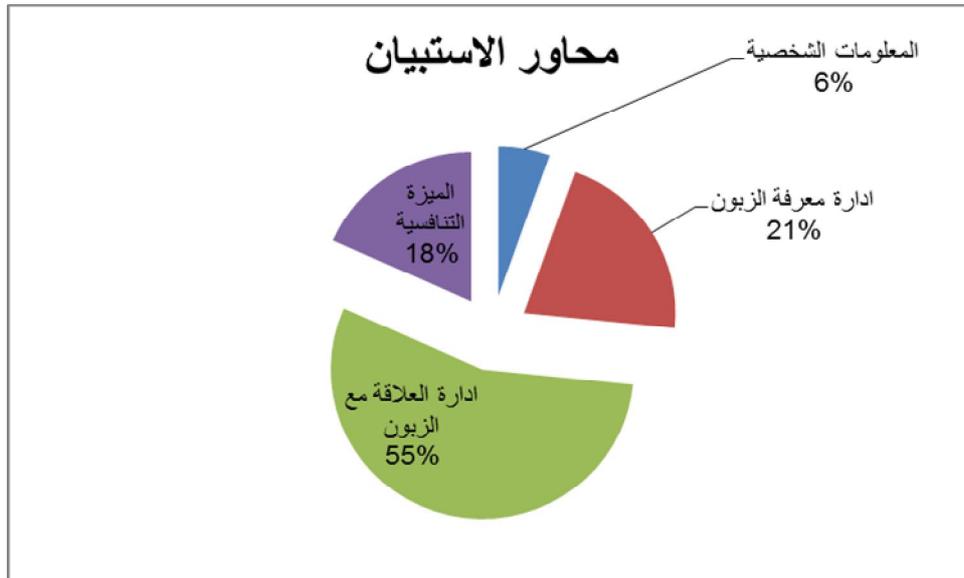
المحور	الفقرات
I. المعلومات الشخصية	الفقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، البنك، الحالة الاجتماعية) من ست فقرات
II. ادارة معرفة الزبون	من 1-23
1- معرفة حول الزبون	10-1
2- معرفة للزبون	17-11
3- معرفة من الزبون	23-18
III. ادارة العلاقة مع الزبون	24-83
1- المكونات	55-24
-المعلومات	32-24
-خصوصية المعلومات	38-33
-التكنولوجيا	42-39
-العمليات	50-43
-الافراد	55-51
2- الوظائف	83-56

65-56	-التسويق
72-66	- المبيعات
80-73	-خدمات الاهتمام بالزبائن
83-81	-دعم الخدمات
103-84	.IV. الميزة التنافسية
90-84	-التكلفة
93-91	- الجودة
99-94	-الاستجابة
103-100	-التحديث
109	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث

ويمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم : 58 نسب محاور الاستبيان



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي لكل العبارات حيث يطلب فيه من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : 21 تصنيف درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت

ومن خلال هذا المقياس يتم تحديد قيم المتوسطات المرجحة له كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : 22 مقياس ليكرت المتوسطات المرجحة

التصنيف	بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت

المطلب الثالث: وصف استجابة عينة الدراسة

شملت الدراسة البنوك التجارية العمومية والخاصة المتواجدة على مستوى ولاية الاغواط وعددها ستة بنوك عمومية وبنكان من القطاع الخاص ليكون العدد الاجمالي للبنوك هو 08 كما هو مبين فيما يلي :

البنوك العمومية: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

البنوك الخاصة: بنك البركة الجزائري، بنك الخليج.

ومن خلال ما يلي سنقوم بعرض البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من البنوك التجارية العمومية والخاصة بولاية الاغواط وذلك من خلال وصف خصائص العينة محل الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، البنك، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات اداة الدراسة وصدقها الى اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

اولا: توزيع العينة على البنوك محل الدراسة :

الجدول رقم: 23 توزيع العينة على البنوك محل الدراسة

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	العدد الاجمالي للموظفين	
12	14	18	18	البنك الوطني الجزائري
22	22	22	22	القرض الشعبي الجزائري
19	19	20	20	البنك الخارجي الجزائري
15	15	17	17	بنك التنمية المحلية
17	17	18	18	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
16	17	19	19	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
08	09	11	11	بنك البركة الجزائري
05	05	06	06	بنك الخليج
114	118	131	131	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث

ثانيا : النسب التمثيلية للبنوك:

1- النسبة التمثيلية لكل بنك: من المعلوم ان مجتمع الدراسة شمل 08 بنوك والجدول التالي يبين النسبة التمثيلية لكل بنك في العينة المأخوذة :

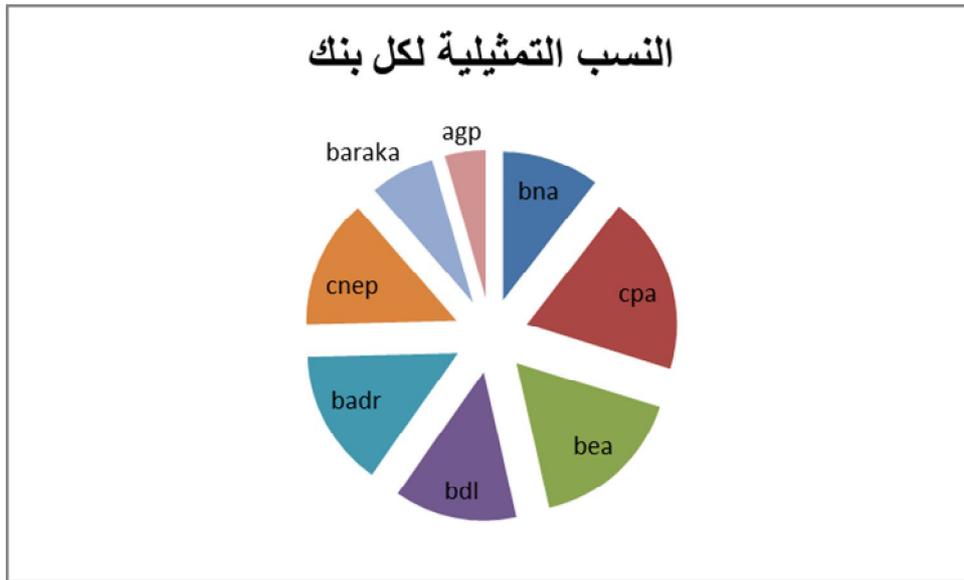
الجدول رقم : 24 النسبة التمثيلية لكل بنك

النسبة %	البنك الوطني الجزائري	البنك الجزائري	القرض الشعبي الجزائري	البنك الخارجي الجزائري	بنك التنمية المحلية	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	بنك البركة الجزائري	بنك الخليج	المجموع
10.5	19.3	16.7	13.2	14.9	14.0	7.0	4.4	100		

المصدر : من اعداد الباحث

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل رقم : 59 النسبة التمثيلية لكل بنك



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ ان العينات المأخوذة من كل البنك كادت تغطي كل الموظفين بالبنك لولا ان جزء من الموظفين كان في عطلة وهو ما صعب الوصول اليهم ورغم ذلك فان نسبة تمثيل البنوك العمومية كان متقاربة فيما بينها حيث كانت اعلى نسبة تمثيل لبنك القرض الشعبي الجزائري بـ 19.3% واقلها للبنك الوطني الجزائري 10.5%، مما يلاحظ ايضا ان نسب تمثيل البنوك العمومية فاقت نسب تمثيل البنوك الخاصة وذلك راجع اصلا للعدد الفعلي للموظفين حيث لم يتعدى عددهم 10 موظفين في بنك البركة و نفس الشيء لبنك الخليج.

2-النسب التمثيلية حسب القطاع: من المعلوم ان البنوك الثمانية لعينة الدراسة تنتمي الى قطاعين العمومي والخاص والجدول الالي يبين النسب التمثيلية لكل قطاع:

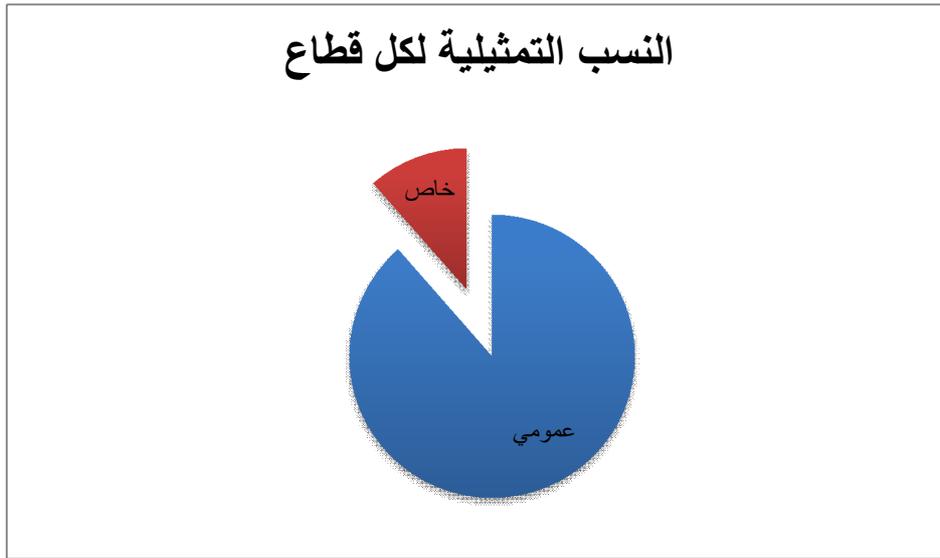
الجدول رقم : 25 النسب التمثيلية لكل قطاع

المجموع	الخاص	العمومي	القطاع
100	11.40	88.60	النسبة %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 60 النسب التمثيلية لكل قطاع



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ ان تمثيل البنوك العمومية فاق بكثير تمثيل البنوك الخاصة والسبب يعود اولا الى ان عدد البنوك العمومية بمركز ولاية الاغواط 06بنوك عمومية وعدد البنوك الخاصة 02 بنوك فقط وثانيا لان عدد الموظفين في البنوك العمومية اكثر بكثير من عدد الموظفين في البنوك الخاصة ومن خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها للبنوك ومقابلة المدراء لاحظنا ان الجميع البنوك تعاني من نقص في عدد الموظفين البنوك العمومية او الخاصة على حد سواء.

المطلب الرابع :توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

اولا: توزيع افراد العينة حسب الجنس

شكلت عينة الدراسة من 84 فرد يتوزعون على مجموعة من البنوك العمومية والخاصة بمركز ولاية الاغواط والجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس:

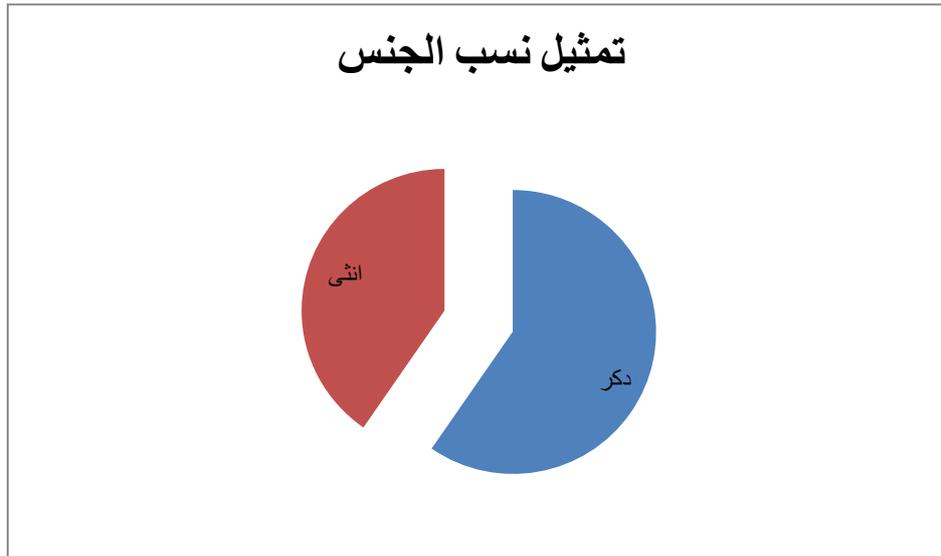
الجدول رقم : 26 توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
59.6	68	ذكر
40.4	46	انثى
100	114	المجموع

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 61 توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ ان نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث لكن ما يلاحظ هو ان نسبتين متقاربتين الى حد ما خاصة اذا ما تم مقارنتها بالسنوات الماضية حيث كانت نسبة الذكور هي المسيطرة ونسبة الاناث تكاد تكون منعدمة في بعض الاحيان وهو ما يدل على اقتحام المرأة لعالم الشغل.

ثانيا : توزيع افراد العينة حسب العمر

الجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر:

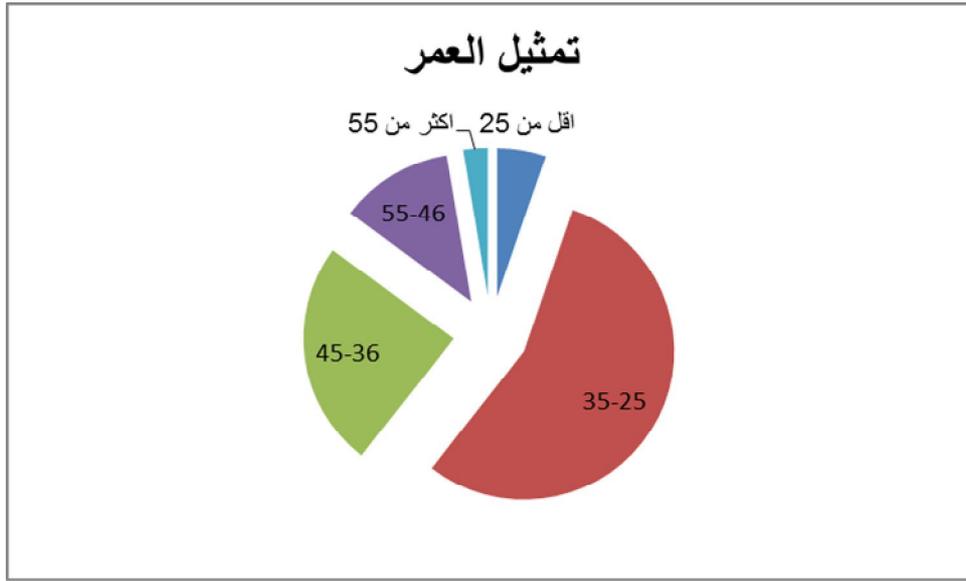
الجدول رقم : 27 توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة %	العدد	السن
5.3	6	اقل من 25
55.3	63	35-25
24.6	28	45-36
12.3	14	55-46
2.6	3	اكثر من 55
100	114	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 62 توزيع افراد العينة حسب العمر



من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ على اعمار الموظفين ان اعلى نسبة بلغت 55.3% وهي الفئة من 25 الى 35 سنة، تليها النسبة 24.6% للفئة من 36 الى 45 سنة، مع العلم ان مجموع النسبتين يساوي 80% وهو ما يعني ان غالبية افراد العينة من فئة الشباب، ثم تلتها الفئة من 46 الى 55 بنسبة 12.3% واقل نسبة كانت لفئة الشيوخ اكثر من 55 سنة بنسبة بلغت 2.6% فقط.

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية:

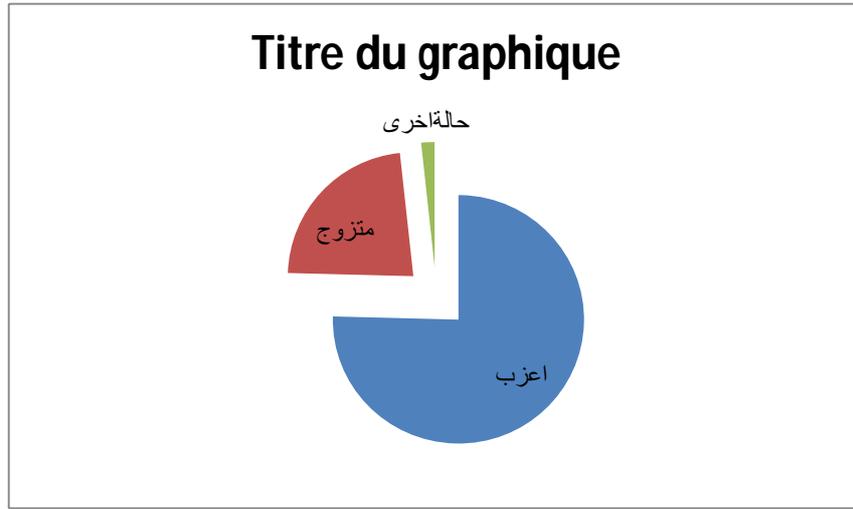
الجدول رقم : 28 توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	العدد	الحالة العائلية
75.4	86	اعزب
22.8	26	متزوج
1.8	02	حالة اخرى
100	114	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 63 توزيع افراد العينة الحالة العائلية



EXEL 2010 من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

مما يلاحظ ان غالبية الموظفين من فئة العزاب التي بلغت نسبتهم 75.4% تلتها فئة المتزوجين بنسبة 22.8% وفي الاخير فئة حالات اخرى بنسبة 1.8% .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

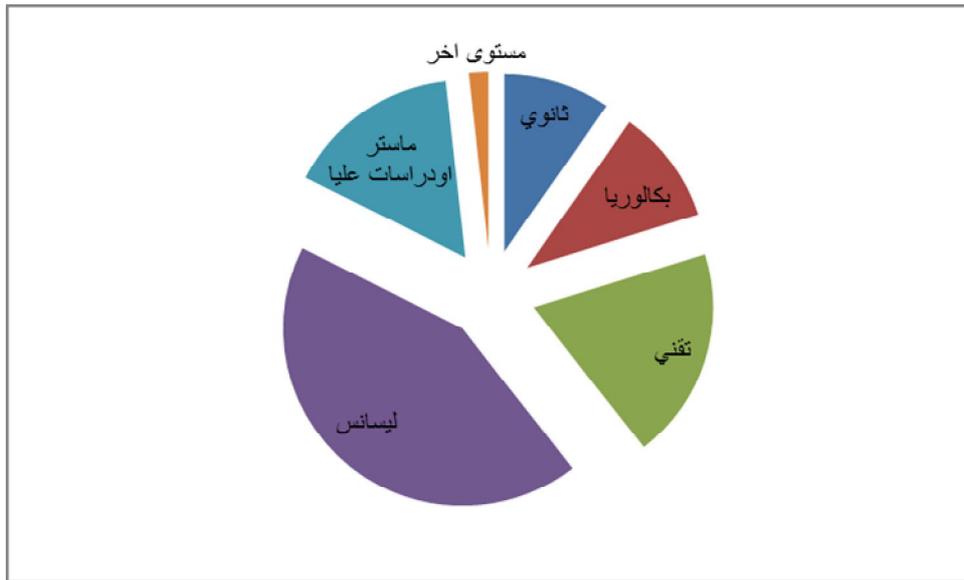
الجدول رقم : 29 توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	العدد	المستوى العلمي
9.6	11	ثانوي
10.5	12	بكالوريا
19.3	22	تقني سامي
43.0	49	ليسانس
15.8	18	ماستر او دراسات عليا
1.8	2	مستوى اخر
100	114	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 64 توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي



من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ ان غالبية الموظفين هم حملة شهادة الليسانس بنسبة بلغت 43%، تلتها فئة تقني سامي بنسبة 19.3%، تلتها فئة ماستر والدراسات العليا بنسبة بلغت 15.8% ومجموع النسب الثلاث هو 78.1% مما يعني ان غالبية افراد العينة هم من الجامعيين.

خامسا: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

الجدول التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة:

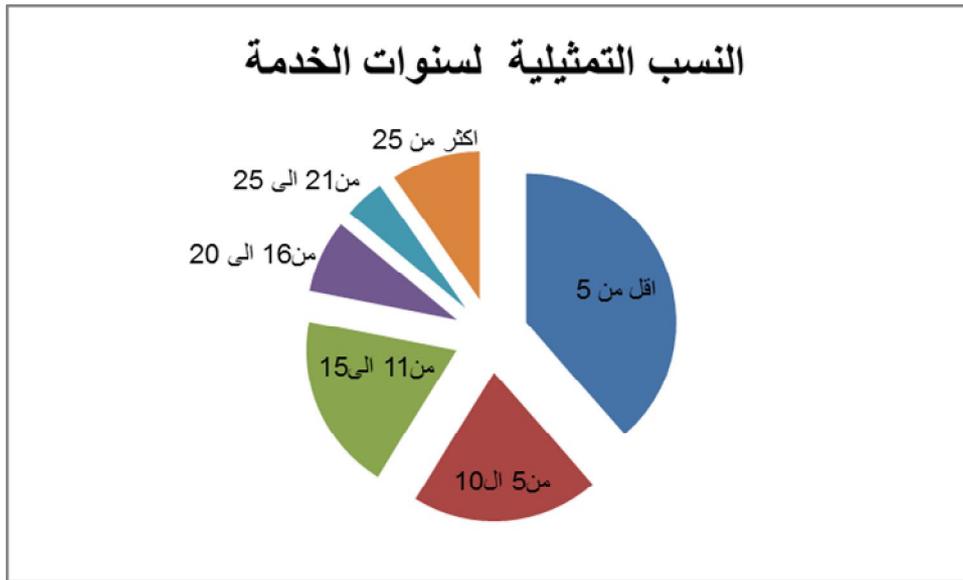
الجدول رقم : 30 توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	سنوات الخدمة
38.6	44	اقل من 5 سنوات
20.2	23	5-10
19.3	22	11-15
7.9	9	16-20
4.4	5	21-25
9.6	11	اكثر من 25 سنة
100	114	المجموع

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم : 65 توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXEL 2010

مما يلاحظ ان اكبر نسبة هي 38.6% لفئة اقل من 5 سنوات خدمة، تلتها النسبة 20.2% لفئة من 05 الى 10 سنوات خدمة، ثم النسبة 19.3% لفئة من 11 الى 15 سنة خدمة، مع العلم ان مجموع النسب الثلاث وهو 78.1% مما يعني ان غالبية افراد العينة خبرتهم محدودة .

المطلب الخامس : اختبار الفا كرونباخ واختبار التوزيع الطبيعي

اولا: اختبار الفا كرونباخ

1- اختبار صدق اداة الدراسة: يعد الاستبيان مصدرا اساسيا لجمع البيانات من معينة الدراسة وقد تم بناؤه استناد الى عدة دراسات سابقة مع الاجتهاد الشخصي لمحاولة تكييفها مع دراستنا هاته خاص في تحديد المحاور وصياغة فقراتها بما يتلائم مع دراستنا، وقد اعتمد الباحث لاختبار صدق المقياس المعتمد على عدد من المحكمين المتخصصين (أكثر من 10 محكمين) بعرضها عليهم وقد استرجاع العدد الاكبر منها كما هو مبين في الملحق رقم 1 للتأكد من تغطيته الموضوع وقد تركزت ملاحظاتهم حول طول الاداة واختصار بعض العبارات بدمجها او نقلها او تعديلها او حذفها لعدم وضوحها وقد تم بالفعل الاخذ بكل الملاحظات عند التصميم النهائي للاستبيان، ليتم في الاخير تصميم الاستبيان النهائي والمكون من 103 فقرة كما تم ذكره سابقا.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 31: معاملات الارتباط لعبارات محور ادارة معرفة الزبون

المتغير	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
المتوسط	0.597	0.518	0.571	0.647	0.655	0.572	0.533	0.514	0.533	0.571	0.510	0.538
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
المتغير	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	
المتوسط	0.495	0.669	0.649	0.404	0.508	0.503	0.503	0.550	0.625	0.651	0.542	
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية: 0.01

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية: 0.05

يتضح من الجدول ان قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء العبارة 16 التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

الجدول رقم 32 : معاملات الارتباط لعبارات محور الميزة التنافسية

المتغير	X84	X85	X86	X87	X88	X89	X90	X91	X92	X93
المتوسط	0.514*	0.590*	0.633*	0.630*	0.585*	0.541*	0.634*	0.588*	0.619*	0.629*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المتغير	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X100	X101	X102	X103
المتوسط	0.683*	0.625*	0.654*	0.584*	0.597*	0.406*	0.484*	0.559*	0.524*	0.493*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 باستثناء العبارة 99 التي اقتربت من 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

الجدول رقم 33: معاملات الارتباط لعبارات محور ادارة العلاقة مع الزبون

المتغير	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35
المتوسط	0.368	0.404	0.14	0.40	0.346	0.17	0.283	0.289	0.366	*0.459	*0.532	*0.337
	**	**	9	**0	**	9	**	**	**	*	*	*
المتغير	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47
المتوسط	0.377	0.340	0.45	0.52	0.271	0.49	0.553	0.572	0.564	0.550*	0.539*	0.474*
	**	**	**6	**5	**	**3	**	**	**	*	*	*
المتغير	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59
المتوسط	0.478	0.507	0.51	0.56	0.465	0.44	0.366	0.526	0.584	0.663*	0.640*	0.616*
	**	**	8**	7**	**	3**	**	**	**	*	*	*
المتغير	X60	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71
المتوسط	0.653	0.461	0.33	0.53	0.287	0.47	0.332	0.200	0.248	0.463*	0.448*	0.463*
	**	**	0**	2**	**	0**	**	*	**	*	*	*
المتغير	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83
المتوسط	0.509	0.407	0.48	0.51	0.638	0.57	0.447	0.422	0.487	0.199*	0.312*	0.271*
	**	**	3**	9**	**	3**	**	**	**	*	*	*

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان قيم الارتباط لكل العبارات موجبة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 1% باستثناء العبارتين 67 و 81 دالة عند مستوى 5% ، والعبارتين 26 و 29 غير داليتين، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

2- ثبات اداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات اداة القياس باستخدام معامل الف كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha والذي جاءت قيمه كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 34 : معامل الفا كرونباخ

المحور	قيمة معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
ادارة معرفة الزبون	0.899	0.948
ادارة العلاقة مع الزبون	0.929	0.963
الميزة التنافسية	0.890	0.943
المحاور مجتمعة	0.954	0.976

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

جاءت كل معاملات الثبات مرتفعة للغاية، وبناء على ذلك فإن الاداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة للدراسة، بمعنى ان الدراسة لو يتم اعادةها في نفس الظروف ستعطي نفس النتائج.

ثانيا :اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

1- لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولوموغروف سمرنوف:
One Sample Kolomgorov-Smirnov Test وكانت النتائج كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم : 35 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة الاحتمال P.Sig
ادارة معرفة الزبون	1.122	0.161
ادارة العلاقة مع الزبون	1.002	0.268
الميزة التنافسية	1.083	0.192
المتغيرات ككل	1.267	0.081

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2-معاملا الالتواء و التفرطح (Skewness,Kurtosis) قمنا بحساب معاملا الالتواء والتفرطح لكل المحاور كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم : 36 معاملا الالتواء و التفرطح

متغيرات الدراسة	معاملا الالتواء	معاملا التفرطح
ادارة معرفة الزبون	-0.71	0.7
ادارة العلاقة مع الزبون	-0.10	-0.164
الميزة التنافسية	-0.864	2.071
المتغيرات ككل	-0.250	-0.399

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للجدول رقم 34 اظهرت النتائج ان قيمة مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة كلها جاءت اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و نرفض الفرضية البديلة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، على هذا الاساس سوف يتجه تحليلنا الى الاختبارات المعلمية .

اما بالنسبة للجدول رقم 35 فإن معاملات الالتواء لكل المحاور اقتربت من الصفر وهي كلها محصورة بين (-1 و 1)، ومعاملات التفرطح جاءت كلها اقل من 3 مما يعني ان منحني التوزيع الطبيعي مفرطح اي ان التكرارات موزعة على الفئات المختلفة ولا يوجد تركيز بدرجة كبيرة في احدى الفئات على حساب الفئات الاخرى .

المبحث الثالث :حساب المتوسطات واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بترميز متغيرات الدراسة وحساب المتوسطات واختبار الفرضيات وصولا الى اهم النتائج التي تسهم في حل المشكلة التي تم طرحها سابقا من خلال تقسيمه الى اربعة مطالب.

المطلب الاول :ترميز المتغيرات

الجدول رقم : 37 ترميز المتغيرات

الرمز	المتغيرات
	CKM ادارة معرفة الزبون
	Y1 المعرفة حول الزبون
X1	يعرف البنك المراكز المالية لزيائنه ويتحرى عنها باستمرار
X2	يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم
X3	تعتمد ادارة البنك على مسوحات الزبائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية
X4	لدى البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين والمحتملين
X5	ادارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن
X6	يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن
X7	يشجع البنك موظفيه على تبادل المعارف المتعلقة بالزبائن وتشاركها
X8	يضع البنك سياساته وخططه بما يتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن
X9	لدى البنك فريق خاص لتتبع المعلومات حول الزبائن
X10	تشجع ادارة البنك الموظفين على ضرورة تفهم حاجات ورغبات الزبائن
Y2 المعرفة للزبون	
X11	تتعاون ادارة البنك مع زبائن البنك في حل وتذليل المشاكل التي تعترضهم
X12	يطلع البنك زبائنه مسبقا على الخدمات التي يرغب في تقديمها
X13	يتوفر لدى البنك دليل ارشادي خاص بالزبائن والزوار يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماته
X14	يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم المالية والارياح المحققة
X15	يملك البنك عدة قنوات اتصال مع زبائنه لتصله كل المعلومات الجديدة
X16	يجرص البنك ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة الزبائن بالشكل المناسب
X17	يضع البنك خبراته وتجاربه السابقة تحت تصرف الزبائن
Y3 المعرفة من الزبون	
X18	لدى موظفي البنك الخبرات والمهارات اللازمة لرصد المعارف من الزبائن

X19	يتمتع الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشباييك بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن
X20	يسمح لجميع الموظفين بالاطلاع على قادة البيانات المتعلقة بالزبائن باستمرار من اجل اقامة علاقات متينة وطويلة الامد معهم
X21	يقوم البنك بتنظيم اجتماعات دورية مع أصحاب الحسابات الرئيسية لتحديد الخدمات التي سوف يحتاجونها في المستقبل
X22	يأخذ البنك بعين الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها
X23	يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن
ادارة العلاقة مع الزبون CRM	
المكونات Y4	
X24	يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية
X25	يعمل البنك على تحديث بيانات الزبائن باستمرار
X26	يصنف البنك الزبائن الى مجموعات متجانسة من اجل خدمتهم بشكل افضل
X27	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من المعلومات التي يدلي بها الزبائن
X28	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من التعاملات السابقة للزبائن
X29	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البنوك المنافسة
X30	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من الهيئات الحكومية
X31	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البيئة المحيطة لهم
X32	يتعامل البنك مع قاعدة بيانات الزبائن باعتبارها احد اصول البنك
X33	لا يستخدم البنك باي حال من الاحوال معلومات الزبائن استخداما غير مشروع
X34	لا يسمح البنك بالدخول الى قاعدة بيانات الزبائن الا للأشخاص المخولين بذلك
X35	يوفر البنك كل الامكانيات من اجل حماية معلومات الزبائن
X36	لا يستخدم البنك المعلومات المصرح بها من طرف الزبائن الا للغرض الذي صرحت من اجله
X37	لا يستخدم البنك المعلومات المتعلقة بالزبائن لأغراض غير متفق عليها مع الزبائن الا بعد الحصول على اذن مسبق منهم
X38	يجرص البنك باستمرار على التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالزبائن
X39	يستخدم البنك برامج متطورة لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن
X40	يعمل البنك على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال

X41	يستخدم البنك عدة وسائل حديثة للاتصال بالزبائن (الهاتف المحمول، البريد الالكتروني... الخ)
X42	يستخدم البنك تقنيات وبرامج حماية متطورة
X43	يتابع البنك بجدية ما يقدمه المنافسون لتقديم الافضل
X44	يتطلع البنك دائما لتحسين جودة الخدمات
X45	يطلب البنك في كل مرة من الزبائن الادلاء بمقترحاتهم المتعلقة بتحسين الخدمة
X46	يسهر البنك على تقديم الخدمات لزبائنه بشكل آمن وسري
X47	يقوم البنك في كل مرة بتحليل معلومات الزبائن من اجل تعزيز القيم المحقق لهم
X48	يتأكد البنك من فعالية الاجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها
X49	يدعم البنك تقديم الخدمات للزبائن بشكل الكتروني
X50	يضع البنك الخطط والاجراءات البديلة في الحالات الطارئة
X51	يحرص البنك على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيه من اجل رفع مستوى الخدمات التي يقدمونها للزبائن
X52	يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن
X53	يوصي البنك موظفيه على اقامة علاقات متينة ودائمة مع الزبائن
X54	يشجع البنك موظفيه الاحسن تواسلا وتجاوبا مع الزبائن
X55	يعتبر البنك الاهتمام بالزبائن ثقافة تنظيمية يجب ان يتبناها الموظفون الحاليون والمستقبليون
Y5 الوظائف	
X56	يلبي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم
X57	يخصص البنك برامج تسويقية ملائمة لجذب اكبر قدر من الزبائن
X58	يحدد البنك مسبقا شروط تقديم كل خدمة
X59	يقدم البنك خدماته بشكل عادل
X60	الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته تنافسية
X61	الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته مقبولة بالمقارنة مع العوائد التي يجنيها الزبائن
X62	لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن
X63	يقدم البنك عروضاً مختلفة تناسب كل شرائح المجتمع
X64	يوفر البنك امكانية التواصل مع الزبائن بشكل الكتروني
X65	يقوم البنك بعمليات ترويجية كافية للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد
X66	لدى البنك موظفون قادرين على فهم احتياجات الزبائن
X67	يمنح البنك تحفيزات مادية و معنوية لموظفيه لتحسين ادائهم

X68	يشجع البنك موظفيه ذوي الاداء المتميز
X69	يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية
X70	يقترح البنك عدة بدائل لتقديم نفس الخدمة
X71	طريقة تقديم الخدمات ترقى الى مستوى تطلعات الزبائن
X72	يخصص البنك مصلحة خاصة تعنى بشؤون الزبائن
X73	يدرس البنك اقتراحات الزبائن بشك جدي
X74	يستجيب البنك لمقترحات الزبائن الممكنة التطبيق
X75	يجيب البنك عن كل تساؤلات الزبائن والزوار
X76	يهتم البنك بجودة خدمات ما بعد تقديم الخدمة
X77	يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم
X78	لا يتأخر البنك في معالجة المشاكل التي يتعرض لها الزبائن داخل البنك
X79	يولي البنك اهمية كبيرة لتقديم الخدمات بشكل امن وهادئ
X80	يوفر البنك عدة قنوات اتصال مختلفة للإجابة عن اسئلة واستفسارات الزبائن
X81	يستمر البنك في تقديم خدماته خارج اوقات العمل عند الضرورة او عند الحالات الطارئة
X82	يقوم البنك بالرد عن اسئلة واستفسارات الزبائن دون تأخير وبشكل يرضي الزبائن
X83	خدمات ما بعد البيع التي يؤديها البنك افضل من البنوك المنافسة
	الميزة التنافسية CA
X84	يحرص البنك على شراء حاجياته باقل تكلفة
X85	اسعار الخدمات التي يقدمها البنك منخفضة نسبيا
X86	يستخدم البنك الطرق الاقل تكلفة عند تقديم الخدمات لزيائنه
X87	يراعي البنك قدرة الزبائن واسعار المنافسين عند تسعير الخدمات
X88	يستخدم البنك موارده بشكل امثل
X89	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير المتخصصة في تقليل التكاليف
X90	يسعى البنك الى تقديم خدماته الى شريحة واسعة من الزبائن من اجل الاستفادة من وفورات الحجم
X91	يسعى البنك الى التحسين المستمر لخدماته
X92	يشارك البنك في المنتديات والمؤتمرات الوطنية او الدولية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات المصرفية
X93	يستخدم البنك احدث الوسائل من اجل الارتقاء بجودة الخدمات
X94	يلبي البنك حاجيات زبائنه كما هو متوقع من الزبائن

X95	يلتزم البنك المواعيد عند تقديمه لخدماته
X96	يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته
X97	يقدم البنك تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن
X98	للبنك القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار
X99	يجتهد البنك في التقليل من الاجراءات اللازمة لتقديم خدماته
X100	يستقطب البنك الافراد ذوي الكفاءة والمهارة
X101	يكافئ البنك الموظفين المبدعين
X102	يدعم البنك موظفه في الحصول واكتساب معارف جديدة من خلال تكريس ثقافة التعلم مدى الحياة
X103	تخصص ادارة البنك جوائز تشجيعية للموظفين اصحاب الافكار الجديدة
CKM	محور ادارة معرفة الزبون
CRM	ادارة العلاقة مع الزبون
CA	الميزة التنافسية
Y1	المعرفة حول الزبون
Y2	المعرفة للزبون
Y3	المعرفة من الزبون
Y4	المكونات
Y5	الوظائف
Z	متوسط عبارات المتغير المستقل
H	متوسط كل العبارات

المصدر : من اعداد الباحث

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة:

اولا: المتوسطات الحسابية لإدارة معرفة الزبون:

1- المتوسطات الحسابية للمعرفة حول الزبون:

الجدول رقم : 38 المتوسطات الحسابية للمعرفة حول الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
يعرف البنك المراكز المالية لزيائنه ويتحرى عنها باستمرار	3.85	0.80	20.78
يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زيائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم	4.06	0.76	18.71
تعتمد ادارة البنك على مسوحات الزيائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية	3.61	0.99	27.42
لدى البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزيائن الحاليين والمحتملين	3.77	0.82	21.75
ادارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزيائن	3.64	0.85	23.35
يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزيائن	3.80	0.81	21.31
يشجع البنك موظفيه على تبادل المعارف المتعلقة بالزيائن وتشاركها	3.72	0.88	23.65
يضع البنك سياساته وخططه بما يتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات الزيائن	3.80	0.86	22.63
لدى البنك فريق خاص لتتبع المعلومات حول الزيائن	3.46	1.09	31.50
تشجع ادارة البنك الموظفين على ضرورة تفهم حاجات ورغبات الزيائن	3.80	0.94	24.73
المتوسط	3.75	0.16	4.2

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور المعرفة حول الزبون فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.39 حيث بلغت 3.75 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.16 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام ادارة المعرفة حول الزبون بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 4.2 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالنسبة لمتوسطات الفقرات فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية .

2- المتوسطات الحسابية للمعرفة للزبون:

الجدول رقم : 39 المتوسطات الحسابية للمعرفة للزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تتعاون ادارة البنك مع زبائن البنك في حل وتذليل المشاكل التي تعترضهم	3.69	0.85	23.03
يطلع البنك زبائنه مسبقا على الخدمات التي يرغب في تقديمها	3.92	0.97	24.74
يتوفر لدى البنك دليل ارشادي خاص بالزبائن والزوار يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماته	3.74	1.12	29.94
يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم المالية والارباح المحققة	3.70	1.11	30
يملك البنك عدة قنوات اتصال مع زبائنه لتصله كل المعلومات الجديدة	3.46	1.13	32.65
يحرص البنك ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة الزبائن بالشكل المناسب	4.05	0.78	19.25
يضع البنك خبراته وتجاربه السابقة تحت تصرف الزبائن	3.68	0.89	24.18
المتوسط	3.74	0.18	4.8

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور المعرفة للزبون فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.39 حيث بلغت 3.74 ضمن فئة درجة عالية وانحراف معياري قدره 0.18 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام ادارة المعرفة للزبون بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 4.8 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالنسبة لمتوسطات الفقرات فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية .

3- المتوسطات الحسابية للمعرفة من الزبون:

الجدول رقم : 40 المتوسطات الحسابية للمعرفة من الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
لدى موظفي البنك الخبرات والمهارات اللازمة لرصد المعارف من الزبائن	3.96	0.80	20.20
يتمتع الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشبابيك بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن	4.26	0.78	18.30
يسمح لجميع الموظفين بالاطلاع على قادة البيانات المتعلقة بالزبائن باستمرار من اجل اقامة علاقات متينة وطويلة الامد معهم	3.77	0.97	25.72
يقوم البنك بتنظيم اجتماعات دورية مع أصحاب الحسابات الرئيسية لتحديد الخدمات التي سوف يحتاجونها في المستقبل	3.18	1.06	33.33
يأخذ البنك بعين الاعتبار مقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها	3.33	1.06	31.83
يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن	3.53	1.16	32.86
المتوسط	3.67	0.40	10.90

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور المعرفة من الزبون فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.39 حيث بلغت 3.67 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.40 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام ادارة المعرفة من الزبون بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 10.9 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالنسبة لمتوسطات الفقرات فقد جاءت كل المتوسطات ضمن فئة بدرجة عالية ما عدا الفقرة الثانية في المحور ورقم 19 في الاستبيان ككل والتي جاءت ضمن فئة بدرجة عالية جدا وهو ما يعني ان موظفي الشبابيك يملكون اللباقة اللازمة وحسن المعاملة مما يسهل عليهم اكتساب المعرفة من الزبائن، والفقرتان الرابعة والخامسة في المحور ورقم 21 و 22 على التوالي في المحور اللتان جاء متوسطاهما ضمن فئة بدرجة متوسطة 3.18 ، 3.33 وهو ما يعني ان البنوك الجزائرية بولاية تعاني من قصور في تنظيم الاجتماعات الدورية الكافية مع الزبائن من اجل تحديد الخدمات المستقبلية، كما ان هناك قصور في الاخذ بمقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها.

4- المتوسطات الحسابية لمحور ادارة معرفة الزبون:

الجدول رقم : 41 المتوسطات الحسابية حول محور ادارة معرفة الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
المعرفة حول الزبون	3.75	0.16	4.2
المعرفة للزبون	3.74	0.18	4.8
المعرفة من الزبون	3.67	0.40	10.90
المتوسط	3.72	0.04	1.1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: المتوسطات الحسابية لمحور ادارة العلاقة مع الزبون

1- المتوسطات الحسابية للمكونات:

الجدول رقم : 42 المتوسطات الحسابية للمكونات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية	4.20	0.94	22.38
يعمل البنك على تحديث بيانات الزبائن باستمرار	4.12	0.88	21.36
يصنف البنك الزبائن الى مجموعات متجانسة من اجل خدمتهم بشكل افضل	3.63	0.94	25.89
يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من المعلومات التي يدي بها الزبائن	3.92	0.83	21.17
يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من التعاملات السابقة للزبائن	3.69	0.88	23.84
يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البنوك المنافسة	3.25	1.08	33.23
يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من الهيئات الحكومية	3.29	1.16	35.25
يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البيئة المحيطة لهم	3.09	1.01	32.68
يتعامل البنك مع قاعدة بيانات الزبائن باعتبارها احد اصول البنك	3.56	1.01	28.37
لا يستخدم البنك باي حال من الاحوال معلومات الزبائن استخداما غير مشروع	3.91	1.17	29.92
لا يسمح البنك بالدخول الى قاعدة بيانات الزبائن الا للأشخاص المخولين بذلك	4.04	1.07	26.48
يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية	4.27	1.05	24.59
يوفر البنك كل الامكانيات من اجل حماية معلومات الزبائن	3.99	1.11	27.81
لا يستخدم البنك المعلومات المصرح بها من طرف الزبائن الا للغرض الذي صرحت من اجله	4.07	1.19	29.23

26.94	1.11	4.12	لا يستخدم البنك المعلومات المتعلقة بالزبائن لأغراض غير متفق عليها مع الزبائن الا بعد الحصول على اذن مسبق منهم
28.53	1.11	3.89	يحرص البنك باستمرار على التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالزبائن
29.89	1.10	3.68	يستخدم البنك برامج متطورة لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن
26.13	1.04	3.98	يعمل البنك على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال
23.13	0.96	4.15	يستخدم البنك عدة وسائل حديثة للاتصال بالزبائن (الهاتف المحمول، البريد الالكتروني... الخ)
27.64	1.07	3.87	يستخدم البنك تقنيات وبرامج حماية متطورة
25	0.99	3.96	يتابع البنك بجدية ما يقدمه المنافسون لتقديم الافضل
26.43	0.97	3.67	يتطلع البنك دائما لتحسين جودة الخدمات
23.67	0.98	4.14	يطلب البنك في كل مرة من الزبائن الادلاء بمقتراحاتهم المتعلقة بتحسين الخدمة
24.08	0.92	3.82	يسهر البنك على تقديم الخدمات لزيائنه بشكل آمن وسري
28.49	1.04	3.65	يقوم البنك في كل مرة بتحليل معلومات الزبائن من اجل تعزيز القيم المحقق لهم
28.18	1.04	3.69	يتأكد البنك من فعالية الاجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها
22.39	0.86	3.84	يدعم البنك تقديم الخدمات للزبائن بشكل الكتروني
27.84	0.98	3.52	يحرص البنك على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيه من اجل رفع مستوى الخدمات التي يقدمونها للزبائن
25.84	0.99	3.83	يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن
23.56	0.90	3.82	يوصي البنك موظفيه على اقامة علاقات متينة ودائمة مع الزبائن
26.68	0.99	3.71	يشجع البنك موظفيه الاحسن تواسلا وتجاوبا مع الزبائن
23.98	0.95	3.96	يعتبر البنك الاهتمام بالزبائن ثقافة تنظيمية يجب ان يتبناه الموظفون الحاليون والمستقبليون
7.1	0.27	3.82	المتوسط

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور المكونات فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 3.39 حيث بلغت 3.82 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.27 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر المكونات اللازمة لإدارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ

الفصل الرابع دراسة حالة :مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

7.1 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، اما متوسطات الفقرات فجاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية باستثناء الفقرات التالية: الفقرة رقم 01 في المحور و رقم 24 في الاستبيان التي جاء متوسطها ضمن فئة بدرجة عالية جدا 4.2 مما يعني ان البنوك الجزائرية بولاية الاغواط تولي اهمية كبيرة لوضع بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية، والفقرات 06 ، 07 ، 08 بمتوسطات 3.05 ، 3.29 ، 3.25 على التوالي اي ضمن فئة بدرجة متوسطة مما يعني وجود صعوبة لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط في الحصول على المعلومات من الزبائن البنوك المنافسة، الهيئات الحكومية والبيئة المحيطة بهم .

2- المتوسطات الحسابية للوظائف:

الجدول رقم : 43 المتوسطات الحسابية للوظائف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
يلبي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم	3.87	0.96	24.80
يخصص البنك برامج تسويقية ملائمة لجذب اكبر قدر من الزبائن	3.81	1.03	27.03
يحدد البنك مسبقا شروط تقديم كل خدمة	3.89	1.05	27
يقدم البنك خدماته بشكل عادل	3.81	1.07	28.1
الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته تنافسية	3.87	1.10	28.42
الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته مقبولة بالمقارنة مع العوائد التي يجنيها الزبائن	3.82	0.86	22.51
لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن	3.50	1.09	31.14
يقدم البنك عروضاً مختلفة تناسب كل شرائح المجتمع	3.80	0.85	22.36
يوفر البنك امكانية التواصل مع الزبائن بشكل الكتروني	3.44	1.06	30.81
يقوم البنك بعمليات ترويجية كافية للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد	3.69	0.95	25.74
لدى البنك موظفون قادرين على فهم احتياجات الزبائن	3.99	0.83	20.80
يمنح البنك تحفيزات مادية و معنوية لموظفيه لتحسين ادائهم	3.44	1.12	32.55
يشجع البنك موظفيه ذوي الاداء المتميز	3.4	1.11	32.64
يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية	3.75	0.91	24.26
يقترح البنك عدة بدائل لتقديم نفس الخدمة	3.74	0.87	23.26
طريقة تقديم الخدمات ترقى الى مستوى تطلعات الزبائن	3.71	0.83	22.37
يخصص البنك مصلحة خاصة تعنى بشؤون الزبائن	3.78	0.81	21.42

24.38	0.89	3.65	يدرس البنك اقتراحات الزبائن بشك جدي
26.47	0.94	3.55	يستجيب البنك لمقترحات الزبائن الممكنة التطبيق
22.91	0.88	3.84	يجيب البنك عن كل تساؤلات الزبائن والزوار
25.33	0.94	3.71	يهتم البنك بجودة خدمات ما بعد تقديم الخدمة
24.60	0.93	3.78	يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم
25.92	0.99	3.82	لا يتأخر البنك في معالجة المشاكل التي يتعرض لها الزبائن داخل البنك
26.20	1.03	3.93	يولي البنك اهمية كبيرة لتقديم الخدمات بشكل امن وهادئ
29.36	1.06	3.61	يوفر البنك عدة قنوات اتصال مختلفة للإجابة عن اسئلة واستفسارات الزبائن
31.71	1.11	3.50	يستمر البنك في تقديم خدماته خارج اوقات العمل عند الضرورة او عند الحالات الطارئة
26.43	1.01	3.82	يقوم البنك بالرد عن اسئلة واستفسارات الزبائن دون تأخير وبشكل يرضي الزبائن
26.72	0.97	3.63	خدمات ما بعد البيع التي يؤديها البنك افضل من البنوك المنافسة
4.31	0.16	3.71	المتوسط

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور الوظائف فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الحماسي 3.39 حيث 3.71 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.16 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول توفر الوظائف اللازمة لإدارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 7.1 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، اما متوسطات الفقرات فجاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية

3- المتوسطات الحسابية لمحور ادارة العلاقة مع الزبون :

الجدول رقم : 44 المتوسطات الحسابية لمحور ادارة العلاقة مع الزبون

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
المكونات	3.82	0.27	7.1
الوظائف	3.71	0.16	4.31
المتوسط	3.76	0.08	2.1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: المتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية:

الجدول رقم : 45 المتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
يحرص البنك على شراء حاجياته باقل تكلفة	3.66	1.14	31.14
اسعار الخدمات التي يقدمها البنك منخفضة نسبيا	3.55	0.99	27.88
يستخدم البنك الطرق الاقل تكلفة عند تقديم الخدمات لزيائنه	3.75	1.04	27.73
يراعي البنك قدرة الزبائن واسعار المنافسين عند تسعير الخدمات	3.68	0.89	24.18
يستخدم البنك موارده بشكل امثل	3.93	0.88	22.39
يدعم البنك انشطة البحث والتطوير المتخصصة في تقليل التكاليف	3.72	0.92	24.73
يسعى البنك الى تقديم خدماته الى شريحة واسعة من الزبائن من اجل الاستفادة من وفورات الحجم	3.75	0.97	25.86
يسعى البنك الى التحسين المستمر لخدماته	4.09	0.85	20.78
يشارك البنك في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية او الدولية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات المصرفية	3.63	0.93	25.61
يستخدم البنك احدث الوسائل من اجل الارتقاء بجودة الخدمات	3.69	0.92	24.93
يلبي البنك حاجيات زبائنه كما هو متوقع من الزبائن	3.57	0.80	22.40
يلتزم البنك المواعيد عند تقديمه لخدماته	3.70	0.90	24.32
يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته	3.61	0.92	25.48
يقدم البنك تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن	3.57	0.90	25.21
للبنك القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	3.59	0.90	25.06
يجتهد البنك في التقليل من الاجراءات اللازمة لتقديم خدماته	3.58	0.88	24.58
يستقطب البنك الافراد ذوي الكفاءة والمهارة	3.69	0.97	26.28
يكافئ البنك الموظفين المبدعين	3.25	1.26	38.76
يدعم البنك موظفه في الحصول واكتساب معارف جديدة من خلال تكريس ثقافة التعلم مدى الحياة	3.55	1.16	32.67
تخصص ادارة البنك جوائز تشجيعية للموظفين اصحاب الافكار الجديدة	3.04	1.41	46.38
المتوسط	3.63	0.21	5.78

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

يتضح من الجدول ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات محور المكونات فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الحماسي 3.39 حيث بلغت 3.63 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.21 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تحقيق ميزة تنافسية بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 5.78 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، اما متوسطات الفقرات فجاءت كلها ضمن فئة بدرجة عالية باستثناء الفقرات التالية: الفقرة رقم 18 في المحور و الفقرة رقم 20 في المحور و رقمهما في الاستبيان هما 101 و 103 اللتان جاءا متوسطهما ضمن فئة بدرجة متوسطة 3.25 و 3.04 على التوالي مما يعني ان البنوك الجزائرية بولاية الاغواط تعاني من قصور في مكافأة الموظفين المبدعين وتشجيع اصحاب الافكار الجديدة.

المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

اولا: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سنحاول اظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون، كل متغير مستقل على حدى والمتغير التابع الميزة التنافسية، والمتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع.

1- معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية :

الجدول رقم: 46 معامل الارتباط بين ادارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية

ادارة معرفة الزبون	معامل الارتباط
0.433**	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: 47 معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون و الميزة التنافسية

المعرفة من الزبون	المعرفة للزبون	المعرفة حول الزبون	معامل الارتباط
0.368**	0.380**	0.365**	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدولين السابقين ان كل معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 وقد جاءت كلها موجبة سواء معامل الارتباط بين ادارة معرفة الزبون والميزة التنافسية الذي بلغت قيمته 0.433 وهو ما يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل الاول والمتغير التابع الميزة التنافسية، حتى معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية جاءت متقاربة في القيمة معبرة عن وجود علاقة طردية بينها وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

2- معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون والمتغير التابع الميزة التنافسية :

الجدول رقم: 48 معامل الارتباط بين ادارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية

ادارة العلاقة مع الزبون	معامل الارتباط
0.639**	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم : 49 معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون و الميزة التنافسية

الوظائف	المكونات	معامل الارتباط
0.582**	0.554**	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدولين السابقين ان كل معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01وقد جاءت كلها موجبة سواء معامل الارتباط بين ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية الذي بلغت قيمته 0.639 وهو ما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع الميزة التنافسية، حتى معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية جاءت متقاربة في القيمة معبرة عن وجود علاقة طردية قوية بينها وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

ثانيا: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

الجدول رقم : 50 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الرئيسة

ادارة العلاقة مع الزبون	ادارة معرفة الزبون	المتغير
**0.556	1	ادارة معرفة الزبون
1	**0.556	ادارة العلاقة مع الزبون

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 51: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغير	المعرفة حول الزبون	المعرفة للزبون	المعرفة من الزبون	المكونات	الوظائف
المعرفة حول الزبون	1	**0.608	**0.596	**0.494	**0.319
المعرفة للزبون	**0.608	1	**0.573	**0.524	**0.346
المعرفة من الزبون	**0.596	**0.573	1	**0.465	**0.395
المكونات	**0.494	**0.524	**0.465	1	**0.557
الوظائف	**0.319	**0.346	**0.395	**0.557	1

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد تم الاعتماد على اختبار (VIF) (Variable Inflation Factor) من اجل اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة وسوف يتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية :

$$VIF = \frac{1}{R^2 - 1}$$
 حيث تم اخذ اكبر ارتباط في المصفوفة وقد بلغت قيمته في الجدول رقم : 0.556 50
 وعليه قيمة $VIF = 1.44.85$. وهي اقل من 5 وبالتالي عدم وجود الارتباط الخطي وهي اقل من 5 وبالتالي عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين.

اما الجدول 51 فيبلغت قيمته 0.608 وعليه قيمة $VIF = 1.85$ وهي اقل من 5 وبالتالي عدم وجود الارتباط الخطي وهي اقل من 5 وبالتالي عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة الخمسة.
 وسوف يتم التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي لاحقا عند تناول الانحدار المتعدد .

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى:

تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بإدارة معرفة الزبون.
 من خلال الجدول رقم 40 يتضح ان المتوسط العام الذي قدر بـ 3.72 يقع ضمن فئة بدرجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.04 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام لإدارة معرفة الزبون بدرجة عالية بالبنوك الجزائرية بولاية الأغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 1.1 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالتالي قبول الفرضية الاولى.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ادارة العلاقة مع الزبون.
 من خلال الجدول رقم 43 يتضح ان المتوسط العام الذي قدر بـ 3.76 يقع ضمن فئة بدرجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.08 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول استخدام لإدارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية بالبنوك الجزائرية بولاية الأغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

قيمته منخفضة ومساوية لـ 2.1 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالتالي قبول الفرضية الثانية.

ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة:

تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الاغواط الميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم 44 يتضح ان المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي لهذا المحور بلغ 3.63 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.21 مما يدل على ان اغلب اجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تحقيق ميزة تنافسية بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 5.78 مما يدل على وجود انسجام كبير في اجابات افراد العينة، وبالتالي قبول الفرضية الثالثة.

رابعا: الفرضية الرئيسة الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $\alpha \geq 0.05$.

1- الانحدار الخطي البسيط: يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر ادارة معرفة الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم : 52 اثر ادارة معرفة الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t		
0.000	25.828	0.4333	0.187	0.000	5.509	1.898	الثابت
0.000	25.828			0.000	5.082	0.464	ادارة معرفة الزبون

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=1.898+0.464CKM$$

ان نحو 43.33 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة معرفة الزبون بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى كما ان لإدارة معرفة الزبون دلالة احصائية لان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية $5.082 < 2$ عند مستوى

الفصل الرابع دراسة حالة :مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

الدلالة 0.05 ، زيادة على ذلك قيمة f ايضا اثبتت ان لإدارة معرفة الزبون دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $25.828 < 5$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (112، 1)، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.433 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.187م مما يعني ان 18.7% من الميزة التنافسية تفسرها ادارة معرفة الزبون، لذا نقبل الفرضية البديلة :

• يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

ومن اجل اثبات الفرضيات الفرعية لها سوف نعلم على الانحدار المتعدد.

2-الانحدار الخطي المتعدد : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون(المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من الزبون) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج بينها الجدول التالي :

الجدول رقم : 53 اثر المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون على الميزة التنافسية بطريقة ENTER

اختبار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغير المستقل
Sig	قيمة f	الارتباط	التحديد	Sig	قيمة t	الانحدار	
		0.435	0.189	0.000	5.483	1.916	الثابت
0.000	8.565			0.216	1.245	0.146	Y1
				0.092	1.700	0.172	Y2
				0.138	1.495	0.142	Y3

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=1.916+0.146Y1+0.172Y2+0.142Y3$$

مما يلاحظ ان كل المتغيرات الفرعية ليست لها دلالة احصائية لان القيم الاحتمالية لها فاقت 0.05 وهي على التوالي : 0.216، 0.092، 0.138 وعلى هذا الاساس سوف نستخدم طريقة STEPWISE وقد النتائج كما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم : 54 اثر المتغيرات الفرعية لإدارة معرفة الزبون على الميزة التنافسية بطريقة

STEPWISE

VIF	اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
	المعنوية	قيمة f			المعنوية	قيمة t		
	Sig				Sig			
			0.422	0.178	0.000	6.680	2.106	الثابت
1.489	0.000	12.012			0.018	2.402	0.223	Y2
1.489					0.036	2.126	0.187	Y3

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=2.106+0.223Y2+0.187Y3$$

ان نحو 22.3 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة معرفة للزبون، و 18.7 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة معرفة من الزبون، كما ان لإدارة معرفة للزبون و ادارة معرفة من الزبون دلالة احصائية لان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية للمتغيرين $2 < 2.402$ و $2 < 2.126$ على التوالي عند مستوى الدلالة 0.05، زيادة على ذلك قيمة f ايضا اثبتت ان لإدارة معرفة للزبون و ادارة معرفة من الزبون دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $5 < 12.012$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (110، 3)، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغيرين الفرعيين المستقلين والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الموجب الذي بلغت قيمته 0.422 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.178 مما يعني ان 17.8 من الميزة التنافسية تفسرها ادارة معرفة للزبون وادارة المعرفة من الزبون، كما ان قيمة تضخم التباين جاءت مساوية لـ 1.489 وهي اقل من 5 وبالتالي فانه لا توجد لدينا مشكلة التعدد الخطي، وقد تم ازالة المتغير الفرعي الاول ادارة المعرفة حول الزبون لانعدام وجود دلالة احصائية له، وعلى هذا الاساس فإنه سوف يتم قبول فرضية العدم للمتغير الفرعي الاول المعرفة حول الزبون :

● لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة حول الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

وقبول الفرضية البديلة للمتغيرين الفرعيين الاخرين ادرة المعرفة للزبون وادارة المعرفة من الزبون:

● يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة للزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة من الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

خامسا: الفرضية الرئيسة الخامسة:

فرضية العدم: لا يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $\alpha \leq 0.05$.

1- الانحدار الخطي البسيط: يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر ادارة العلاقة مع الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم 55: اثر ادارة العلاقة مع الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t		
0.000	77.094	0.639	0.408	0.147	1.461	0.521	الثابت
				0.000	8.780	0.824	ادارة العلاقة مع الزبون

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=0.521+0.824CRM$$

ان نحو 82.4 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة العلاقة مع الزبون بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى كما ان لإدارة العلاقة مع الزبون دلالة احصائية لان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية $2 < 8.780$ عند مستوى الدلالة 0.05 ، زيادة على ذلك قيمة f ايضا اثبتت ان لإدارة العلاقة مع الزبون دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $77.094 < 5$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (112)، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط القوي و الموجب الذي بلغت قيمته 0.639 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.408 مما يعني ان 40.8 من الميزة التنافسية تفسرها ادارة العلاقة مع الزبون، لذا نقبل الفرضية البديلة :

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

• يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند معنوية $0.05 \leq \alpha$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

ومن اجل اثبات الفرضيات الفرعية لها سوف نعلم على الانحدار المتعدد.

2- الانحدار الخطي المتعدد: يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون (المكونات، الوظائف) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج بينها الجدول التالي :

الجدول رقم : 56 اثر المتغيرات الفرعية لإدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية بطريقة

ENTER

VIF	اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
	قيمة f	المعنوية Sig			قيمة t	المعنوية Sig		
1.449	0.000	39.416	0.644	0.415	0.163	1.406	0.501	الثابت
					0.000	3.811	0.384	Y4
					0.000	4.539	0.447	Y5

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=0.501+0.384 Y4+0.447 Y5$$

ان نحو 38.4 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى المكونات، و44.7 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى الوظائف، كما ان للمكونات والوظائف دلالة احصائية لان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية للمتغيرين $2 < 3.811$ و $2 < 4.539$ على التوالي عند مستوى الدلالة 0.05، زيادة على ذلك قيمة f ايضا اثبتت ان لإدارة معرفة للزبون و ادارة معرفة من الزبون دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $5 < 39.416$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (2، 111)، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغيرين الفرعيين المستقلين والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط القوي و الموجب الذي بلغت قيمته 0.644 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.415 مما يعني ان 41.5 من الميزة التنافسية تفسرها المكونات والوظائف لإدارة العلاقة مع الزبون، كما ان قيمة VIF جاءت مساوية لـ 1.449 وهو ما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي وحسب هذه النتائج المتحصل عليها فإنه سوف يتم قبول الفرضيات البديلة :

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لمكونات لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لوظائف لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

سادسا: الفرضية الرئيسة السادسة:

فرضية العدم: لا يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط عند $0.05 \leq \alpha$.

1- الانحدار الخطي البسيط: يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر ادارة معرفة الزبون و ادارة العلاقة مع الزبون كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم : 57 اثر إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية انحدار خطي بسيط

اختبار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	المتغير المستقل
المعنوية Sig	قيمة f	الارتباط	التحديد	المعنوية Sig	قيمة t	الانحدار	
0.000	76.911	0.638	0.407	0.328	0.983	0.368	الثابت
				0.000	8.770	0.867	ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=0.368+0.867Z$$

ان نحو 86.7 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى كما انه هناك دلالة احصائية لان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية: $8.770 > 2$ عند مستوى الدلالة 0.05، زيادة على ذلك قيمة f ايضا اثبتت انه هناك دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $76.911 > 5$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (112، 1)، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط القوي

و الموجب الذي بلغت قيمته 0.638 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.407 مما يعني ان 40.7 من الميزة التنافسية تفسرها ادارة معرفة الزيتون وادارة العلاقة مع الزيتون مجتمعة، لذا نقبل الفرضية البديلة :

- يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزيتون وادارة العلاقة مع الزيتون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط .

المطلب الخامس :اختبار الفرضية السابعة والثامنة

اولا: نتائج اختبار t للعينة حسب الجنس

الجدول رقم : 58 نتائج اختبار t للعينة حسب الجنس

p-value	متوسط العينة		درجة الحرية df	قيمة t المحسوبة	المتغير
	الثانية	الاولى			
0.231	3.80	3.68	112	-1.205	ادارة معرفة الزيتون
0.808	3.78	3.76	112	-0.244	ادارة العلاقة مع الزيتون
0.810	3.64	3.62	112	-0.241	الميزة التنافسية

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبناء على نتائج إختبار **Levene's Test** للتحانس الموجود يتم تحديد اي الحالتين سوف يتم الاعتماد عليها ويلاحظ هنا ان قيمة p-value في اختبار **Levene's Test** تساوي : 0.429، 0.292، 0.657 بالنسبة للمتغيرات الثلاثة على التوالي وكلها اكبر من 0.05 و بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن هناك تجانس، ومن ثم فإننا سنعتمد على نتائج إختبار t لعينتين مستقلتين في حالة إفتراض التجانس.

فرض العدم : تباين متوسطات الذكور يساوي تباين متوسطات الاناث.

الفرض البديل : : تباين متوسطات الذكور لا يساوي تباين متوسطات الاناث.

1- بالنسبة لإدارة معرفة الزيتون: قيمة p-value تساوي 0.231 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي بانه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات اجابات الذكور و متوسطات اجابات الاناث.

2- بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزيتون: قيمة p-value تساوي 0.808 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي بانه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات اجابات الذكور و متوسطات اجابات الاناث.

3- بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزيتون: قيمة p-value تساوي 0.810 وهي اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي بانه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات اجابات الذكور و متوسطات اجابات الاناث.

الفصل الرابع دراسة حالة :مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

ثانيا: نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة للمتغير ادارة معرفة الزبون و متغيرات البيانات الشخصية

1-ادارة معرفة الزبون والعمر :

الجدول رقم : 59 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون والعمر

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
العمر	بين المجموعات	4.847	4	1.212	4.959	0.001
	خلال المجموعات	26.631	109	0.244		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.001 وهي اقل من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض البديل اي توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون تعزى لمتغير العمر .

2-ادارة معرفة الزبون و المستوى التعليمي :

الجدول رقم : 60 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون والمستوى التعليمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.678	5	0.536	2.009	0.083
	خلال المجموعات	28.799	108	0.267		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.083 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

3-ادارة معرفة الزبون و سنوات الخدمة :

الجدول رقم : 61 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و سنوات الخدمة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.578	5	0.516	1.927	0.096
	خلال المجموعات	28.900	108	0.268		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.096 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4-ادارة معرفة الزبون و البنك المستخدم :

الجدول رقم : 62 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و البنك المستخدم

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
البنك المستخدم	بين المجموعات	3.064	7	0.438	1.633	0.134
	خلال المجموعات	28.414	106	0.268		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.134 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون تعزى لمتغير البنك المستخدم.

5-ادارة معرفة الزبون و الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم : 63 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة معرفة الزبون و الحالة الاجتماعية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	2.605	2	1.302	5.007	0.008
	خلال المجموعات	28.873	111	0.260		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.008 وهي اقل من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض البديل اي توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. ثالثا: نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة للمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و متغيرات البيانات الشخصية

1-ادارة العلاقة مع الزبون والعمر :

الجدول رقم : 64 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون والعمر

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
العمر	بين المجموعات	0.519	4	0.130	0.666	0.617
	خلال المجموعات	21.232	109	0.195		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.617 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير العمر .

2-ادارة العلاقة مع الزبون و المستوى التعليمي :

الجدول رقم :65 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع

الزبون والمستوى التعليمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.551	5	0.910	25.715	0.000
	خلال المجموعات	17.200	108	0.159		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض البديل اي توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

3- ادارة العلاقة مع الزبون و سنوات الخدمة :

الجدول رقم : 66 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع

الزبون و سنوات الخدمة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.968	5	0.394	2.149	0.065
	خلال المجموعات	19.783	108	00.183		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.065 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

4- ادارة العلاقة مع الزبون و البنك المستخدم :

الجدول رقم : 67 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و البنك المستخدم

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
البنك المستخدم	بين المجموعات	3.276	7	0.468	2.685	0.013
	خلال المجموعات	18.475	106	0.174		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.013 وهي اقل من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض البديل اي توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير البنك المستخدم.

5- ادارة العلاقة مع الزبون و الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم : 68 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير ادارة العلاقة مع الزبون و الحالة الاجتماعية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.901	2	0.450	2.397	0.096
	خلال المجموعات	20.850	111	0.188		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.096 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الفصل الرابع دراسة حالة :مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

رابعا: نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة للمتغير الميزة التنافسية ومتغيرات البيانات الشخصية

1-الميزة التنافسية والعمر :

الجدول رقم :69 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية والعمر

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
العمر	بين المجموعات	1.114	4	0.278	0.864	0.488
	خلال المجموعات	35.108	109	0.322		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.488 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر .

2- الميزة التنافسية و المستوى التعليمي :

الجدول رقم : 70 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية والمستوى التعليمي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5.076	5	1.015	3.520	0.05
	خلال المجموعات	31.146	108	0.288		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.05 وهي مساوية لـ 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

3- الميزة التنافسية و سنوات الخدمة :

الجدول رقم : 71 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و سنوات الخدمة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
سنوات الخدمة	بين المجموعات	3.465	5	0.693	2.285	0.051
	خلال المجموعات	32.757	108	0.303		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.051 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- الميزة التنافسية و البنك المستخدم :

الجدول رقم : 72 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و البنك المستخدم

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
البنك المستخدم	بين المجموعات	1.837	7	0.262	0.809	0.582
	خلال المجموعات	34.385	106	0.324		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.582 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية تعزى لمتغير البنك المستخدم.

5- الميزة التنافسية و الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم : 73 نتائج تحليل التباين الاحادي لمتوسطات افراد عينة الدراسة لمتغير الميزة التنافسية و الحالة الاجتماعية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	p-value
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.485	2	0.743	2.373	0.098
	خلال المجموعات	34.737	111	0.313		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول ان قيمة p-value تساوي 0.098 وهي اكبر من 0.05 وبهذا نقبل بالفرض العدمي اي لا توجد فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالميزة التنافسية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. خامسا: الفرضية الرئيسية الثامنة :

يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد الاسلوب الاحصائي الملائم لتحديد اثر المتغيرات المستقلة إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع حسب اهمية كل واحد منها، ومعرفة اذا كان الاثر ذو دلالة احصائية والنتائج بينها الجدول التالي :

الجدول رقم : 74 اثر المتغيرات المستقلة إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بطريقة ENTER

VIF	اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
	المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t		
1.447	0.000	39.612	0.645	0.416	0.317	1.004	0.375	الثابت
1.447					0.199	1.292	0.121	CKM
1.447					0.000	6.601	0.743	CRM

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ان نحو 12.1 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة معرفة الزبون، و74.3 من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببها الى ادارة العلاقة مع الزبون، كما ان قيمة t المحسوبة بالنسبة الى ادارة العلاقة مع الزبون اكبر من الجدولية للمتغيرين $2 < 6.601$ عند مستوى الدلالة اقل من 0.05 (0.000) و بالنسبة الى ادارة

الفصل الرابع دراسة حالة: مجموعة من البنوك بولاية الاغواط

معرفة الزبون فهي اقل من الجدولية $1.292 > 2$ عند مستوى الدلالة اكبر من $0.05(0.199)$ ، زيادة على ذلك قيمة f ايضا ذات دلالة احصائية لان قيمة f المحسوبة اكبر من الجدولية $39.612 < 5$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $(2, 111)$ ، مما يعني انه توجد علاقة ذات معنوية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع وهذا ما يؤكد معامل الارتباط القوي و الموجب الذي بلغت قيمته 0.644 وكذلك معامل التحديد الذي بلغت قيمته 0.415 مما يعني ان 41.5 من الميزة التنافسية تفسرها ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون، دون ان ننسى ان معامل تضخم التباين جاءت قيمته مساوية لـ 1.447 وهي قيمة اصغر من 5 مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي .

ومن اجل توضيح التباين في الاهمية بين المتغيرين المستقلين سنتبع طريقة STEPWISE:

الجدول رقم : 75 اثر المتغيرات المستقلة إدارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون على تحقيق الميزة

التنافسية كمتغير تابع بطريقة STEPWISE

VIF	اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغير المستقل
	المعنوية Sig	قيمة f			المعنوية Sig	قيمة t		
1	0.000	77.094	0.639	0.408	0.147	1.461	0.521	الثابت
					0.000	8.780	0.824	CRM

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية :

$$CA=0.521+0.824CKM$$

من خلال الجدول يتضح ان هناك تباين واضح في الاهمية بين المتغيرين المستقلين حيث ان متغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون تم ازاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون اهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الاغواط للميزة التنافسية، وهذا اثبتته قيمته المعنوية $0.000 > 0.05$ ، كما ان معامل الارتباط موجب ومرتفع 0.639 ، مما يعني وجود علاقة قوية بينه وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، وهذا ما يفسره ايضا معامل التحديد الذي بلغت قيمته 40.8% اي ان 40.8% من التغير في الميزة التنافسية يعود سببه الى ادارة العلاقة مع الزبون، كما ان معامل الانحدار يعبر عن ان التغير في ادارة العلاقة مع الزبون بنسبة 100% يؤدي الى تغير في الميزة التنافسية بنسبة 82.4% ، كما ان قيم تضخم التباين تساوي 1 وهي اقل من 5 وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، وبذلك نقبل الفرضية الثامنة : تتباين ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

خلاصة الفصل :

يشير التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى ايجابية في المتغيرات الثلاث ادارة معرفة الزبون، ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية حيث بلغت المتوسطات العامة لها : 3.72، 3.76، 3.63 على التوالي وكلها فاقت متوسط القبول وجاءت ضمن فئة بدرجة عالية ضمن مقياس ليكرت الخماسي باستخدام المتوسط المرجح، وانحرافات معيارية قدرها: 0.04، 0.08، 0.21 على التوالي مما يدل على انسجام في اجابات افراد العينة وهو ما اكدته معاملات الاختلاف التي جاءت قيمها كالاتي: 1.1، 2.1، 5.78 وكلها جاءت منخفضة مما يدل على الانسجام الكبير في اجابات افراد العينة حول المتغيرات الثلاث.

كما اظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع وهو ما بينته معاملات الارتباط التي بلغت (ادارة معرفة الزبون والميزة التنافسية، 0.433)، (ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية، 0.639). ثم تم اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات الفرعية للمتغيرين المستقلين باحتساب القيمة VIF التي جاءت قيمتها مساوية لـ: 1.489 بالنسبة للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الاول لإدارة معرفة الزبون مع استبعاد المتغير الفرعي الاول المعرفة حول الزبون الذي فاقت قيمته الاحتمالية 0.05 وقبول المتغير الاخران المعرفة للزبون والمعرفة من الزبون لان قيمتهما الاحتمالية جاءت اقل من 0.05 وهو ما تم الحصول عليه باستخدام طريقة STEPWISE، وبالنسبة للمتغير المستقل الثاني فقد جاءت قيمة VIF مساوية 1.449 بالنسبة للمتغيرات الفرعية له المكونات والوظائف وقد تم قبولهما في معادلة الانحدار المتعدد بعد ان جاءت قيمتهما الاحتمالية اقل من 0.05 مباشرة من طريقة ENTER. ومن خلال اختبار T-test توصلنا الى انه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات اجابات الذكور و متوسطات اجابات الاناث.

و توصلت الدراسة ايضا الى وجود بعض الفروق المعنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى بعض متغيرات البيانات الشخصية، العمر و الحالة الاجتماعية بالنسبة للمتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون، المستوى التعليمي والبنك المستخدم بالنسبة للمتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون، اما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فأثبتت النتائج عدم وجود فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى متغيرات البيانات الشخصية .

واخير توصلنا ايضا الى ان هناك تباين واضح في الاهمية بين المتغيرين المستقلين حيث ان متغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون تم ازاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون اهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الاغواط للميزة التنافسية.

الغائمة

أولا : نتائج الدراسة :

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلّق بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغير النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاقد ، كما ترتبط أيضا بإدارة العلاقة مع الزبون خاصة في القطاع الخدمي هذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برفاد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاظم تأثير هذه التكنولوجيا وتساعد تأثيرها الجوهرية في مجمل النشاط الإنساني، ذلك لأن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة الصيرورة والمعرفة الكينونة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من اجل التفوق التنافسي و اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار الفرضيات تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

1- الاستبيانات الموجهان لمدراء البنوك :

● نتائج مقياس آرثر أندرسن:

بالنسبة لمقياس آرثر أندرسن لتقييم ادارة المعرفة يتضح ان كل البنوك بولاية الاغواط حققت معدلات جيدة في السلم كما هو موضح فيما يلي:

البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، بنك الخليج، معدلات ضمن المجال من 20-30 المنظمة تسير في المقدمة.

القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، ضمن المجال 31-40 المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.

● مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير:

بالنسبة لمقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لقياس وتحديد استعداد المنظمة لإدارة المعرفة يتضح ان كل البنوك حققت معدلات إيجابية باستثناء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي حقق معدلا ضمن الفئة 10 - 19 وبملاحظة: ليس في مراحل الاستعداد وينبغي أن يراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة في حين حققت بقيت البنوك ما يلي :

القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك البركة الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية معدلات ضمن الفئة 20-24 وبملاحظة: هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.

البنك الوطني الجزائري، بنك الخليج، بنك التنمية المحلية، ضمن الفئة 20-24 وملاحظة : على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجمة لإدارة المعرفة.

2- الاستبيان الموجه للموظفين :

• يشير التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الى ايجابية في المتغيرات الثلاث كما هو مبين في الاتي:

- بلغ متوسط ادارة معرفة الزبون 3.72 وهو يفوق المعدل 3.39 وهو ضمن فئة بدرجة عالية أي ان البنوك الجزائرية بولاية الاغواط تستخدم ادارة معرفة الزبون بدرجة عالية.

- بلغ متوسط ادارة العلاقة مع الزبون 3.76 وهو يفوق المعدل 3.39 وهو ضمن فئة بدرجة عالية أي ان البنوك الجزائرية بولاية الاغواط تستخدم ادارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية.

- بلغ متوسط الميزة التنافسية 3.63 وهو يفوق المعدل 3.39 وهو ضمن فئة بدرجة عالية أي ان البنوك الجزائرية بولاية الاغواط لديها ميزة تنافسية بدرجة عالية.

• يشير تحليل معامل الارتباط الى :

- وجود علاقة طردية متوسطة بين ادارة معرفة الزبون والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.433.

- وجود علاقة طردية قوية بين ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.639.

• من خلال اختبار T-test توصلنا الى انه لا توجد فروقات معنوية بين متوسطات اجابات الذكور و متوسطات اجابات الاناث.

• من خلال التحليل احادي التباين : توصلنا الى وجود بعض الفروق المعنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى بعض متغيرات البيانات الشخصية، العمر و الحالة الاجتماعية بالنسبة للمتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون، المستوى التعليمي والبنك المستخدم بالنسبة للمتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون، اما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فأثبتت النتائج عدم وجود فروق معنوية في متوسطات اجابات افراد العينة تعزى الى متغيرات البيانات الشخصية .

• نموذج الانحدار الخطي البسيط :

-يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

- يوجد لإدارة العلاقة مع الزبون اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

- يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون مجتمعة اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط .

● نموذج الانحدار المتعدد :

- بالنسبة للمتغير المستقل الاول ادارة معرفة الزبون:

* لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لإدارة المعرفة حول الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لإدارة المعرفة للزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لإدارة المعرفة من الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

- بالنسبة للمتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون:

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لمكونات لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

* يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لوظائف لإدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط.

- بالنسبة للمتغيرين المستقلين ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون:

* تتباين ادارة معرفة الزبون وادارة العلاقة مع الزبون من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، حيث تم ازاحة المتغير الاول ادارة معرفة الزبون لعدم معنويته، وقبول المتغير الثاني ادارة العلاقة مع الزبون.

ثانيا الاقترحات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية على مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط و من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يقترح الباحث الآتي :

- وضع مدخل إدارة المعرفة حيز التنفيذ عملية طارئة يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بطريقة عشوائية بل يجب أن تتبع خطوات مدروسة بعد إعداد محكم مرتبط بشكل وثيق مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها، و من هنا يجب أن نفهم أن إدارة المعرفة ليست هي الحل الشامل الذي من شأنه أن

يوفر حلول سريعة ولكن يمكن أن تعتبر كوسيلة لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة و تجعلها قادرة على أن تجاري التغيرات الحاصلة بالبيئة وتساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية.

- العمل من أجل أن يكون للبنوك ذاكرة تنظيمية لضمان استدامة المعارف و تخزينها و أرشفتها من أجل تسهيل الوصول إلى المعارف و توظيفها .
- الترويج لثقافة التبادل و المشاركة في المعرفة .
- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة غير الضرورية .
- الاستعداد للاندماج في الاقتصاد العالمي (اقتصاد المعرفة) الذي تلعب فيه المعرفة الدور الحاسم في توليد الثروة و إعطاء قيمة مضافة .
- إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء و رؤساء مصالح و موظفين في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية و التدريب على ممارسات و نظم و برامج إدارة المعرفة .
- دعم ثقافة تنظيمية لتقوية جهود و أنشطة الأفراد في البنك لبناء و تطوير المعارف، تعزيز تقاسم و تبادل المعارف.
- تجهيز البنوك بكل جديد فيما يخص البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لأنها القلب النابض الذي من خلاله يمكن أن تندفق المعرفة إلى جميع الأقسام و الإدارات في البنك بسهولة .
- إنشاء مكتبة إلكترونية من شأنها أن تقوي الرصيد المعرفي لدى الأفراد .
- ضرورة إقناع الأفراد بأهمية التعلم المستمر مدى الحياة لأنه مفتاح المعرفة.
- نظرا للمنافسة الشديدة التي تشوب العمل البنكي اليوم، فإن مصادر التفوق التنافسي لم تعد تتوقف على السعر والجودة بشكل كامل، خاصة بعد أن وصلت هذه الميزات إلى درجة عالية عند غالبية البنوك، بل إن الأمر أصبح يعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة والتقنية المستخدمة في توصيل وتسليم الخدمة المصرفية، ونوعية العلاقة التي تربط البنوك بعملائها الحاليين والمرتقبين.
- على البنوك الجزائرية حاليا ان تتبنى المفاهيم والاستراتيجيات التسويقية الموجه نحو الزبون بالكامل، وذلك من خلال إدارة معرفة هذا الزبون، والاستماع إليه ومعالجة شكاويه، بل وعدم الاكتفاء بتحقيق رضاه فقط، وإنما الاستمرار حتى الوصول إلى الولاء التام لها، ومن ثم الوصول إلى علاقات بنك-عميل ناجحة ودائمة ومرجحة في آن واحد.
- التوجه نحو التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة المستخدمة في البنوك، على غرار ما تستخدمه البنوك العالمية، فتوفر قواعد البيانات العملاقة الكفؤة، والبنى التحتية الالكترونية المتقدمة لدى البنوك التجارية يجعل من عملية تبنيها لمفاهيم واستراتيجيات إدارة علاقات العملاء عملية سهلة وتطورا طبيعيا وحتميا.

- تنظيم المزيد من الاجتماعات الدورية الكافية مع الزبائن من اجل تحديد الخدمات المستقبلية لهم.
- يجب على البنوك محل الدراسة الاخذ بجدية بمقترحات الزبائن حول الخدمات الجديدة وطريقة تقديمها.
- على البنوك محل الدراسة تطوير انظمة المعلومات لديها خاصة نظام المعلومات التسويقية من اجل تسهيل الحصول على المعلومات من المنافسين والهيئات الحكومية.
- على البنوك محل الدراسة مكافأة الموظفين المبدعين وتشجيع اصحاب الافكار الجديدة.
- بصفة خاصة على البنك الوطني للتوفير والاحتياط ان يراجع الأفكار المطروحة لديه في مجال إدارة المعرفة لأنها لا ترقى للمستوى المطلوب .

ثالثا : أفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها :

1. دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية ادارة تطوير المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية.
2. دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية ادارة سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية.
3. دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الاداء المتميز.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث أقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبى فمن الله وحده، وإن أخطأ فمن نفسي، وحسبي أنبي اجتهادكم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر :

● القرآن الكريم

- Journal Officiel de la République Algérienne, 28 dec. 1962..
- KPMG, **guide des banques et les établissements financiers en Algérie** , 2012.
- Le petit larousse illustré- Larousse – Paris,la France, 1992

ثانياً: قائمة الكتب والمراجع باللغة العربية:

- الصميدعي محمود جاسم، الجيوسي سليمان شكيب، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- المكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، دار الوراق، الأردن، 2007.
- العلي عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2006.
- العلمي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
- احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- الدسوقي حامد أبو زيد، التسويق المبادئ والتطبيق، ط 1، كلية التجارة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2000.
- افرام، توربان، وآخرون، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، ترجمة قاسم شعبان، الجزء الأول، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- أبو بكر بعيرة، التسويق ودوره في التنمية، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 200.

- برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008.
- برويسيت جيلبيرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004.
- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- برهان محمد، أنظمة المعلومات الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1996.
- جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق - الوقت - الجودة -، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص: 19.
- جميل سالم الزيدانين، اساسيات في الجهاز المالي، دار وائل، عمان الاردن، 1999.
- دفلن كيث، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن اليافي العبيكان، الرياض، السعودية، 2001.
- هاشم الشمري، نايا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- وصفى عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، ط 1، دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السالم، مبادئ التسويق، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار السيرة، عمان، 2008.
- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- زكرياء مطلق، الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2007.

- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:22.
- حسين رحيم، الإدارة الإستراتيجية، دار بهاء الدين لنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص:137.
- حسين حرير، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- حسين محمد على حسين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية المنهج والتطبيق بين البنوك العالمية والمصرية، مطابع الولاء الحديثة شبين الكوم، المنوفية، مصر، 2002.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي، التسويق الفندقي)، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، التسويق المعاصر مدخل تطبيقي، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 2001.
- طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- ياسين، سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية ، أصول عملية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995.
- ماجد عبد الدهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

- محمد عبد العظيم، إدارة التسويق _ مدخل معاصر _، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ماتيو شوارتز، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- مفلح عقل، وجهة نظر مصرفية، الجزء الأول، مكتب المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2006.
- مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- محمد عبد حسين آل فرج، الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- محمود جاسم الصمدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج ، عمان، الاردن، 2002.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل ، عمان ، الأردن، 2002.
- محمد باشا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- حسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- محمود جاسم الصميدعي، يوسف ردينة عثمان، سلوك المستهلك مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998.
- محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995.
- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق - مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1995.
- محمد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 1992.
- محمد عبد الله الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988.
- مصطفى رشدي شيحة، الاقتصاد نقدي المصرفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007.

- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005.
- ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 1996.
- سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، القاهرة، مصر، 2003.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- عبد الإله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، ط1، دار حافظ للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجاني، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، لأردن، 2007.
- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- عبد المطلب عبد الله، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد الرزاق، السالمي، رياض حامد، الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- عبد المطلب عبد الحميد، ال بنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبيد عنان، وآخرون، التسويق، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، دار البيان، القاهرة، مصر، 1999.
- علاء عبد الرزاق، السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.
- عقيل إميل يؤيل، تصميم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف، مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 02، الرياض، السعودية، 1998.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لللايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- صونيا، البكري، نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- صالح الأمين الأرباح، اقتصاديات النقود والمصارف، مطبعة الدار الجماهيرية، ليبيا، 1991.
- راتشمان دافيد، وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، عبد المتعال محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- رضا صاحب أبو حمد آعلي، إدارة المصارف (مدخل تحليلي كمي معاصر)، ط1، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- ريتشارد ويتلي، ديان هيمان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية القاهرة، مصر، 1988.
 - شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.
 - شاكرا القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992.
 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 32، عمان، الأردن، 2005.
 - توماس أ ستوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة عبد أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الدولية، مصر، 2004.
 - ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
 - غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- ثالثا: الرسائل والأطاريح الجامعية باللغة العربية:**
- العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأمريكية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
 - الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية، مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
 - بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
 - وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2001.
 - محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدول قطر، اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
 - نزمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، اطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012.

- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- توفيق سريع علي، باسردة، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الغذائية اليمينية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2006.
- أميرة هاتف الجنابي، أثر إدارة معرفة الزيتون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- الخنساء سعادى، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزيتون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2006.
- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص الادارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012.
- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزيتون في الجبال البنكي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلغوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- زكية بنت محمد قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.
- نجاح خلف، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزيتون في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2010.
- ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي و أثره في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة ، العراق ، 2006.
- سوزي صلاح مطلب الشليل، تطبيقات إدارة العلاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2012.
- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة، 2008.

- سلمان عبد الله عيدان، سياسة تسويق خدمات البنوك التجارية دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين، رسالة ماجستير، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 1989.
 - فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2009.
 - صورية لعدور، أهمية التسويق المصري في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008
 - شيرين عبد الحليم شاوور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2010.
- رابعا : الدوريات والمجلات والجرائد والبحوث العلمية باللغة العربية :**

- أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الاردن، 2007.
- أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العملية، دمشق، 2006.
- أبوفارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 2004.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
- الشيخ الداوي، دور تسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيقي الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 09 - 2004/03/10.
- العنزى سعد، راس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن، العدد 25، 2001.
- إسماعيل زغلول، محمد الهزايمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999.
- بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة في العالم العربي، بحث مقدم ضمن مؤتمر الدولي السنوي الرابع المنعقد في الفترة 26-28 أبريل 2004.

- وفاء التميمي ،أثر تراكم المعرفي في إنجاح وتطوير المنتجات الجديدة ،بحث ميداني عن شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية في الأردن ،بحث مقدم إلى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،بغداد ،العراق، العدد 21.
- حسن حريم ، ساعد رشاد، الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، عمان، الأردن، 2006.
- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.
- ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا إستراتيجية عربية دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، العدد260، 2000.
- كمال حوش، استراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، المركز الجماعي، بشار، 21-20 ابريل 2004.
- ليث سلمان الربيعي، واخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41 ، العدد 2، 2014.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد / 01 ديسمبر، 2014، ص:131.
- محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، أكتوبر 2008.
- محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية و التطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الاول، 2007.
- محمد قاسم أحمد القربوتي، إدارة المعرفة التنظيمية ،بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، الكويت، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة العدد الأول، القاهرة، مصر، 2005.
- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005/2004.
- محمد محمد الهادي، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المؤتمر العالمي الثاني لتنظيم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 13-15 - ديسمبر 1994، القاهرة، مصر.
- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم الأردنية، 2008.

- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة ، مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد الاول، جمعة حمى لخضر الوادي، 2008.
- سليمان صادق درمان، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 60، 2006.
- سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004. سمر عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة ، جامعة القاهرة ، جمهورية مصر العربية، 2005.
- سناء، عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة الى الملتنقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، بسكرة ، الجزائر، 2005.
- سليمان ناصر، العمل المصرفي في الجزائر الواقع والأفاق، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى النظام المصرفي الجزائري واقع وأفاق، جامعة قلمة، الجزائر، 2001.
- عبد الحليم غربي، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، بحث مقدم لندوة علمية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010 .
- علي حسون الطائي، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية ، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 17، 2008.
- علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، ادارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2006/2005.
- عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999.
- عزيزة عبدالرحمان العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الاكاديمية الدولية الاسترالية، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- فارس بوباكور، سعاد بومايلة، اثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، العدد 3، مارس 2004.
- فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004.
- فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، من دون سنة.

- صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2004.
 - رنا حزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، 2008.
 - ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، مقال مقدم ضمن المؤتمر العلمي الّوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 26-28 نيسان، 2004.
- خامسا : قائمة الكتب والمراجع باللغات الاجنبية:

- Alex Briggs ,Nonoka's theory of knowledge creation to convert tacit knowledge into explicit knowledge ,A thesis submitted to the college of graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of Arts in the department of interdisciplinary studies ,University of Saskatoon, 2006.
- Amine Abdelmajid , le consommateur fac aux variable d'action marketing, edition management, paris, France, 1999.
- Bob Diangikulua,Gestion des connaissances,paroisse noter dame du congo,2006.
- A. Ivanovic, P. H. Collin, Dictionary of Marketing, 3 edition, Bloomsbury Publishing PLC, London, 2003.
- Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini, Economie, 5eme edition, Dalloz, Paris, la france, 1995, PP :60-61.
- Claude Dumeur, Marketing, 6ème édition, Dound, Paris, 2008.
- Backer-Michal J, marketing strategy and management, 3édition, macmillan business, London, 2000, p:246.
- Dovenport Th, and Hasen Mt ,knowledge management Brief knowledge management at Hewlett packard ,1997.
- Hull GS,La petite entreprise A l' ordre de jour de l'harmattan,Paris,1987, p :77.
- Isabelle Blanchared,Gestion de connaissance,société internationale de logstique,France,2004
- Ikujiro Nonaka ,Creating sustinable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006.
- Imed Boughzala , Jean Louis Ermine, management des connaissances, paris, France, 2004, p :21.
- Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno, SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33 (2000) 5-34.

- Ikujiro Nonaka, Nuboru Konno, The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation, California Review, Vol 40, N03, Spring 1998.
- Jacques Bojin , Jean-Marc Schoettl, **Les outils de la stratégie**, Edition d'organisation, Paris, la France, 2005.
- Jacques Castenau, Loic Daniel, Bruno Metting, Le Pilotage Stratégique, 2 édition, edition d'organisation, la France, 2002.
- Koeing Michael ,education of knowledge management information service and use ,issue1,1999.
- Lars Meyer-Waarden, La Fidélisation Client, Vuibert, Paris, 2004.
- Mark Nissen, Raymond levitt, Dynamic models of knowledge –flow dynamic, Stanford university, center for integrated facility engineering, 2007.
- Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management) ,Université Paris Dauphine, 2003.
- Marquardt Michael J, *Building the learning organization* Mastering the five elements for corporate learning ,David-Black publishing company, USA, 2002.
- Michel Marchensnay, Karim messeghem, cas de stratégie de PME, EMS, Paris, 2001.
- Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.
- Michel Langlois, Gérard Toquer, Marketing des services Le défi relationnel, gaetan Morin éditeur, Paris, la France, 1992.
- Michel, Paquim, Management Of Information Technology, Agency Edition, Canada, 1990.
- Michael E. Porter. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (U.S.A., free press, 1980.
- Nancy Dubois, Tricia wilkerson, Gestion des Connaissances, un document d'information pour le développement d'une stratégie de de gestion des connaissances pour la santé publique ,le centre de collaboration des méthodes et outils, 2008.
- Nathalie Van Laethem, Toute la Fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005 .
- Omar R Mahdi, Mahmoud Khalid and Liu yao, The role of Knowledge and Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations a Review, African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011.

- Ovidiu , Nicole scu ,knowledge cycle and stratégic knowledge with in company ,central and EasternEuropean online liberary 2007.
- P.Kotler, B.Dubois, marketing management, 11eme, edition pearson, paris, 2003.
- P.Kotler, Marketing Management, 10th edition, the millenniumedition, Prentice-hall, New Jersey, 2000.
- Pooya Rasooli,knowledge management in call centers,master's thesis,department of business administration and social sciences ,lulea° university of technology,2006.
- Robert A, The knowledge economy in development :perspectives for efftective partnerships ,cataloging ,in publication data provided by the inter american development bank felipe herrera library washington ,2005.
- Ronald Arellano , geraland d'amboise, yovn Gasse, Caractéristiques administratives et performance des de PEM dans un pays développement in gestion, 2000, n 2avril – mai 1991.
- Scott Paquette, Knowledge Management Systems and Customer Knowledge use in Organization, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Faculty of Information Studies, University of Toronto, 2008,p:11.
- S. Martin, et J.P. Védrine, Marketing: Les concepts-clés, Les éditions d'organisation, paris, 1993.
- Tarondeau J.C, Le management des savoirs, Paris, la France, 1998, PUF, p17
- Zack MH,Mckenney JC,Social context and interaction in ongoing computer supported management group,July-August,1995.

سادسا الرسائل والأطاريح الجامعية باللغات الأجنبية:

- Tuuli Mikkola, Creating Customer Knowledge Competence Through The Development Of Key Account Management, Master's Thesis, university of oulu, Finland, 2013, p:7.
- Anne claire,Villiers chaton ,**marketing et gestion des entreprises**, Mémoire de fin d'étude, Master1, spécialité création et reprise d'entreprise, 2007/2008.
سابعا الدوريات والمجلات والجرائد والبحوث العلمية باللغات الأجنبية:
- Alireza Anvari,and all, Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, issue 6 October 2011 .

- Alireza Anvari, and all, An assessment of Knowledge Management (KM): A consideration of information, culture, skills and technology, African Journal of Business Management Vol.5 (28), 16 November, 2011.
- Atul, Gupta ,Jason, Mc Daniel, creating competitive advantage by effectively managing knowledge ,a frame work for knowledge management ,journal of knowledge management ,volume 10 number 4,2006.
- Ali, Bouhena, les Enjeux des NTIC dans l'entreprise, Revue Economie et Management , n°3 mars,2004.
- Bahman Aghamirian, and al, Effects of Customer Knowledge Management's Eight Factors in E-Commerce, Management Science and Engineering, cscanada, Vol. 7, No. 4, 2013.
- Bonits.N, Intellectual Capital Disclosure In Canadian Corporation, Journal of Human Resource cost and Accounting,V16, N2, 2001, p:15.
- Camila Lopes Ferreira¹, Luiz Alberto Pilatti, Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations, J. Technol. Manag. Innov. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC.
- G.S. Day,The Capabilities of Market – Driven Organizations, Journal of Marketing, October1994.
- Hackett Brain,Beyond knowledge: new ways to work and learn ,the conference Board ,2003.
- Henning.Gebert, And al, Knowledge-Enabled Customer Relationship Management:Integrating Customer Relationship Management Cnocepts, Journal Of Knowledge Management, Vol.7 No 5, 2003.
- I.Nonaka, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, 1994.
- K Anderson , C.Kerr , Customer Relation Management , Mc Graw Hill ,New York , USA , 2002.
- Michael Gibbert, Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Put Them Into Action, European Management Journal Vol. 20. No. 5, 2016.
- M.J. Shaw, C. Subramaniam, Knowledge Management and Data Mining for Marketing, Decision Support System, 2001.
- Ogunde A. O, et al, and al, Towards An Agent-Based Customer Knowledge Mangement System (ABCKMS) In E-COMMERCE ORGANIZATIONS, (IJCSE) International Journal on Computer Science and Engineering Vol. 02, No. 06, 2010 .
- Philippe Vaesken, l'environnement territorialisé, Un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise,colloque A I M S ,2000.
- R.K. Srinivasta, T.A. Shervani, L. Fahey,Marketing, Business Process and Shareholder Value:an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and Discipline of Marketing,Journal of Marketing,1999, Vol. 63, special issue.

- Srinivas Rao, Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review, IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6, Jun 2014.
- Sayyed Mohsen Allameh, Arash Shahin, Babak Tabanifar Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management, (Case Study At Azaran Valve Co.), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October 2012, Vol. 2, No. 10.
- S. Kotha & D. Orne, General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989.

ثامنا: صفحات الويب

<http://www.kmudev.org/journal>

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/المعرفة/المعاني> قاموس المعاني

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge/> قاموس ويبستر

<http://www.elsevier.com/locate/lrp>

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview
Knowledge management – An Overview, 10/10/2016.

<http://www.hrdiscussion.com/hr60464.html>, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

<http://www.elsevier.com/locate/dsw>.

http://www.admin-mark.blogspot.com/2011/05/blog-post_1882.html ,Algeria forum for all Algerians

<http://www.archive.ouverte.unige.ch>

<http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20130704.2722>,

<http://www.abahe.co.uk>

<http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123573>

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1168-l-environnement-territorialise-un-nouveau-concept-de-structuration-de-l-environnement-dans-la-strategie-de-l-entreprise/download>

<http://www.geronim.free.fr/eoent/cours/environnement.htm#haut>

<http://www.albaraka-bank.com>, بنك البركة

www.ag-bank.com, بنك الخليج

الملاحق

الملحق رقم: 01

قائمة الأساتذة و الباحثين المشاركين في تحكيم الاستمارة

البريد الالكتروني	المؤهل العلمي	الاسم واللقب	الرقم
Sabah_gha@yahoo.co.uk	دكتوراه إدارة أعمال - جامعة لانكستر - المملكة المتحدة 1985	د. صباح حميد علي آغا	01
wafassalih@hotmail.com	دكتوراه إدارة أعمال	د. وفاء التميمي	02
wassilabensahel@hotmail.com	دكتوراه في علوم التسيير من جامعة ليل جامعة محمد خيضر بسكرة	د. وسيلة بن ساهل	03
mess_abd@yahoo.fr	دكتوراه في علوم الاقتصادية جامعة عمار التليجي الاغواط	د. عبد الهادي مسعودي	04
aicha_alg2008@yahoo.fr	دكتوراه في علوم التسيير	د. عائشة صفرائي	05
Birane_benchaa@yahoo.fr	دكتوراه في علم الاجتماع جامعة عمار التليجي الاغواط	بيران بن شاعة	06
www.tounsimad@yahoo.fr	دكتوراه في الفلسفة جامعة عمار التليجي الاغواط	التونسي محمد	07
Bachir_abd@yahoo.fr	دكتوراه في علوم التسيير جامعة عمار التليجي الاغواط	د. بشير عبد العالي	08

الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

التاريخ: / / 2016

استمارة رقم:

سيدي المحترم سيدتي المحترمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه تم انجاز هذا الاستبيان حيث يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية ونظرا لأهمية الموضوع فإنني أأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، وأود أن أؤكد لسيادتكم على أن جميع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الاستبيان ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

Lamine_halmous@yahoo.fr/0669694946

اسم الباحث : الأمين حلموس

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: اقل من 25 25-35 36-45 46-55 أكثر من 55

3. المستوى التعليمي: ثانوي باكالوريا تقني سامي ليسانس ماجستير دراسات عليا

مستوى آخر اذكره

4. سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات 5-10 11-15 16-20 21-25 أكثر من 25

5. الوظيفة: اذكرها

6. الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج حالة أخرى

7. البنك: اذكره

اولا :ادارة معرفة الزبون

الرقم	يرجى التفضل بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
01	يعرف البنك المراكز المالية لزبائنه ويتحرى عنها باستمرار					
02	يسعى البنك الى تطوير علاقته مع زبائنه لتحديد وتوسيع معرفته عنهم					
03	تعتمد ادارة البنك على اجراء بحوث حول الزبائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية					
04	لدى البنك قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن الحاليين والمحتملين					
05	ادارة البنك على دراية تامة بالمعلومات المتعلقة بدرجة ولاء الزبائن					
06	يأخذ البنك بعين الاعتبار الشكاوى والمقترحات التي يدلي بها الزبائن					
07	يشجع البنك موظفيه على تبادل المعارف المتعلقة بالزبائن وتشاركتها					
08	يضع البنك سياساته وخططه بما يتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن					
09	لدى البنك فريق خاص لمتابعة المعلومات عن الزبائن					
10	تشجع ادارة البنك الموظفين على ضرورة تفهم حاجات ورغبات الزبائن					
11	تتعاون ادارة البنك مع زبائن البنك في حل وتذليل المشاكل التي تعترضهم					
12	يطلع البنك زبائنه مسبقا على الخدمات التي يرغب في تقديمها					
13	يتوافر لدى البنك دليل ارشاد يخاص بالزبائن والزوار يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماته					
14	يعلم البنك زبائنه بالجديد حول مراكزهم المالية والارياح المحققة					
15	يملك البنك عدة قنوات اتصال مع زبائنه لتصلهم كل المعلومات الجديدة					

					يحرص البنك ان يمتلك موظفوه القدرة على الاجابة على اسئلة واستفسارات الزبائن بالشكل المناسب	16
					يضعالبنكخبرائهوتجارهالسابقةتحتصرفالزبائن	17
					لدى موظفي البنك الخبرات والمهارات اللازمة لرصد المعارف من الزبائن	18
					يتمتع الموظفون بالبنك خاصة موظفي الشبابيك بالكثير من اللباقة وحسن المعاملة مما يسهل عملية خلق وتبادل المعارف مع الزبائن	19
					يسمح لجميع الموظفين بالاطلاع على قادة البيانات المتعلقة بالزبائن باستمرار من اجل اقامة علاقات متينة وطويلة الامد معهم	20
					يقومالبنكبتنظيماجتماعات دوريةمعأصحابالحساباتالرئيسيةلتحديد الخدماتالتيسوفيحتاجونهافيالمستقبل	21
					ياخذالبنكبعينالا اعتبارمقترحاتالزبائنحولالخدماتالجديدةوطريقةتقديمها	22
					يخصص البنك دورات تدريبية للموظفين حول كيفية استخلاص المعارف من الزبائن	23

ثانيا :إدارةالعلاقة مع الزبائن

الرقم	يرجىالتفضلبوضعإشارة(٧)فيالخاصةالمناسبة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
24	يضع البنك بيانات الزبائن في قاعدة بيانات حاسوبية					
25	يعمل البنك على تحديث بيانات الزبائن باستمرار					
26	يصنف البنك الزبائن الى مجموعات متجانسة من اجل خدمتهم بشكل افضل					
27	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من المعلومات التي يدلي بها الزبائن					
28	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من التعاملات السابقة للزبائن					
29	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البنوك المنافسة					
30	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من الهيئات الحكومية					
31	يحصل البنك على المعلومات المتعلقة بالزبائن من البيئة المحيطة لهم					
32	يتعامل البنك مع قاعدة بيانات الزبائن باعتبارها احد اصول البنك					
33	لا يستخدم البنك باي حال من الاحوال معلومات الزبائن استخداما غير مشروع					
34	لا يسمح البنك بالدخول الى قاعدة بيانات الزبائن الا للأشخاص المخولين بذلك					
35	يوفر البنك كل الامكانيات من اجل حماية معلومات الزبائن					
36	لا يستخدم البنك المعلومات المصرح بها من طرف الزبائن الا للغرض الذي صرحت من اجله					
37	لا يستخدم البنك المعلومات المتعلقة بالزبائن لأغراض غير متفق عليها مع الزبائن الا بعد الحصول على اذن مسبق منهم					
38	يحرص البنك باستمرار على التأكد من صحة المعلومات المتعلقة بالزبائن					
39	يستخدم البنك برامج متطورة لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن					
40	يعمل البنك على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال					

				يستخدم البنك عدة وسائل حديثة للاتصال بالزبائن (الهاتف المحمول، البريد الالكتروني... الخ)	41
				يستخدم البنك تقنيات وبرامج حماية متطورة	42
				يتابع البنك بجدية ما يقدمه المنافسون لتقديم الافضل	43
				يتطلع البنك دائما لتحسين جودة الخدمات	44
				يطلب البنك في كل مرة من الزبائن الادلاء بمقترحاتهم المتعلقة بتحسين الخدمة	45
				يسهر البنك على تقديم الخدمات لزيائنه بشكل آمن وسري	46
				يقوم البنك في كل مرة بتحليل معلومات الزبائن من اجل تعزيز القيم المحقق لهم	47
				يتأكد البنك من فعالية الاجراءات من خلال تحليل رضا الزبائن عنها	48
				يدعم البنك تقديم الخدمات للزبائن بشكل الكتروني	49
				يضع البنك الخطط والاجراءات البديلة في الحالات الطارئة	50
				يحرص البنك على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيه من اجل رفع مستوى الخدمات التي يقدمونها للزبائن	51
				يخصص البنك ميزانية معتبرة لتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم موجهة نحو الاهتمام بالزبائن	52
				يوصي البنك موظفيه على اقامة علاقات متينة ودائمة مع الزبائن	53
				يشجع البنك موظفيه الاحسن تواملا وتجاوبا مع الزبائن	54
				يعتبر البنك الاهتمام بالزبائن ثقافة تنظيمية يجب ان يتبناه الموظفون الحاليون والمستقبليون	55
				يلبي البنك حاجيات ورغبات زبائنه بشكل ملائم	56
				يخصص البنك برامج تسويقية ملائمة لجذب اكبر قدر من الزبائن	57
				يحدد البنك مسبقا شروط تقديم كل خدمة	58
				يقدم البنك خدماته بشكل عادل	59
				الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته تنافسية	60
				الاسعار التي يعرضها البنك لخدماته مقبولة بالمقارنة مع العوائد التي يجنيها الزبائن	61
				لدى البنك موقع الكتروني يساهم في تطوير العلاقة مع الزبائن	62

					يقدم البنك عروضاً مختلفة تناسب كل شرائح المجتمع	63
					يوفر البنك امكانية التواصل مع الزبائن بشكل الكتروني	64
					يقوم البنك بعمليات ترويجية كافية للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد	65
					لدى البنك موظفون قادرون على فهم احتياجات الزبائن	66
					يمنح البنك تحفيزات مادية و معنوية لموظفيه لتحسين ادائهم	67
					يشجع البنك موظفيه ذوي الاداء المتميز	68
					يحرص البنك على تلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية	69
					يقترح البنك عدة بدائل لتقديم نفس الخدمة	70
					طريقة تقديم الخدمات ترقى الى مستوى تطلعات الزبائن	71
					يخصص البنك مصلحة خاصة تعنى بشؤون الزبائن	72
					يدرس البنك اقتراحات الزبائن بشك جدي	73
					يستجيب البنك لمقترحات الزبائن الممكنة التطبيق	74
					يجيب البنك عن كل تساؤلات الزبائن والزوار	75
					يهتم البنك بجودة خدمات ما بعد تقديم الخدمة	76
					يتأكد البنك من رضا الزبائن عن الخدمات قبل مغادرتهم	77
					لا يتأخر البنك في معالجة المشاكل التي يتعرض لها الزبائن داخل البنك	78
					يولي البنك اهمية كبيرة لتقديم الخدمات بشكل امن وهادئ	79
					يوفر البنك عدة قنوات اتصال مختلفة للإجابة عن اسئلة واستفسارات الزبائن	80
					يستمر البنك في تقديم خدماته خارج اوقات العمل عند الضرورة او عند الحالات الطارئة	81
					يقوم البنك بالرد عن اسئلة واستفسارات الزبائن دون تأخير وبشكل يرضي الزبائن	82
					خدمات ما بعد البيع التي يؤديها البنك افضل من البنوك المنافسة	83

ثالثا: الميزة التنافسية

الرقم	يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في خانة المناسبة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
84	يحرص البنك على شراء حاجياتها بقليل لتكلفتها					
85	اسعار الخدمات التي يقدمها البنك منخفضة نسبيا					
86	يستخدم البنك الطرق الاقل تكلفة عند تقديم الخدمات لزيائنه					
87	يراعي البنك قدرة الزبائن واسعار المنافسين عند تسعير الخدمات					
88	يستخدم البنك موارده بشكل امثل					
89	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير المتخصصة في تقليل التكاليف					
90	يسعى البنك الى تقديم خدماته الى شريحة واسعة من الزبائن من اجل الاستفادة من وفورات الحجم					
91	يسعى البنك الى التحسين المستمر لخدماته					
92	يشارك البنك في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية او الدولية المتعلقة بتطوير جودة الخدمات المصرفية					
93	يستخدم البنك احدث الوسائل من اجل الارتقاء بجودة الخدمات					
94	يلبي البنك حاجيات زبائنه كما هو متوقع من الزبائن					
95	يلتزم البنك المواعيد عند تقديمه لخدماته					
96	يحرص البنك على التقليل من الوقت الضائع عند تقديم خدماته					
97	يقدم البنك تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن					
98	للبنك القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار					
99	يجتهد البنك في التقليل من الاجراءات اللازمة لتقديم خدماته					
100	يستقطب البنك الافراد ذوي الكفاءة والمهارة					
101	يكافئ البنك الموظفين المبدعين					
102	يدعم البنك موظفه في الحصول واكتساب معارف جديدة من خلال تكريس ثقافة التعلم مدى الحياة					
103	تخصص ادارة البنك جوائز تشجيعية للموظفين اصحاب الافكار الجديدة					

الملحق رقم: 03

```
FREQUENCIES VARIABLES=sex age leveleducation yearsofservice bank socialstatus
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created	09-mars-2017 14:55:41	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=sex age leveleducation yearsofservice bank socialstatus /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,007

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Statistics

		sex	age	leveleducation	yearsofservice	bank	socialstatus
N	Valid	114	114	114	114	114	114
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,40	2,52	3,50	2,48	3,95	1,79

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	68	59,6	59,6	59,6
	female	46	40,4	40,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less25	6	5,3	5,3	5,3
	25_35	63	55,3	55,3	60,5
	36_45	28	24,6	24,6	85,1
	46_55	14	12,3	12,3	97,4
	more55	3	2,6	2,6	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

leveleducation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	secondary	11	9,6	9,6	9,6
	bac	12	10,5	10,5	20,2
	technical sami	22	19,3	19,3	39,5
	license	49	43,0	43,0	82,5
	master or graduate studies	18	15,8	15,8	98,2
	another level	2	1,8	1,8	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

yearsofservice

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less5	44	38,6	38,6	38,6
	5_10	23	20,2	20,2	58,8
	11_15	22	19,3	19,3	78,1
	16_20	9	7,9	7,9	86,0
	21_25	5	4,4	4,4	90,4
	more25	11	9,6	9,6	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

bank

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BNA	12	10,5	10,5	10,5
	CPA	22	19,3	19,3	29,8
	BEA	19	16,7	16,7	46,5
	BDL	15	13,2	13,2	59,6
	BADR	17	14,9	14,9	74,6
	CNEP	16	14,0	14,0	88,6
	BARAKA	8	7,0	7,0	95,6
	AGB	5	4,4	4,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

socialstatus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	married	26	22,8	22,8	22,8
	unmarried	86	75,4	75,4	98,2
	another status	2	1,8	1,8	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		09-mars-2017 14:56:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,004

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	23

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	09-mars-2017 14:57:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	60

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		09-mars-2017 14:57:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102 X103 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,007

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	20

RELIABILITY

```
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22  
X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 X84 X85 X86  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	09-mars-2017 14:59:15	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102 X103 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,008

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	114	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	114	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	103

```

/K-S(NORMAL)=ckm crm ca H
/MISSING ANALYSIS.

```

NPar Tests

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:00:32		
Comments			
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	114	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.	
Syntax	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=ckm crm ca H /MISSING ANALYSIS.		
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000	
	Elapsed Time	00 00:00:00,004	
	Number of Cases Allowed ^a	112347	

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ckm	crm	ca	H
N		114	114	114	114
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7330	3,7747	3,6311	3,7375
	Std. Deviation	,52779	,43873	,56617	,41459
Most Extreme Differences	Absolute	,105	,094	,101	,119
	Positive	,068	,075	,058	,057
	Negative	-,105	-,094	-,101	-,119
Kolmogorov-Smirnov Z		1,122	1,002	1,083	1,267
Asymp. Sig. (2-tailed)		,161	,268	,192	,081

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=ckm crm ca H
/STATISTICS=MEAN KURTOSIS SKEWNESS.

```

Descriptives

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:01:38	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=ckm crm ca H /STATISTICS=MEAN KURTOSIS SKEWNESS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,007

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ckm	114	3,7330	-,710	,226	,700	,449
crm	114	3,7747	-,110	,226	-,164	,449
ca	114	3,6311	-,864	,226	2,071	,449
H	114	3,7375	-,250	,226	-,399	,449
Valid N (listwise)	114					

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x2
x61 x62 x63 x64 x65 x66 x67 x68 x69 x70 x71 x72 x73 x74 x75 x76 x77 x78 x79 x80 x81 x82 x83
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:02:49	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	<pre> DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102 X103 /STATISTICS=MEAN STDDEV. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,011

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	114	3,85	,801
X2	114	4,06	,768
X3	114	3,61	,992
X4	114	3,77	,820
X5	114	3,64	,853
X6	114	3,88	,811
X7	114	3,72	,888
X8	114	3,80	,864
X9	114	3,46	1,099
X10	114	3,80	,942
X11	114	3,69	,853
X12	114	3,92	,979
X13	114	3,74	1,121
X14	114	3,70	1,113
X15	114	3,46	1,138
X16	114	4,05	,785
X17	114	3,68	,897
X18	114	3,96	,803
X19	114	4,26	,788
X20	114	3,77	,978
X21	114	3,18	1,069
X22	114	3,33	1,062
X23	114	3,53	1,169
X24	114	4,19	,940
X25	114	4,12	,884
X26	114	3,63	,943
X27	114	3,92	,832
X28	114	3,69	,884
X29	114	3,25	1,087
X30	114	3,29	1,165
X31	114	3,09	1,018
X32	114	3,56	1,013
X33	114	3,91	1,172
X34	114	4,04	1,076
X35	114	4,27	1,058
X36	114	3,99	1,117
X37	114	4,07	1,195
X38	114	4,12	1,114
X39	114	3,89	1,111

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X40	114	3,68	1,108
X41	114	3,98	1,047
X42	114	4,15	,961
X43	114	3,87	1,077
X44	114	3,96	,990
X45	114	3,67	,975
X46	114	4,14	,986
X47	114	3,82	,924
X48	114	3,65	1,047
X49	114	3,69	1,040
X50	114	3,84	,868
X51	114	3,52	,980
X52	114	3,83	,995
X53	114	3,82	,908
X54	114	3,71	,993
X55	114	3,96	,954
X56	114	3,87	,964
X57	114	3,81	1,038
X58	114	3,89	1,051
X59	114	3,81	1,072
X60	114	3,87	1,101
X61	114	3,82	,868
X62	114	3,50	1,091
X63	114	3,80	,854
X64	114	3,44	1,065
X65	114	3,69	,951
X66	114	3,99	,836
X67	114	3,44	1,129
X68	114	3,39	1,118
X69	114	3,75	,917
X70	114	3,74	,873
X71	114	3,71	,838
X72	114	3,78	,817
X73	114	3,65	,892
X74	114	3,55	,942
X75	114	3,84	,888
X76	114	3,71	,948
X77	114	3,78	,938
X78	114	3,82	,992

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X79	114	3,93	1,037
X80	114	3,61	1,061
X81	114	3,50	1,115
X82	114	3,82	1,015
X83	114	3,63	,971
X84	114	3,66	1,143
X85	114	3,55	,996
X86	114	3,75	1,044
X87	114	3,68	,896
X88	114	3,93	,880
X89	114	3,72	,927
X90	114	3,75	,976
X91	114	4,09	,858
X92	114	3,63	,934
X93	114	3,69	,923
X94	114	3,57	,809
X95	114	3,70	,902
X96	114	3,61	,927
X97	114	3,57	,902
X98	114	3,59	,900
X99	114	3,58	,881
X100	114	3,69	,979
X101	114	3,25	1,261
X102	114	3,55	1,161
X103	114	3,04	1,410
Valid N (listwise)	114		

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=ckm ca  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:03:47	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ckm ca /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,047
	Elapsed Time	00 00:00:00,007

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		ckm	ca
ckm	Pearson Correlation	1	,433
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	114	114
ca	Pearson Correlation	,433	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=ca y1 y2 y3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:04:09	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ca y1 y2 y3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,031
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		ca	y1	y2	y3
ca	Pearson Correlation	1	,365	,380	,368
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114
y1	Pearson Correlation	,365	1	,608	,596
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114
y2	Pearson Correlation	,380	,608	1	,573
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114
y3	Pearson Correlation	,368	,596	,573	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ca crm
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:04:30	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ca crm /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,015

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		ca	crm
ca	Pearson Correlation	1	,639
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	114	114
crm	Pearson Correlation	,639	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=ca y4 y5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:04:50	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ca y4 y5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		ca	y4	y5
ca	Pearson Correlation	1	,554	,582
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	114	114	114
y4	Pearson Correlation	,554	1	,557
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	114	114	114
y5	Pearson Correlation	,582	,557	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	114	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=ckm crm
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:05:20	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ckm crm /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,014

[DataSet1] C:\Users\malinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		ckm	crm
ckm	Pearson Correlation	1	,556
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	114	114
crm	Pearson Correlation	,556	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:05:47	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5
y1	Pearson Correlation	1	,608	,596	,494	,319
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114
y2	Pearson Correlation	,608	1	,573	,524	,346
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
y3	Pearson Correlation	,596	,573	1	,465	,395
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114
y4	Pearson Correlation	,494	,524	,465	1	,557
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114
y5	Pearson Correlation	,319	,346	,395	,557	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

```

```

/NOORIGIN
/DEPENDENT ca
/METHOD=ENTER ckm.

```

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:06:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER ckm.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,014
	Memory Required	3700 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ckm ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,187	,180	,51264

a. Predictors: (Constant), ckm

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,788	1	6,788	25,828	,000 ^a
	Residual	29,434	112	,263		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), ckm
b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,898	,344		5,509	,000
	ckm	,464	,091	,433	5,082	,000

a. Dependent Variable: ca

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT ca  
/METHOD=ENTER y1 y2 y3.
```

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:06:41	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER y1 y2 y3. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,032
	Elapsed Time	00 00:00:00,017
	Memory Required	4252 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y3, y2, y1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,435 ^a	,189	,167	,51666

a. Predictors: (Constant), y3, y2, y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,859	3	2,286	8,565	,000 ^a
	Residual	29,363	110	,267		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), y3, y2, y1
b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,916	,349		5,483	,000
	y1	,146	,117	,146	1,245	,216
	y2	,172	,101	,195	1,700	,092
	y3	,142	,095	,169	1,495	,138

a. Dependent Variable: ca

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ca
/METHOD=STEPWISE y1 y2 y3.
```

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:06:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=STEPWISE y1 y2 y3. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,015
	Memory Required	4428 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	y3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 ^a	,144	,137	,52601
2	,422 ^b	,178	,163	,51794

a. Predictors: (Constant), y2

b. Predictors: (Constant), y2, y3

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,233	1	5,233	18,912	,000 ^a
	Residual	30,989	112	,277		
	Total	36,222	113			
2	Regression	6,445	2	3,222	12,012	,000 ^b
	Residual	29,777	111	,268		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), y2

b. Predictors: (Constant), y2, y3

c. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,369	,294		8,051	,000
	y2	,337	,077	,380	4,349	,000
2	(Constant)	2,106	,315		6,680	,000
	y2	,223	,093	,252	2,402	,018
	y3	,187	,088	,223	2,126	,036

a. Dependent Variable: ca

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:07:17
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=STEPWISE crm. </pre>
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,015
	Memory Required	3756 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:07:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=STEPWISE y4 y5.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,031
	Elapsed Time	00 00:00:00,043
	Memory Required	4076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:08:24
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER y4 y5.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,013
	Memory Required	3956 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

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

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:12:08	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER crm. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,013
	Memory Required	3700 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	crm ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639 ^a	,408	,402	,43767

a. Predictors: (Constant), crm

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,768	1	14,768	77,094	,000 ^a
	Residual	21,454	112	,192		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), crm

b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,521	,357		1,461	,147
	crm	,824	,094	,639	8,780	,000

a. Dependent Variable: ca

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT ca

/METHOD=ENTER y4 y5.

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:12:32	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER y4 y5. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,014
	Memory Required	3956 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y5, y4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 ^a	,415	,405	,43682

a. Predictors: (Constant), y5, y4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,042	2	7,521	39,416	,000 ^a
	Residual	21,180	111	,191		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), y5, y4
b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,501	,356		1,406	,163
	y4	,384	,101	,333	3,811	,000
	y5	,447	,098	,397	4,539	,000

a. Dependent Variable: ca

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

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:13:08	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=ENTER Z. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,010
	Memory Required	3700 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 ^a	,407	,402	,43788

a. Predictors: (Constant), Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,747	1	14,747	76,911	,000 ^a
	Residual	21,475	112	,192		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), Z
 b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,368	,374		,983	,328
	Z	,867	,099	,638	8,770	,000

a. Dependent Variable: ca

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=ckm crm ca
/CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:13:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=sex(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=ckm crm ca /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,008

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Group Statistics

sex		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ckm	male	68	3,6841	,55596	,06742
	female	46	3,8053	,47995	,07076
crm	male	68	3,7664	,44619	,05411
	female	46	3,7870	,43206	,06370
ca	male	68	3,6206	,56886	,06898
	female	46	3,6467	,56808	,08376

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ckm	Equal variances assumed	,630	,429
	Equal variances not assumed		
crm	Equal variances assumed	1,123	,292
	Equal variances not assumed		
ca	Equal variances assumed	,198	,657
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ckm	Equal variances assumed	-1,205	112	,231	-,12115
	Equal variances not assumed	-1,240	105,428	,218	-,12115
crm	Equal variances assumed	-,244	112	,808	-,02053
	Equal variances not assumed	-,246	98,809	,806	-,02053
ca	Equal variances assumed	-,241	112	,810	-,02615
	Equal variances not assumed	-,241	96,831	,810	-,02615

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
ckm	Equal variances assumed	,10056	-,32039	,07809
	Equal variances not assumed	,09774	-,31494	,07264
crm	Equal variances assumed	,08411	-,18718	,14611
	Equal variances not assumed	,08358	-,18638	,14531
ca	Equal variances assumed	,10854	-,24121	,18890
	Equal variances not assumed	,10851	-,24152	,18921

```
ONEWAY ckm crm ca BY age
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:14:19	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY ckm crm ca BY age /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,007

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ckm	Between Groups	4,847	4	1,212	4,959	,001
	Within Groups	26,631	109	,244		
	Total	31,478	113			
crm	Between Groups	,519	4	,130	,666	,617
	Within Groups	21,232	109	,195		
	Total	21,751	113			
ca	Between Groups	1,114	4	,278	,864	,488
	Within Groups	35,108	109	,322		
	Total	36,222	113			

```
ONEWAY ckm crm ca BY leveleducation
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:14:33	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY ckm crm ca BY leveleducation /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,008

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ckm	Between Groups	2,678	5	,536	2,009	,083
	Within Groups	28,799	108	,267		
	Total	31,478	113			
crm	Between Groups	4,551	5	,910	5,715	,000
	Within Groups	17,200	108	,159		
	Total	21,751	113			
ca	Between Groups	5,076	5	1,015	3,520	,005
	Within Groups	31,146	108	,288		
	Total	36,222	113			

```
ONEWAY ckm crm ca BY yearsofservice
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:14:47	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY ckm crm ca BY yearsofservice /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,016
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ckm	Between Groups	2,578	5	,516	1,927	,096
	Within Groups	28,900	108	,268		
	Total	31,478	113			
crm	Between Groups	1,968	5	,394	2,149	,065
	Within Groups	19,783	108	,183		
	Total	21,751	113			
ca	Between Groups	3,465	5	,693	2,285	,051
	Within Groups	32,757	108	,303		
	Total	36,222	113			

```
ONEWAY ckm crm ca BY bank
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:15:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY ckm crm ca BY bank /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,015
	Elapsed Time	00 00:00:00,011

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ckm	Between Groups	3,064	7	,438	1,633	,134
	Within Groups	28,414	106	,268		
	Total	31,478	113			
crm	Between Groups	3,276	7	,468	2,685	,013
	Within Groups	18,475	106	,174		
	Total	21,751	113			
ca	Between Groups	1,837	7	,262	,809	,582
	Within Groups	34,385	106	,324		
	Total	36,222	113			

```
ONEWAY ckm crm ca BY socialstatus
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:15:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY ckm crm ca BY socialstatus /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,000
	Elapsed Time	00 00:00:00,010

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ckm	Between Groups	2,605	2	1,302	5,007	,008
	Within Groups	28,873	111	,260		
	Total	31,478	113			
crm	Between Groups	,901	2	,450	2,397	,096
	Within Groups	20,850	111	,188		
	Total	21,751	113			
ca	Between Groups	1,485	2	,743	2,373	,098
	Within Groups	34,737	111	,313		
	Total	36,222	113			

REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT ca  
/METHOD=STEPWISE ckm crm.
```

Regression

Notes

Output Created	09-mars-2017 15:15:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT ca /METHOD=STEPWISE ckm crm. </pre>	
Resources	Processor Time	00 00:00:00,032
	Elapsed Time	00 00:00:00,013
	Memory Required	4076 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	crm	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: ca

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639 ^a	,408	,402	,43767

a. Predictors: (Constant), crm

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,768	1	14,768	77,094	,000 ^a
	Residual	21,454	112	,192		
	Total	36,222	113			

a. Predictors: (Constant), crm
 b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,521	,357		1,461	,147
	crm	,824	,094	,639	8,780	,000

a. Dependent Variable: ca

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	ckm	,113 ^a	1,292	,199	,122	,691

a. Predictors in the Model: (Constant), crm
 b. Dependent Variable: ca

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:17:19
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 ckm /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,062
	Elapsed Time	00 00:00:00,048

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	Pearson Correlation	1	,433	,449	,540	,555	,258
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X2	Pearson Correlation	,433	1	,520	,528	,399	,169
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,073
	N	114	114	114	114	114	114
X3	Pearson Correlation	,449	,520	1	,552	,395	,148
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,116
	N	114	114	114	114	114	114
X4	Pearson Correlation	,540	,528	,552	1	,666	,317
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X5	Pearson Correlation	,555	,399	,395	,666	1	,537
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X6	Pearson Correlation	,258	,169	,148	,317	,537	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,073	,116	,001	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X7	Pearson Correlation	,190	,207	,235	,252	,345	,616
	Sig. (2-tailed)	,043	,027	,012	,007	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X8	Pearson Correlation	,199	,166	,309	,321	,249	,331
	Sig. (2-tailed)	,034	,078	,001	,000	,008	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X9	Pearson Correlation	,432	,249	,292	,413	,246	,204
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,002	,000	,008	,030
	N	114	114	114	114	114	114
X10	Pearson Correlation	,183	,348	,236	,363	,316	,234
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,012	,000	,001	,012
	N	114	114	114	114	114	114
X11	Pearson Correlation	,036	,178	,211	,165	,236	,188
	Sig. (2-tailed)	,704	,059	,024	,080	,011	,045
	N	114	114	114	114	114	114
X12	Pearson Correlation	,177	,372	,241	,198	,199	,255
	Sig. (2-tailed)	,060	,000	,010	,035	,034	,006
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	Pearson Correlation	,190	,199	,432	,183	,036	,177
	Sig. (2-tailed)	,043	,034	,000	,052	,704	,060
	N	114	114	114	114	114	114
X2	Pearson Correlation	,207	,166	,249	,348	,178	,372
	Sig. (2-tailed)	,027	,078	,007	,000	,059	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X3	Pearson Correlation	,235	,309	,292	,236	,211	,241
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,002	,012	,024	,010
	N	114	114	114	114	114	114
X4	Pearson Correlation	,252	,321	,413	,363	,165	,198
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,080	,035
	N	114	114	114	114	114	114
X5	Pearson Correlation	,345	,249	,246	,316	,236	,199
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,008	,001	,011	,034
	N	114	114	114	114	114	114
X6	Pearson Correlation	,616	,331	,204	,234	,188	,255
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,030	,012	,045	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X7	Pearson Correlation	1	,526	,344	,239	,189	,280
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,011	,044	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X8	Pearson Correlation	,526	1	,445	,297	,335	,107
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,259
	N	114	114	114	114	114	114
X9	Pearson Correlation	,344	,445	1	,365	,135	,108
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,153	,251
	N	114	114	114	114	114	114
X10	Pearson Correlation	,239	,297	,365	1	,704	,366
	Sig. (2-tailed)	,011	,001	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X11	Pearson Correlation	,189	,335	,135	,704	1	,501
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,153	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X12	Pearson Correlation	,280	,107	,108	,366	,501	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,259	,251	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X13	X14	X15	X16	X17	X18
X1	Pearson Correlation	,350	,367	,376	,125	,388	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,185	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X2	Pearson Correlation	,255	,270	,241	,141	,260	,105
	Sig. (2-tailed)	,006	,004	,010	,133	,005	,266
	N	114	114	114	114	114	114
X3	Pearson Correlation	,160	,373	,294	,084	,302	,156
	Sig. (2-tailed)	,088	,000	,001	,376	,001	,098
	N	114	114	114	114	114	114
X4	Pearson Correlation	,280	,419	,359	,129	,151	,133
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,172	,109	,160
	N	114	114	114	114	114	114
X5	Pearson Correlation	,353	,352	,444	,240	,228	,209
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,010	,015	,025
	N	114	114	114	114	114	114
X6	Pearson Correlation	,178	,381	,493	,413	,249	,250
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,000	,000	,008	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X7	Pearson Correlation	,032	,434	,321	,237	,218	,156
	Sig. (2-tailed)	,737	,000	,001	,011	,020	,096
	N	114	114	114	114	114	114
X8	Pearson Correlation	-,028	,388	,202	,251	,200	,306
	Sig. (2-tailed)	,768	,000	,031	,007	,033	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X9	Pearson Correlation	,165	,440	,254	,012	,163	,124
	Sig. (2-tailed)	,080	,000	,006	,896	,082	,190
	N	114	114	114	114	114	114
X10	Pearson Correlation	,301	,162	,120	,230	,079	,316
	Sig. (2-tailed)	,001	,086	,205	,014	,404	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X11	Pearson Correlation	,174	,164	,045	,143	,065	,277
	Sig. (2-tailed)	,064	,082	,633	,129	,491	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X12	Pearson Correlation	,465	,287	,255	,167	,212	,131
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,006	,076	,023	,166
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X19	X20	X21	X22	X23	ckm
X1	Pearson Correlation	,133	,227	,456	,288	,236	,597
	Sig. (2-tailed)	,159	,015	,000	,002	,012	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X2	Pearson Correlation	,237	,184	,169	,279	,141	,518
	Sig. (2-tailed)	,011	,050	,071	,003	,134	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X3	Pearson Correlation	,179	,289	,395	,412	,143	,571
	Sig. (2-tailed)	,056	,002	,000	,000	,130	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X4	Pearson Correlation	,203	,376	,361	,434	,246	,647
	Sig. (2-tailed)	,030	,000	,000	,000	,008	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X5	Pearson Correlation	,234	,314	,423	,417	,209	,655
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,000	,000	,025	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X6	Pearson Correlation	,259	,154	,363	,295	,218	,572
	Sig. (2-tailed)	,005	,102	,000	,001	,020	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X7	Pearson Correlation	,170	,282	,204	,213	,263	,533
	Sig. (2-tailed)	,071	,002	,029	,023	,005	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X8	Pearson Correlation	,274	,249	,108	,325	,211	,514
	Sig. (2-tailed)	,003	,008	,254	,000	,024	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X9	Pearson Correlation	,062	,256	,333	,336	,297	,533
	Sig. (2-tailed)	,513	,006	,000	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X10	Pearson Correlation	,430	,286	,195	,316	,378	,571
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,037	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X11	Pearson Correlation	,437	,340	,237	,456	,412	,510
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X12	Pearson Correlation	,280	,203	,293	,315	,423	,538
	Sig. (2-tailed)	,003	,030	,002	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6
X13	Pearson Correlation	,350	,255	,160	,280	,353	,178
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,088	,003	,000	,058
	N	114	114	114	114	114	114
X14	Pearson Correlation	,367	,270	,373	,419	,352	,381
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X15	Pearson Correlation	,376	,241	,294	,359	,444	,493
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,001	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X16	Pearson Correlation	,125	,141	,084	,129	,240	,413
	Sig. (2-tailed)	,185	,133	,376	,172	,010	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X17	Pearson Correlation	,388	,260	,302	,151	,228	,249
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,109	,015	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X18	Pearson Correlation	,348	,105	,156	,133	,209	,250
	Sig. (2-tailed)	,000	,266	,098	,160	,025	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X19	Pearson Correlation	,133	,237	,179	,203	,234	,259
	Sig. (2-tailed)	,159	,011	,056	,030	,012	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X20	Pearson Correlation	,227	,184	,289	,376	,314	,154
	Sig. (2-tailed)	,015	,050	,002	,000	,001	,102
	N	114	114	114	114	114	114
X21	Pearson Correlation	,456	,169	,395	,361	,423	,363
	Sig. (2-tailed)	,000	,071	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X22	Pearson Correlation	,288	,279	,412	,434	,417	,295
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X23	Pearson Correlation	,236	,141	,143	,246	,209	,218
	Sig. (2-tailed)	,012	,134	,130	,008	,025	,020
	N	114	114	114	114	114	114
ckm	Pearson Correlation	,597	,518	,571	,647	,655	,572
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X7	X8	X9	X10	X11	X12
X13	Pearson Correlation	,032	-,028	,165	,301	,174	,465
	Sig. (2-tailed)	,737	,768	,080	,001	,064	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X14	Pearson Correlation	,434	,388	,440	,162	,164	,287
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,086	,082	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X15	Pearson Correlation	,321	,202	,254	,120	,045	,255
	Sig. (2-tailed)	,001	,031	,006	,205	,633	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X16	Pearson Correlation	,237	,251	,012	,230	,143	,167
	Sig. (2-tailed)	,011	,007	,896	,014	,129	,076
	N	114	114	114	114	114	114
X17	Pearson Correlation	,218	,200	,163	,079	,065	,212
	Sig. (2-tailed)	,020	,033	,082	,404	,491	,023
	N	114	114	114	114	114	114
X18	Pearson Correlation	,156	,306	,124	,316	,277	,131
	Sig. (2-tailed)	,096	,001	,190	,001	,003	,166
	N	114	114	114	114	114	114
X19	Pearson Correlation	,170	,274	,062	,430	,437	,280
	Sig. (2-tailed)	,071	,003	,513	,000	,000	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X20	Pearson Correlation	,282	,249	,256	,286	,340	,203
	Sig. (2-tailed)	,002	,008	,006	,002	,000	,030
	N	114	114	114	114	114	114
X21	Pearson Correlation	,204	,108	,333	,195	,237	,293
	Sig. (2-tailed)	,029	,254	,000	,037	,011	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X22	Pearson Correlation	,213	,325	,336	,316	,456	,315
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,001	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X23	Pearson Correlation	,263	,211	,297	,378	,412	,423
	Sig. (2-tailed)	,005	,024	,001	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
ckm	Pearson Correlation	,533	,514	,533	,571	,510	,538
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X13	X14	X15	X16	X17	X18
X13	Pearson Correlation	1	,192	,386	,237	,231	,262
	Sig. (2-tailed)		,041	,000	,011	,013	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X14	Pearson Correlation	,192	1	,675	,292	,478	,382
	Sig. (2-tailed)	,041		,000	,002	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X15	Pearson Correlation	,386	,675	1	,547	,580	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X16	Pearson Correlation	,237	,292	,547	1	,527	,495
	Sig. (2-tailed)	,011	,002	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X17	Pearson Correlation	,231	,478	,580	,527	1	,607
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X18	Pearson Correlation	,262	,382	,342	,495	,607	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X19	Pearson Correlation	,219	,201	,220	,321	,272	,536
	Sig. (2-tailed)	,019	,032	,018	,001	,003	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X20	Pearson Correlation	,211	,352	,214	-,065	,197	,246
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,022	,493	,035	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X21	Pearson Correlation	,329	,344	,418	,009	,118	,123
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,921	,210	,192
	N	114	114	114	114	114	114
X22	Pearson Correlation	,238	,257	,283	,074	,087	,163
	Sig. (2-tailed)	,011	,006	,002	,432	,359	,084
	N	114	114	114	114	114	114
X23	Pearson Correlation	,221	,271	,177	-,108	,071	,072
	Sig. (2-tailed)	,018	,003	,059	,255	,450	,447
	N	114	114	114	114	114	114
ckm	Pearson Correlation	,495	,669	,649	,404	,508	,503
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X19	X20	X21	X22	X23	ckm
X13	Pearson Correlation	,219	,211	,329	,238	,221	,495
	Sig. (2-tailed)	,019	,024	,000	,011	,018	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X14	Pearson Correlation	,201	,352	,344	,257	,271	,669
	Sig. (2-tailed)	,032	,000	,000	,006	,003	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X15	Pearson Correlation	,220	,214	,418	,283	,177	,649
	Sig. (2-tailed)	,018	,022	,000	,002	,059	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X16	Pearson Correlation	,321	-,065	,009	,074	-,108	,404
	Sig. (2-tailed)	,001	,493	,921	,432	,255	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X17	Pearson Correlation	,272	,197	,118	,087	,071	,508
	Sig. (2-tailed)	,003	,035	,210	,359	,450	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X18	Pearson Correlation	,536	,246	,123	,163	,072	,503
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,192	,084	,447	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X19	Pearson Correlation	1	,366	,173	,328	,194	,503
	Sig. (2-tailed)		,000	,065	,000	,038	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X20	Pearson Correlation	,366	1	,371	,398	,493	,550
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X21	Pearson Correlation	,173	,371	1	,756	,538	,625
	Sig. (2-tailed)	,065	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X22	Pearson Correlation	,328	,398	,756	1	,513	,651
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X23	Pearson Correlation	,194	,493	,538	,513	1	,542
	Sig. (2-tailed)	,038	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
ckm	Pearson Correlation	,503	,550	,625	,651	,542	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:18:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=X24 X25 X26 X27 X28 X29 X30 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X38 X39 X40 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X48 X49 X50 X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58 X59 X60 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67 X68 X69 X70 X71 X72 X73 X74 X75 X76 X77 X78 X79 X80 X81 X82 X83 crm /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,374
	Elapsed Time	00 00:00:00,358

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		X24	X25	X26	X27	X28	X29
X24	Pearson Correlation	1	,728	,450	,495	,264	-,066
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,005	,487
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,728	1	,363	,434	,253	,004
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007	,966
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	,450	,363	1	,278	,267	,204
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,004	,029
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,495	,434	,278	1	,592	,071
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003		,000	,451
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,264	,253	,267	,592	1	,423
	Sig. (2-tailed)	,005	,007	,004	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	-,066	,004	,204	,071	,423	1
	Sig. (2-tailed)	,487	,966	,029	,451	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	,126	,068	,396	,170	,362	,612
	Sig. (2-tailed)	,180	,470	,000	,071	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	,149	,067	,301	,134	,247	,347
	Sig. (2-tailed)	,114	,481	,001	,157	,008	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,489	,337	,394	,452	,352	,223
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,017
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,007	-,024	,123	,174	,085	,101
	Sig. (2-tailed)	,937	,802	,194	,064	,369	,285
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,053	,125	,051	,182	,182	-,017
	Sig. (2-tailed)	,577	,187	,590	,053	,053	,856
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,196	,210	,004	,326	,175	,009
	Sig. (2-tailed)	,037	,025	,969	,000	,062	,928
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35
X24	Pearson Correlation	,126	,149	,489	,007	,053	,196
	Sig. (2-tailed)	,180	,114	,000	,937	,577	,037
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,068	,067	,337	-,024	,125	,210
	Sig. (2-tailed)	,470	,481	,000	,802	,187	,025
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	,396	,301	,394	,123	,051	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,194	,590	,969
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,170	,134	,452	,174	,182	,326
	Sig. (2-tailed)	,071	,157	,000	,064	,053	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,362	,247	,352	,085	,182	,175
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,369	,053	,062
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	,612	,347	,223	,101	-,017	,009
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,017	,285	,856	,928
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	1	,627	,483	,278	,032	-,014
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,734	,881
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	,627	1	,535	,259	,005	-,113
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,962	,233
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,483	,535	1	,392	,351	,269
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,278	,259	,392	1	,621	,490
	Sig. (2-tailed)	,003	,005	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,032	,005	,351	,621	1	,790
	Sig. (2-tailed)	,734	,962	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	-,014	-,113	,269	,490	,790	1
	Sig. (2-tailed)	,881	,233	,004	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X36	X37	X38	X39	X40	X41
X24	Pearson Correlation	,044	,004	,028	,089	,102	,282
	Sig. (2-tailed)	,644	,970	,768	,346	,282	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,001	-,025	,047	,249	,266	,471
	Sig. (2-tailed)	,991	,792	,616	,008	,004	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	,182	,086	-,159	,052	,243	,038
	Sig. (2-tailed)	,053	,363	,092	,579	,009	,687
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,075	-,039	,087	,048	-,114	,151
	Sig. (2-tailed)	,425	,681	,358	,615	,229	,110
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,114	-,038	,030	-,018	-,091	,118
	Sig. (2-tailed)	,228	,688	,754	,850	,336	,210
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	,009	-,007	-,143	,002	,251	,074
	Sig. (2-tailed)	,923	,941	,129	,981	,007	,435
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	,192	,112	-,143	,074	,195	-,003
	Sig. (2-tailed)	,040	,234	,128	,437	,038	,974
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	-,007	-,114	-,259	-,077	,213	,126
	Sig. (2-tailed)	,940	,226	,005	,415	,023	,182
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	-,027	-,142	-,038	,002	,033	,209
	Sig. (2-tailed)	,776	,131	,687	,980	,726	,025
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,419	,371	,144	,074	,122	,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,127	,435	,197	,771
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,442	,445	,468	,323	,049	,236
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,606	,011
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,451	,440	,512	,388	-,002	,252
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,987	,007
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X42	X43	X44	X45	X46	X47
X24	Pearson Correlation	,252	,270	,209	,264	-,039	-,012
	Sig. (2-tailed)	,007	,004	,026	,005	,680	,902
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,384	,417	,269	,110	,041	,102
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,246	,665	,278
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	,012	-,022	,011	,087	-,058	,057
	Sig. (2-tailed)	,896	,816	,908	,359	,539	,546
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,114	,107	,125	,164	,175	,223
	Sig. (2-tailed)	,226	,258	,186	,082	,062	,017
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,127	,171	,177	,127	,172	,269
	Sig. (2-tailed)	,177	,069	,060	,179	,068	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	,057	,120	,035	,231	,041	,388
	Sig. (2-tailed)	,550	,205	,711	,013	,667	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	-,039	,002	-,058	,249	-,082	,327
	Sig. (2-tailed)	,681	,980	,540	,007	,386	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	-,013	,212	,048	,324	-,101	,336
	Sig. (2-tailed)	,887	,023	,614	,000	,287	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,240	,190	,042	,361	,248	,371
	Sig. (2-tailed)	,010	,043	,654	,000	,008	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,137	-,114	-,148	-,010	,218	,067
	Sig. (2-tailed)	,145	,225	,115	,913	,020	,476
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,344	,211	,185	,014	,428	,186
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,049	,882	,000	,048
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,377	,241	,358	,200	,532	,221
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,033	,000	,018
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X48	X49	X50	X51	X52	X53
X24	Pearson Correlation	,042	,143	,222	,342	,394	,333
	Sig. (2-tailed)	,654	,130	,018	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,066	,147	,175	,243	,446	,392
	Sig. (2-tailed)	,485	,118	,062	,009	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	,280	,235	,090	,266	-,019	,034
	Sig. (2-tailed)	,003	,012	,339	,004	,842	,722
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,100	,125	,264	,159	,208	,063
	Sig. (2-tailed)	,290	,185	,004	,091	,026	,508
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,179	,195	,202	,124	,153	-,038
	Sig. (2-tailed)	,057	,038	,032	,189	,105	,688
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	,304	,156	,127	,100	-,091	,048
	Sig. (2-tailed)	,001	,098	,177	,292	,334	,613
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	,381	,308	,116	,247	-,210	-,091
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,221	,008	,025	,334
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	,386	,285	,136	,362	,050	,085
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,149	,000	,601	,370
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,262	,207	,313	,427	,155	,104
	Sig. (2-tailed)	,005	,027	,001	,000	,099	,272
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,314	,363	,247	,233	,033	,026
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,008	,013	,728	,781
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,281	,210	,188	,155	,098	,045
	Sig. (2-tailed)	,002	,025	,046	,101	,300	,638
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,175	,221	,249	,034	,069	,007
	Sig. (2-tailed)	,063	,018	,007	,721	,468	,945
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X54	X55	X56	X57	X58	X59
X24	Pearson Correlation	,165	,039	,058	,220	,155	,081
	Sig. (2-tailed)	,080	,679	,543	,019	,099	,390
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,172	-,015	,050	,171	,167	,137
	Sig. (2-tailed)	,067	,878	,595	,069	,077	,145
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	-,058	-,077	-,102	,008	-,156	-,194
	Sig. (2-tailed)	,539	,415	,278	,932	,098	,039
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,015	,163	,174	,146	,183	,142
	Sig. (2-tailed)	,875	,083	,063	,121	,052	,133
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	-,153	-,006	-,006	,012	,013	,040
	Sig. (2-tailed)	,105	,953	,947	,899	,895	,675
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	,011	,113	,041	-,042	-,046	-,079
	Sig. (2-tailed)	,904	,230	,668	,654	,626	,403
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	-,110	-,044	,003	,090	-,062	-,118
	Sig. (2-tailed)	,242	,640	,977	,338	,515	,212
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	,130	-,124	-,069	,075	-,057	-,098
	Sig. (2-tailed)	,167	,190	,464	,429	,544	,300
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,137	,190	,203	,297	,239	,198
	Sig. (2-tailed)	,148	,042	,030	,001	,010	,034
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,107	,353	,311	,190	,129	,099
	Sig. (2-tailed)	,256	,000	,001	,043	,171	,294
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	-,013	,304	,202	,206	,169	,153
	Sig. (2-tailed)	,892	,001	,031	,028	,073	,104
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	-,051	,371	,296	,282	,336	,289
	Sig. (2-tailed)	,592	,000	,001	,002	,000	,002
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X60	X61	X62	X63	X64	X65
X24	Pearson Correlation	,136	,239	,224	,159	,384	,156
	Sig. (2-tailed)	,149	,010	,016	,090	,000	,097
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,162	,295	,156	,256	,384	,235
	Sig. (2-tailed)	,085	,001	,097	,006	,000	,012
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	-,209	,100	,421	,094	,250	,090
	Sig. (2-tailed)	,026	,289	,000	,321	,007	,342
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,153	,225	,180	,264	,429	,383
	Sig. (2-tailed)	,105	,016	,055	,005	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,067	,260	,298	,257	,285	,361
	Sig. (2-tailed)	,477	,005	,001	,006	,002	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	-,075	,003	,123	,027	-,074	,093
	Sig. (2-tailed)	,426	,973	,192	,774	,432	,324
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	-,074	,141	,463	,068	,239	,193
	Sig. (2-tailed)	,437	,135	,000	,471	,010	,040
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	-,084	,099	,367	,102	,348	,165
	Sig. (2-tailed)	,372	,297	,000	,280	,000	,079
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,241	,300	,344	,193	,336	,190
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,000	,039	,000	,043
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,169	,236	,208	,177	-,033	-,072
	Sig. (2-tailed)	,072	,011	,027	,060	,730	,446
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,236	,303	,124	,280	-,086	-,030
	Sig. (2-tailed)	,011	,001	,187	,003	,360	,752
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,395	,383	,111	,326	,027	,048
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,239	,000	,778	,608
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X66	X67	X68	X69	X70	X71
X24	Pearson Correlation	-,088	,170	,154	,189	-,056	,105
	Sig. (2-tailed)	,352	,071	,101	,044	,552	,265
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	-,034	,079	,192	,114	,008	,096
	Sig. (2-tailed)	,716	,406	,040	,228	,934	,309
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	-,217	-,005	-,020	,027	-,076	,032
	Sig. (2-tailed)	,020	,959	,830	,772	,423	,737
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,177	,056	,072	,357	,032	,094
	Sig. (2-tailed)	,060	,554	,448	,000	,735	,321
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,152	-,015	,007	,299	,032	-,025
	Sig. (2-tailed)	,106	,877	,938	,001	,735	,788
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	-,046	-,135	-,003	,001	-,013	-,122
	Sig. (2-tailed)	,626	,152	,973	,991	,893	,195
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	-,016	,030	,088	,067	-,011	,005
	Sig. (2-tailed)	,870	,748	,351	,478	,904	,958
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	-,134	,197	,234	,099	,136	,237
	Sig. (2-tailed)	,154	,035	,012	,294	,150	,011
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	-,078	,030	,060	,207	,128	,203
	Sig. (2-tailed)	,411	,748	,523	,027	,173	,030
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,035	-,272	-,284	-,061	-,083	,181
	Sig. (2-tailed)	,709	,003	,002	,516	,378	,054
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,010	-,344	-,294	,038	,041	,053
	Sig. (2-tailed)	,914	,000	,001	,689	,667	,572
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,073	-,249	-,219	,097	,049	-,020
	Sig. (2-tailed)	,442	,008	,019	,306	,602	,831
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X72	X73	X74	X75	X76	X77
X24	Pearson Correlation	,182	,240	,238	,079	,272	,139
	Sig. (2-tailed)	,052	,010	,011	,402	,003	,141
	N	114	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	,111	,201	,162	,081	,180	,097
	Sig. (2-tailed)	,239	,032	,084	,390	,055	,306
	N	114	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	-,048	,097	,201	-,207	-,021	-,192
	Sig. (2-tailed)	,610	,303	,032	,027	,821	,041
	N	114	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,195	,201	,192	,282	,363	,238
	Sig. (2-tailed)	,037	,032	,041	,002	,000	,011
	N	114	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,151	,120	,259	,163	,210	,174
	Sig. (2-tailed)	,109	,202	,005	,083	,025	,064
	N	114	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	-,006	,011	-,035	-,031	-,100	-,084
	Sig. (2-tailed)	,946	,910	,713	,741	,291	,377
	N	114	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	,049	,124	,143	-,067	,004	-,119
	Sig. (2-tailed)	,607	,188	,128	,481	,963	,205
	N	114	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	,247	,307	,152	-,239	-,065	-,156
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,106	,010	,491	,098
	N	114	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,171	,318	,312	,188	,364	,214
	Sig. (2-tailed)	,068	,001	,001	,045	,000	,022
	N	114	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,183	,097	,165	,165	,120	,143
	Sig. (2-tailed)	,051	,303	,080	,079	,202	,128
	N	114	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,142	,154	,334	,341	,230	,273
	Sig. (2-tailed)	,132	,101	,000	,000	,014	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,090	,121	,230	,470	,362	,372
	Sig. (2-tailed)	,341	,201	,014	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X78	X79	X80	X81	X82
X24	Pearson Correlation	-,037	-,068	-,021	-,228	-,066
	Sig. (2-tailed)	,692	,474	,828	,015	,484
	N	114	114	114	114	114
X25	Pearson Correlation	-,004	-,116	,043	,009	,103
	Sig. (2-tailed)	,964	,219	,652	,924	,275
	N	114	114	114	114	114
X26	Pearson Correlation	-,291	-,235	-,235	,067	-,262
	Sig. (2-tailed)	,002	,012	,012	,477	,005
	N	114	114	114	114	114
X27	Pearson Correlation	,089	,065	,075	-,176	,015
	Sig. (2-tailed)	,344	,490	,430	,060	,875
	N	114	114	114	114	114
X28	Pearson Correlation	,026	,083	,190	,013	,048
	Sig. (2-tailed)	,785	,383	,042	,887	,613
	N	114	114	114	114	114
X29	Pearson Correlation	-,079	,032	,134	,317	,057
	Sig. (2-tailed)	,402	,738	,156	,001	,548
	N	114	114	114	114	114
X30	Pearson Correlation	-,099	,010	,186	,344	-,069
	Sig. (2-tailed)	,295	,919	,047	,000	,466
	N	114	114	114	114	114
X31	Pearson Correlation	-,299	-,044	,139	,117	-,028
	Sig. (2-tailed)	,001	,639	,141	,215	,769
	N	114	114	114	114	114
X32	Pearson Correlation	,069	,198	,233	,110	,105
	Sig. (2-tailed)	,468	,035	,013	,246	,265
	N	114	114	114	114	114
X33	Pearson Correlation	,169	,199	,271	,257	,091
	Sig. (2-tailed)	,073	,034	,004	,006	,335
	N	114	114	114	114	114
X34	Pearson Correlation	,356	,415	,271	,195	,177
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,037	,059
	N	114	114	114	114	114
X35	Pearson Correlation	,470	,493	,341	,161	,201
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,087	,032
	N	114	114	114	114	114

Correlations

		X83	crm
X24	Pearson Correlation	-,047	,368
	Sig. (2-tailed)	,616	,000
	N	114	114
X25	Pearson Correlation	,063	,404
	Sig. (2-tailed)	,502	,000
	N	114	114
X26	Pearson Correlation	-,092	,149
	Sig. (2-tailed)	,333	,113
	N	114	114
X27	Pearson Correlation	-,113	,400
	Sig. (2-tailed)	,231	,000
	N	114	114
X28	Pearson Correlation	-,061	,346
	Sig. (2-tailed)	,521	,000
	N	114	114
X29	Pearson Correlation	-,078	,179
	Sig. (2-tailed)	,409	,057
	N	114	114
X30	Pearson Correlation	-,007	,283
	Sig. (2-tailed)	,945	,002
	N	114	114
X31	Pearson Correlation	,266	,289
	Sig. (2-tailed)	,004	,002
	N	114	114
X32	Pearson Correlation	,086	,525
	Sig. (2-tailed)	,362	,000
	N	114	114
X33	Pearson Correlation	,111	,366
	Sig. (2-tailed)	,238	,000
	N	114	114
X34	Pearson Correlation	,007	,459
	Sig. (2-tailed)	,940	,000
	N	114	114
X35	Pearson Correlation	-,014	,532
	Sig. (2-tailed)	,886	,000
	N	114	114

Correlations

		X24	X25	X26	X27	X28	X29
X36	Pearson Correlation	,044	,001	,182	,075	,114	,009
	Sig. (2-tailed)	,644	,991	,053	,425	,228	,923
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,004	-,025	,086	-,039	-,038	-,007
	Sig. (2-tailed)	,970	,792	,363	,681	,688	,941
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,028	,047	-,159	,087	,030	-,143
	Sig. (2-tailed)	,768	,616	,092	,358	,754	,129
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,089	,249	,052	,048	-,018	,002
	Sig. (2-tailed)	,346	,008	,579	,615	,850	,981
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,102	,266	,243	-,114	-,091	,251
	Sig. (2-tailed)	,282	,004	,009	,229	,336	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,282	,471	,038	,151	,118	,074
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,687	,110	,210	,435
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,252	,384	,012	,114	,127	,057
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,896	,226	,177	,550
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,270	,417	-,022	,107	,171	,120
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,816	,258	,069	,205
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,209	,269	,011	,125	,177	,035
	Sig. (2-tailed)	,026	,004	,908	,186	,060	,711
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,264	,110	,087	,164	,127	,231
	Sig. (2-tailed)	,005	,246	,359	,082	,179	,013
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	-,039	,041	-,058	,175	,172	,041
	Sig. (2-tailed)	,680	,665	,539	,062	,068	,667
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	-,012	,102	,057	,223	,269	,388
	Sig. (2-tailed)	,902	,278	,546	,017	,004	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35
X36	Pearson Correlation	,192	-,007	-,027	,419	,442	,451
	Sig. (2-tailed)	,040	,940	,776	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,112	-,114	-,142	,371	,445	,440
	Sig. (2-tailed)	,234	,226	,131	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	-,143	-,259	-,038	,144	,468	,512
	Sig. (2-tailed)	,128	,005	,687	,127	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,074	-,077	,002	,074	,323	,388
	Sig. (2-tailed)	,437	,415	,980	,435	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,195	,213	,033	,122	,049	-,002
	Sig. (2-tailed)	,038	,023	,726	,197	,606	,987
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	-,003	,126	,209	,028	,236	,252
	Sig. (2-tailed)	,974	,182	,025	,771	,011	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	-,039	-,013	,240	,137	,344	,377
	Sig. (2-tailed)	,681	,887	,010	,145	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,002	,212	,190	-,114	,211	,241
	Sig. (2-tailed)	,980	,023	,043	,225	,024	,010
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	-,058	,048	,042	-,148	,185	,358
	Sig. (2-tailed)	,540	,614	,654	,115	,049	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,249	,324	,361	-,010	,014	,200
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,913	,882	,033
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	-,082	-,101	,248	,218	,428	,532
	Sig. (2-tailed)	,386	,287	,008	,020	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,327	,336	,371	,067	,186	,221
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,476	,048	,018
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X36	X37	X38	X39	X40	X41
X36	Pearson Correlation	1	,875	,648	,555	,069	-,046
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,464	,631
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,875	1	,685	,632	,191	,072
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,042	,449
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,648	,685	1	,755	-,054	,199
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,566	,034
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,555	,632	,755	1	,294	,348
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,069	,191	-,054	,294	1	,666
	Sig. (2-tailed)	,464	,042	,566	,001		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	-,046	,072	,199	,348	,666	1
	Sig. (2-tailed)	,631	,449	,034	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,166	,122	,346	,347	,394	,679
	Sig. (2-tailed)	,077	,197	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,014	-,007	,205	,313	,536	,735
	Sig. (2-tailed)	,885	,945	,028	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,128	,152	,342	,382	,318	,622
	Sig. (2-tailed)	,176	,106	,000	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,192	,134	,185	,267	,254	,324
	Sig. (2-tailed)	,040	,155	,049	,004	,006	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,331	,224	,452	,314	,009	,242
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,000	,001	,928	,009
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,110	-,037	,021	,204	,153	,152
	Sig. (2-tailed)	,244	,697	,824	,029	,104	,106
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X42	X43	X44	X45	X46	X47
X36	Pearson Correlation	,166	,014	,128	,192	,331	,110
	Sig. (2-tailed)	,077	,885	,176	,040	,000	,244
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,122	-,007	,152	,134	,224	-,037
	Sig. (2-tailed)	,197	,945	,106	,155	,016	,697
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,346	,205	,342	,185	,452	,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,000	,049	,000	,824
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,347	,313	,382	,267	,314	,204
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,004	,001	,029
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,394	,536	,318	,254	,009	,153
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,006	,928	,104
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,679	,735	,622	,324	,242	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	,106
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	1	,677	,546	,318	,501	,279
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,677	1	,700	,455	,318	,350
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,546	,700	1	,517	,451	,291
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,318	,455	,517	1	,464	,524
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,501	,318	,451	,464	1	,523
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,279	,350	,291	,524	,523	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,002	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X48	X49	X50	X51	X52	X53
X36	Pearson Correlation	,315	,318	,135	,020	-,105	,007
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,151	,830	,267	,940
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,296	,309	,079	-,009	-,079	,061
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,403	,927	,401	,519
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,098	,102	,185	-,043	,098	,023
	Sig. (2-tailed)	,300	,282	,049	,653	,297	,812
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,148	,245	,201	,095	,239	,181
	Sig. (2-tailed)	,117	,009	,032	,313	,010	,054
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,262	,345	-,034	,405	,297	,320
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,720	,000	,001	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,115	,214	,065	,397	,490	,313
	Sig. (2-tailed)	,222	,022	,492	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,114	,250	,251	,265	,369	,346
	Sig. (2-tailed)	,227	,007	,007	,004	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,210	,209	,110	,417	,450	,437
	Sig. (2-tailed)	,025	,026	,243	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,284	,262	,229	,270	,226	,247
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,014	,004	,016	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,318	,265	,272	,340	,152	,170
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,003	,000	,106	,071
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,340	,250	,430	,144	-,003	,059
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,126	,975	,534
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,521	,450	,473	,316	,112	,204
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,234	,030
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X54	X55	X56	X57	X58	X59
X36	Pearson Correlation	-,130	,257	,188	,159	,120	,095
	Sig. (2-tailed)	,168	,006	,045	,091	,204	,316
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	-,072	,337	,246	,204	,133	,100
	Sig. (2-tailed)	,445	,000	,008	,030	,159	,287
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,016	,372	,304	,304	,329	,317
	Sig. (2-tailed)	,862	,000	,001	,001	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,162	,338	,325	,357	,353	,316
	Sig. (2-tailed)	,085	,000	,000	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,117	-,005	,019	,131	-,006	-,037
	Sig. (2-tailed)	,214	,959	,843	,164	,949	,697
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,157	,123	,120	,265	,191	,178
	Sig. (2-tailed)	,096	,191	,202	,004	,041	,058
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,157	,104	,165	,277	,340	,303
	Sig. (2-tailed)	,096	,272	,080	,003	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,254	,046	,103	,310	,293	,315
	Sig. (2-tailed)	,006	,627	,278	,001	,002	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,149	,139	,198	,371	,412	,417
	Sig. (2-tailed)	,114	,142	,035	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,101	,194	,226	,321	,311	,294
	Sig. (2-tailed)	,287	,039	,016	,001	,001	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	-,021	,346	,308	,304	,382	,411
	Sig. (2-tailed)	,821	,000	,001	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,127	,061	,143	,167	,200	,225
	Sig. (2-tailed)	,177	,516	,130	,075	,033	,016
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X60	X61	X62	X63	X64	X65
X36	Pearson Correlation	,200	,181	,192	,165	-,086	,231
	Sig. (2-tailed)	,032	,054	,040	,079	,363	,014
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,189	,106	,129	,075	-,129	,105
	Sig. (2-tailed)	,044	,260	,172	,430	,172	,267
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,381	,197	-,044	,166	-,068	,245
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,644	,078	,471	,009
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,356	,207	,011	,181	,005	,218
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,908	,054	,956	,020
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	-,063	,059	,183	,063	,081	-,110
	Sig. (2-tailed)	,503	,536	,051	,505	,392	,246
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,197	,201	,124	,164	,245	,030
	Sig. (2-tailed)	,035	,032	,189	,081	,009	,751
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,295	,415	,063	,350	,100	,157
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,504	,000	,291	,095
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,306	,267	,154	,356	,182	,159
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,101	,000	,053	,091
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,376	,217	,176	,377	,153	,117
	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,061	,000	,105	,215
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,330	,241	,325	,184	,219	,280
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,050	,019	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,417	,268	-,016	,265	-,034	,179
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,862	,004	,720	,057
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,203	,290	,097	,235	,061	,321
	Sig. (2-tailed)	,030	,002	,307	,012	,520	,001
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X66	X67	X68	X69	X70	X71
X36	Pearson Correlation	,152	-,130	-,181	,067	,079	,073
	Sig. (2-tailed)	,108	,167	,053	,479	,402	,441
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,151	-,226	-,233	,048	,001	,038
	Sig. (2-tailed)	,108	,015	,013	,611	,992	,687
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,239	-,092	-,117	,238	,152	,067
	Sig. (2-tailed)	,011	,328	,213	,011	,107	,480
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,142	-,009	,058	,137	,133	,126
	Sig. (2-tailed)	,132	,923	,540	,145	,158	,183
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	-,194	-,101	,109	-,094	-,059	,072
	Sig. (2-tailed)	,038	,287	,250	,318	,531	,445
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,050	,007	,195	,281	,092	,196
	Sig. (2-tailed)	,595	,945	,038	,002	,332	,037
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,156	-,028	,019	,142	,079	,175
	Sig. (2-tailed)	,098	,766	,842	,131	,405	,063
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,058	,113	,271	,137	,226	,124
	Sig. (2-tailed)	,542	,230	,003	,146	,015	,188
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,117	,081	,104	,358	,294	,081
	Sig. (2-tailed)	,215	,393	,272	,000	,002	,395
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,072	,375	,260	,373	,416	,292
	Sig. (2-tailed)	,444	,000	,005	,000	,000	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,152	-,064	-,131	,234	,352	,135
	Sig. (2-tailed)	,107	,500	,165	,012	,000	,151
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,032	,142	,110	,105	,381	,139
	Sig. (2-tailed)	,733	,131	,242	,265	,000	,139
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X72	X73	X74	X75	X76	X77
X36	Pearson Correlation	,027	-,012	,207	,132	,081	,116
	Sig. (2-tailed)	,776	,899	,027	,160	,390	,218
	N	114	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,025	,023	,162	,152	,096	,172
	Sig. (2-tailed)	,792	,806	,085	,106	,308	,068
	N	114	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,117	,097	,331	,413	,378	,415
	Sig. (2-tailed)	,214	,304	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,070	,057	,196	,260	,263	,273
	Sig. (2-tailed)	,462	,544	,037	,005	,005	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	,157	,191	,016	-,132	-,130	-,169
	Sig. (2-tailed)	,094	,041	,865	,161	,168	,072
	N	114	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,264	,325	,153	,092	,120	,059
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,103	,330	,205	,532
	N	114	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,278	,227	,143	,214	,232	,174
	Sig. (2-tailed)	,003	,015	,130	,022	,013	,064
	N	114	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,379	,292	,256	,126	,179	,173
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,006	,181	,056	,066
	N	114	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,316	,283	,273	,244	,345	,266
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,003	,009	,000	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,196	,190	,087	,092	,249	,142
	Sig. (2-tailed)	,036	,043	,359	,330	,008	,132
	N	114	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,104	,087	,135	,359	,357	,349
	Sig. (2-tailed)	,269	,359	,152	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,077	-,011	-,060	,095	,123	,088
	Sig. (2-tailed)	,413	,908	,523	,313	,191	,352
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X78	X79	X80	X81	X82
X36	Pearson Correlation	,190	,229	,251	,252	-,103
	Sig. (2-tailed)	,043	,014	,007	,007	,276
	N	114	114	114	114	114
X37	Pearson Correlation	,242	,240	,273	,252	-,070
	Sig. (2-tailed)	,009	,010	,003	,007	,459
	N	114	114	114	114	114
X38	Pearson Correlation	,413	,368	,318	,078	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,407	,106
	N	114	114	114	114	114
X39	Pearson Correlation	,286	,277	,382	,218	,076
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,020	,420
	N	114	114	114	114	114
X40	Pearson Correlation	-,190	-,158	,051	,186	,053
	Sig. (2-tailed)	,042	,093	,589	,047	,578
	N	114	114	114	114	114
X41	Pearson Correlation	,014	,040	,121	,015	,255
	Sig. (2-tailed)	,883	,676	,199	,873	,006
	N	114	114	114	114	114
X42	Pearson Correlation	,196	,250	,188	,111	,236
	Sig. (2-tailed)	,037	,007	,045	,238	,012
	N	114	114	114	114	114
X43	Pearson Correlation	,118	,174	,241	,033	,343
	Sig. (2-tailed)	,211	,064	,010	,726	,000
	N	114	114	114	114	114
X44	Pearson Correlation	,181	,195	,068	-,084	,292
	Sig. (2-tailed)	,054	,037	,475	,373	,002
	N	114	114	114	114	114
X45	Pearson Correlation	,119	,196	,197	,024	-,024
	Sig. (2-tailed)	,207	,037	,036	,796	,801
	N	114	114	114	114	114
X46	Pearson Correlation	,498	,503	,307	,161	,211
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,087	,025
	N	114	114	114	114	114
X47	Pearson Correlation	,138	,273	,200	,275	,071
	Sig. (2-tailed)	,142	,003	,033	,003	,455
	N	114	114	114	114	114

Correlations

		X83	crm
X36	Pearson Correlation	-,142	,377
	Sig. (2-tailed)	,133	,000
	N	114	114
X37	Pearson Correlation	-,145	,340
	Sig. (2-tailed)	,123	,000
	N	114	114
X38	Pearson Correlation	-,089	,456
	Sig. (2-tailed)	,348	,000
	N	114	114
X39	Pearson Correlation	,018	,525
	Sig. (2-tailed)	,848	,000
	N	114	114
X40	Pearson Correlation	,080	,271
	Sig. (2-tailed)	,397	,004
	N	114	114
X41	Pearson Correlation	,176	,493
	Sig. (2-tailed)	,061	,000
	N	114	114
X42	Pearson Correlation	,192	,553
	Sig. (2-tailed)	,041	,000
	N	114	114
X43	Pearson Correlation	,249	,572
	Sig. (2-tailed)	,007	,000
	N	114	114
X44	Pearson Correlation	,278	,564
	Sig. (2-tailed)	,003	,000
	N	114	114
X45	Pearson Correlation	-,037	,550
	Sig. (2-tailed)	,693	,000
	N	114	114
X46	Pearson Correlation	,092	,539
	Sig. (2-tailed)	,333	,000
	N	114	114
X47	Pearson Correlation	,075	,474
	Sig. (2-tailed)	,426	,000
	N	114	114

Correlations

		X24	X25	X26	X27	X28	X29
X48	Pearson Correlation	,042	,066	,280	,100	,179	,304
	Sig. (2-tailed)	,654	,485	,003	,290	,057	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,143	,147	,235	,125	,195	,156
	Sig. (2-tailed)	,130	,118	,012	,185	,038	,098
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,222	,175	,090	,264	,202	,127
	Sig. (2-tailed)	,018	,062	,339	,004	,032	,177
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,342	,243	,266	,159	,124	,100
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,004	,091	,189	,292
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,394	,446	-,019	,208	,153	-,091
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,842	,026	,105	,334
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,333	,392	,034	,063	-,038	,048
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,722	,508	,688	,613
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,165	,172	-,058	,015	-,153	,011
	Sig. (2-tailed)	,080	,067	,539	,875	,105	,904
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,039	-,015	-,077	,163	-,006	,113
	Sig. (2-tailed)	,679	,878	,415	,083	,953	,230
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,058	,050	-,102	,174	-,006	,041
	Sig. (2-tailed)	,543	,595	,278	,063	,947	,668
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,220	,171	,008	,146	,012	-,042
	Sig. (2-tailed)	,019	,069	,932	,121	,899	,654
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,155	,167	-,156	,183	,013	-,046
	Sig. (2-tailed)	,099	,077	,098	,052	,895	,626
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,081	,137	-,194	,142	,040	-,079
	Sig. (2-tailed)	,390	,145	,039	,133	,675	,403
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35
X48	Pearson Correlation	,381	,386	,262	,314	,281	,175
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001	,002	,063
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,308	,285	,207	,363	,210	,221
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,027	,000	,025	,018
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,116	,136	,313	,247	,188	,249
	Sig. (2-tailed)	,221	,149	,001	,008	,046	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,247	,362	,427	,233	,155	,034
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,013	,101	,721
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	-,210	,050	,155	,033	,098	,069
	Sig. (2-tailed)	,025	,601	,099	,728	,300	,468
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	-,091	,085	,104	,026	,045	,007
	Sig. (2-tailed)	,334	,370	,272	,781	,638	,945
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	-,110	,130	,137	,107	-,013	-,051
	Sig. (2-tailed)	,242	,167	,148	,256	,892	,592
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	-,044	-,124	,190	,353	,304	,371
	Sig. (2-tailed)	,640	,190	,042	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,003	-,069	,203	,311	,202	,296
	Sig. (2-tailed)	,977	,464	,030	,001	,031	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,090	,075	,297	,190	,206	,282
	Sig. (2-tailed)	,338	,429	,001	,043	,028	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	-,062	-,057	,239	,129	,169	,336
	Sig. (2-tailed)	,515	,544	,010	,171	,073	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	-,118	-,098	,198	,099	,153	,289
	Sig. (2-tailed)	,212	,300	,034	,294	,104	,002
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X36	X37	X38	X39	X40	X41
X48	Pearson Correlation	,315	,296	,098	,148	,262	,115
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,300	,117	,005	,222
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,318	,309	,102	,245	,345	,214
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,282	,009	,000	,022
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,135	,079	,185	,201	-,034	,065
	Sig. (2-tailed)	,151	,403	,049	,032	,720	,492
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,020	-,009	-,043	,095	,405	,397
	Sig. (2-tailed)	,830	,927	,653	,313	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	-,105	-,079	,098	,239	,297	,490
	Sig. (2-tailed)	,267	,401	,297	,010	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,007	,061	,023	,181	,320	,313
	Sig. (2-tailed)	,940	,519	,812	,054	,001	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	-,130	-,072	,016	,162	,117	,157
	Sig. (2-tailed)	,168	,445	,862	,085	,214	,096
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,257	,337	,372	,338	-,005	,123
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,959	,191
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,188	,246	,304	,325	,019	,120
	Sig. (2-tailed)	,045	,008	,001	,000	,843	,202
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,159	,204	,304	,357	,131	,265
	Sig. (2-tailed)	,091	,030	,001	,000	,164	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,120	,133	,329	,353	-,006	,191
	Sig. (2-tailed)	,204	,159	,000	,000	,949	,041
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,095	,100	,317	,316	-,037	,178
	Sig. (2-tailed)	,316	,287	,001	,001	,697	,058
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X42	X43	X44	X45	X46	X47
X48	Pearson Correlation	,114	,210	,284	,318	,340	,521
	Sig. (2-tailed)	,227	,025	,002	,001	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,250	,209	,262	,265	,250	,450
	Sig. (2-tailed)	,007	,026	,005	,004	,007	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,251	,110	,229	,272	,430	,473
	Sig. (2-tailed)	,007	,243	,014	,003	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,265	,417	,270	,340	,144	,316
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,004	,000	,126	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,369	,450	,226	,152	-,003	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,106	,975	,234
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,346	,437	,247	,170	,059	,204
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,071	,534	,030
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,157	,254	,149	,101	-,021	,127
	Sig. (2-tailed)	,096	,006	,114	,287	,821	,177
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,104	,046	,139	,194	,346	,061
	Sig. (2-tailed)	,272	,627	,142	,039	,000	,516
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,165	,103	,198	,226	,308	,143
	Sig. (2-tailed)	,080	,278	,035	,016	,001	,130
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,277	,310	,371	,321	,304	,167
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000	,001	,001	,075
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,340	,293	,412	,311	,382	,200
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001	,000	,033
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,303	,315	,417	,294	,411	,225
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,002	,000	,016
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X48	X49	X50	X51	X52	X53
X48	Pearson Correlation	1	,704	,571	,575	,003	,248
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,976	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,704	1	,661	,539	,267	,296
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,004	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,571	,661	1	,524	,307	,277
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,575	,539	,524	1	,443	,476
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,003	,267	,307	,443	1	,661
	Sig. (2-tailed)	,976	,004	,001	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,248	,296	,277	,476	,661	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,003	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,131	,187	,203	,410	,497	,637
	Sig. (2-tailed)	,164	,046	,030	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,171	,200	,259	,233	,309	,348
	Sig. (2-tailed)	,070	,033	,005	,013	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,155	,251	,271	,279	,328	,387
	Sig. (2-tailed)	,099	,007	,004	,003	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,214	,338	,300	,369	,354	,366
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,001	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,055	,181	,253	,165	,373	,416
	Sig. (2-tailed)	,564	,054	,007	,079	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,073	,153	,214	,163	,351	,409
	Sig. (2-tailed)	,439	,105	,022	,082	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X54	X55	X56	X57	X58	X59
X48	Pearson Correlation	,131	,171	,155	,214	,055	,073
	Sig. (2-tailed)	,164	,070	,099	,022	,564	,439
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,187	,200	,251	,338	,181	,153
	Sig. (2-tailed)	,046	,033	,007	,000	,054	,105
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,203	,259	,271	,300	,253	,214
	Sig. (2-tailed)	,030	,005	,004	,001	,007	,022
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,410	,233	,279	,369	,165	,163
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,003	,000	,079	,082
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,497	,309	,328	,354	,373	,351
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,637	,348	,387	,366	,416	,409
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	1	,538	,588	,486	,513	,504
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,538	1	,821	,608	,658	,641
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,588	,821	1	,797	,799	,763
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,486	,608	,797	1	,809	,770
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,513	,658	,799	,809	1	,949
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,504	,641	,763	,770	,949	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X60	X61	X62	X63	X64	X65
X48	Pearson Correlation	,029	,172	,232	,227	,068	,220
	Sig. (2-tailed)	,762	,068	,013	,015	,473	,019
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,119	,309	,277	,298	,147	,199
	Sig. (2-tailed)	,208	,001	,003	,001	,119	,034
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,228	,325	,084	,375	,085	,198
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,374	,000	,368	,035
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,154	,196	,203	,253	,145	,163
	Sig. (2-tailed)	,102	,036	,030	,007	,123	,084
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,392	,302	,053	,314	,162	,189
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,575	,001	,086	,044
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,409	,181	-,058	,271	-,016	,098
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,539	,003	,863	,300
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,458	-,001	-,257	,077	-,155	,055
	Sig. (2-tailed)	,000	,993	,006	,418	,099	,561
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,635	,022	-,132	,076	-,216	,063
	Sig. (2-tailed)	,000	,814	,162	,422	,021	,505
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,750	,034	-,147	,010	-,150	,158
	Sig. (2-tailed)	,000	,718	,118	,912	,111	,093
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,744	,068	,031	,115	-,003	,235
	Sig. (2-tailed)	,000	,471	,741	,221	,976	,012
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,868	,144	-,077	,252	-,014	,215
	Sig. (2-tailed)	,000	,128	,414	,007	,885	,021
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,863	,142	-,076	,296	-,026	,263
	Sig. (2-tailed)	,000	,131	,423	,001	,784	,005
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X66	X67	X68	X69	X70	X71
X48	Pearson Correlation	-,054	-,003	,044	,158	,314	,135
	Sig. (2-tailed)	,568	,971	,644	,093	,001	,151
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,068	-,058	-,062	-,024	,076	,131
	Sig. (2-tailed)	,472	,542	,510	,799	,422	,166
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,132	,044	-,081	,062	,178	,155
	Sig. (2-tailed)	,161	,641	,391	,512	,058	,099
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	-,016	,209	,297	,231	,233	,335
	Sig. (2-tailed)	,866	,026	,001	,013	,013	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,126	,207	,251	,149	,153	,387
	Sig. (2-tailed)	,182	,027	,007	,114	,104	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	-,002	,131	,151	,020	,162	,220
	Sig. (2-tailed)	,982	,164	,109	,836	,086	,019
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,061	,169	,223	,086	,187	,355
	Sig. (2-tailed)	,520	,071	,017	,361	,046	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,177	-,056	,041	,291	,305	,327
	Sig. (2-tailed)	,059	,554	,663	,002	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,262	,094	,155	,283	,253	,325
	Sig. (2-tailed)	,005	,319	,099	,002	,007	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,192	,186	,234	,321	,344	,383
	Sig. (2-tailed)	,041	,047	,012	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,221	,091	,149	,276	,336	,317
	Sig. (2-tailed)	,018	,333	,114	,003	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,225	,144	,168	,293	,399	,302
	Sig. (2-tailed)	,016	,127	,075	,002	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X72	X73	X74	X75	X76	X77
X48	Pearson Correlation	,230	,246	,198	,035	,155	,101
	Sig. (2-tailed)	,014	,008	,034	,711	,099	,285
	N	114	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,232	,083	-,051	,081	,134	,166
	Sig. (2-tailed)	,013	,379	,589	,391	,157	,077
	N	114	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,250	,156	,108	,335	,407	,457
	Sig. (2-tailed)	,007	,097	,254	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	,452	,392	,388	,166	,325	,221
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,078	,000	,018
	N	114	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,357	,113	,090	,220	,239	,321
	Sig. (2-tailed)	,000	,231	,342	,018	,010	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,267	,094	,048	,150	,133	,212
	Sig. (2-tailed)	,004	,318	,614	,111	,159	,024
	N	114	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,314	,054	-,017	,088	,211	,226
	Sig. (2-tailed)	,001	,567	,860	,351	,024	,016
	N	114	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,249	,107	,136	,441	,436	,513
	Sig. (2-tailed)	,008	,259	,150	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,244	,069	,149	,503	,510	,535
	Sig. (2-tailed)	,009	,464	,113	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,273	,251	,255	,370	,492	,438
	Sig. (2-tailed)	,003	,007	,006	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,230	,102	,131	,513	,591	,587
	Sig. (2-tailed)	,014	,281	,165	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,244	,077	,159	,488	,581	,574
	Sig. (2-tailed)	,009	,418	,091	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X78	X79	X80	X81	X82
X48	Pearson Correlation	,005	,018	,041	,250	,008
	Sig. (2-tailed)	,955	,850	,661	,007	,931
	N	114	114	114	114	114
X49	Pearson Correlation	,056	,070	,210	,278	-,068
	Sig. (2-tailed)	,552	,458	,025	,003	,471
	N	114	114	114	114	114
X50	Pearson Correlation	,213	,233	,191	,110	,069
	Sig. (2-tailed)	,023	,012	,042	,245	,468
	N	114	114	114	114	114
X51	Pearson Correlation	-,038	-,007	,037	,020	,172
	Sig. (2-tailed)	,691	,937	,700	,831	,067
	N	114	114	114	114	114
X52	Pearson Correlation	,031	-,020	,172	-,203	,076
	Sig. (2-tailed)	,740	,833	,068	,030	,422
	N	114	114	114	114	114
X53	Pearson Correlation	,031	-,004	,052	-,022	,233
	Sig. (2-tailed)	,745	,962	,579	,817	,012
	N	114	114	114	114	114
X54	Pearson Correlation	,089	,006	,067	-,068	,230
	Sig. (2-tailed)	,346	,950	,479	,473	,014
	N	114	114	114	114	114
X55	Pearson Correlation	,394	,265	,271	,021	,120
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004	,826	,204
	N	114	114	114	114	114
X56	Pearson Correlation	,446	,247	,329	,086	,211
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,360	,024
	N	114	114	114	114	114
X57	Pearson Correlation	,404	,250	,292	,038	,186
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,002	,686	,048
	N	114	114	114	114	114
X58	Pearson Correlation	,491	,359	,335	-,015	,281
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,873	,002
	N	114	114	114	114	114
X59	Pearson Correlation	,483	,338	,298	-,037	,302
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,696	,001
	N	114	114	114	114	114

Correlations

		X83	crm
X48	Pearson Correlation	,028	,478
	Sig. (2-tailed)	,764	,000
	N	114	114
X49	Pearson Correlation	,045	,507
	Sig. (2-tailed)	,636	,000
	N	114	114
X50	Pearson Correlation	,109	,518
	Sig. (2-tailed)	,249	,000
	N	114	114
X51	Pearson Correlation	,193	,567
	Sig. (2-tailed)	,040	,000
	N	114	114
X52	Pearson Correlation	,156	,465
	Sig. (2-tailed)	,098	,000
	N	114	114
X53	Pearson Correlation	,244	,443
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	114	114
X54	Pearson Correlation	,329	,366
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	114	114
X55	Pearson Correlation	,059	,526
	Sig. (2-tailed)	,534	,000
	N	114	114
X56	Pearson Correlation	,127	,584
	Sig. (2-tailed)	,177	,000
	N	114	114
X57	Pearson Correlation	,175	,663
	Sig. (2-tailed)	,063	,000
	N	114	114
X58	Pearson Correlation	,317	,640
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	114	114
X59	Pearson Correlation	,331	,616
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	114	114

Correlations

		X24	X25	X26	X27	X28	X29
X60	Pearson Correlation	,136	,162	-,209	,153	,067	-,075
	Sig. (2-tailed)	,149	,085	,026	,105	,477	,426
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,239	,295	,100	,225	,260	,003
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,289	,016	,005	,973
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,224	,156	,421	,180	,298	,123
	Sig. (2-tailed)	,016	,097	,000	,055	,001	,192
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,159	,256	,094	,264	,257	,027
	Sig. (2-tailed)	,090	,006	,321	,005	,006	,774
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,384	,384	,250	,429	,285	-,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000	,002	,432
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,156	,235	,090	,383	,361	,093
	Sig. (2-tailed)	,097	,012	,342	,000	,000	,324
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	-,088	-,034	-,217	,177	,152	-,046
	Sig. (2-tailed)	,352	,716	,020	,060	,106	,626
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,170	,079	-,005	,056	-,015	-,135
	Sig. (2-tailed)	,071	,406	,959	,554	,877	,152
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,154	,192	-,020	,072	,007	-,003
	Sig. (2-tailed)	,101	,040	,830	,448	,938	,973
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,189	,114	,027	,357	,299	,001
	Sig. (2-tailed)	,044	,228	,772	,000	,001	,991
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	-,056	,008	-,076	,032	,032	-,013
	Sig. (2-tailed)	,552	,934	,423	,735	,735	,893
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,105	,096	,032	,094	-,025	-,122
	Sig. (2-tailed)	,265	,309	,737	,321	,788	,195
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35
X60	Pearson Correlation	-,074	-,084	,241	,169	,236	,395
	Sig. (2-tailed)	,437	,372	,010	,072	,011	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,141	,099	,300	,236	,303	,383
	Sig. (2-tailed)	,135	,297	,001	,011	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,463	,367	,344	,208	,124	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,027	,187	,239
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,068	,102	,193	,177	,280	,326
	Sig. (2-tailed)	,471	,280	,039	,060	,003	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,239	,348	,336	-,033	-,086	,027
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,730	,360	,778
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,193	,165	,190	-,072	-,030	,048
	Sig. (2-tailed)	,040	,079	,043	,446	,752	,608
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	-,016	-,134	-,078	,035	,010	,073
	Sig. (2-tailed)	,870	,154	,411	,709	,914	,442
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,030	,197	,030	-,272	-,344	-,249
	Sig. (2-tailed)	,748	,035	,748	,003	,000	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,088	,234	,060	-,284	-,294	-,219
	Sig. (2-tailed)	,351	,012	,523	,002	,001	,019
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,067	,099	,207	-,061	,038	,097
	Sig. (2-tailed)	,478	,294	,027	,516	,689	,306
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	-,011	,136	,128	-,083	,041	,049
	Sig. (2-tailed)	,904	,150	,173	,378	,667	,602
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,005	,237	,203	,181	,053	-,020
	Sig. (2-tailed)	,958	,011	,030	,054	,572	,831
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X36	X37	X38	X39	X40	X41
X60	Pearson Correlation	,200	,189	,381	,356	-,063	,197
	Sig. (2-tailed)	,032	,044	,000	,000	,503	,035
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,181	,106	,197	,207	,059	,201
	Sig. (2-tailed)	,054	,260	,035	,027	,536	,032
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,192	,129	-,044	,011	,183	,124
	Sig. (2-tailed)	,040	,172	,644	,908	,051	,189
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,165	,075	,166	,181	,063	,164
	Sig. (2-tailed)	,079	,430	,078	,054	,505	,081
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	-,086	-,129	-,068	,005	,081	,245
	Sig. (2-tailed)	,363	,172	,471	,956	,392	,009
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,231	,105	,245	,218	-,110	,030
	Sig. (2-tailed)	,014	,267	,009	,020	,246	,751
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,152	,151	,239	,142	-,194	,050
	Sig. (2-tailed)	,108	,108	,011	,132	,038	,595
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	-,130	-,226	-,092	-,009	-,101	,007
	Sig. (2-tailed)	,167	,015	,328	,923	,287	,945
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	-,181	-,233	-,117	,058	,109	,195
	Sig. (2-tailed)	,053	,013	,213	,540	,250	,038
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,067	,048	,238	,137	-,094	,281
	Sig. (2-tailed)	,479	,611	,011	,145	,318	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,079	,001	,152	,133	-,059	,092
	Sig. (2-tailed)	,402	,992	,107	,158	,531	,332
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,073	,038	,067	,126	,072	,196
	Sig. (2-tailed)	,441	,687	,480	,183	,445	,037
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X42	X43	X44	X45	X46	X47
X60	Pearson Correlation	,295	,306	,376	,330	,417	,203
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,030
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,415	,267	,217	,241	,268	,290
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,020	,010	,004	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,063	,154	,176	,325	-,016	,097
	Sig. (2-tailed)	,504	,101	,061	,000	,862	,307
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,350	,356	,377	,184	,265	,235
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,050	,004	,012
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,100	,182	,153	,219	-,034	,061
	Sig. (2-tailed)	,291	,053	,105	,019	,720	,520
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,157	,159	,117	,280	,179	,321
	Sig. (2-tailed)	,095	,091	,215	,003	,057	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,156	,058	,117	,072	,152	,032
	Sig. (2-tailed)	,098	,542	,215	,444	,107	,733
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	-,028	,113	,081	,375	-,064	,142
	Sig. (2-tailed)	,766	,230	,393	,000	,500	,131
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,019	,271	,104	,260	-,131	,110
	Sig. (2-tailed)	,842	,003	,272	,005	,165	,242
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,142	,137	,358	,373	,234	,105
	Sig. (2-tailed)	,131	,146	,000	,000	,012	,265
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,079	,226	,294	,416	,352	,381
	Sig. (2-tailed)	,405	,015	,002	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,175	,124	,081	,292	,135	,139
	Sig. (2-tailed)	,063	,188	,395	,002	,151	,139
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X48	X49	X50	X51	X52	X53
X60	Pearson Correlation	,029	,119	,228	,154	,392	,409
	Sig. (2-tailed)	,762	,208	,015	,102	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,172	,309	,325	,196	,302	,181
	Sig. (2-tailed)	,068	,001	,000	,036	,001	,054
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,232	,277	,084	,203	,053	-,058
	Sig. (2-tailed)	,013	,003	,374	,030	,575	,539
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,227	,298	,375	,253	,314	,271
	Sig. (2-tailed)	,015	,001	,000	,007	,001	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,068	,147	,085	,145	,162	-,016
	Sig. (2-tailed)	,473	,119	,368	,123	,086	,863
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,220	,199	,198	,163	,189	,098
	Sig. (2-tailed)	,019	,034	,035	,084	,044	,300
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	-,054	,068	,132	-,016	,126	-,002
	Sig. (2-tailed)	,568	,472	,161	,866	,182	,982
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	-,003	-,058	,044	,209	,207	,131
	Sig. (2-tailed)	,971	,542	,641	,026	,027	,164
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,044	-,062	-,081	,297	,251	,151
	Sig. (2-tailed)	,644	,510	,391	,001	,007	,109
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,158	-,024	,062	,231	,149	,020
	Sig. (2-tailed)	,093	,799	,512	,013	,114	,836
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,314	,076	,178	,233	,153	,162
	Sig. (2-tailed)	,001	,422	,058	,013	,104	,086
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,135	,131	,155	,335	,387	,220
	Sig. (2-tailed)	,151	,166	,099	,000	,000	,019
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X54	X55	X56	X57	X58	X59
X60	Pearson Correlation	,458	,635	,750	,744	,868	,863
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	-,001	,022	,034	,068	,144	,142
	Sig. (2-tailed)	,993	,814	,718	,471	,128	,131
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	-,257	-,132	-,147	,031	-,077	-,076
	Sig. (2-tailed)	,006	,162	,118	,741	,414	,423
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,077	,076	,010	,115	,252	,296
	Sig. (2-tailed)	,418	,422	,912	,221	,007	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	-,155	-,216	-,150	-,003	-,014	-,026
	Sig. (2-tailed)	,099	,021	,111	,976	,885	,784
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,055	,063	,158	,235	,215	,263
	Sig. (2-tailed)	,561	,505	,093	,012	,021	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,061	,177	,262	,192	,221	,225
	Sig. (2-tailed)	,520	,059	,005	,041	,018	,016
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,169	-,056	,094	,186	,091	,144
	Sig. (2-tailed)	,071	,554	,319	,047	,333	,127
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,223	,041	,155	,234	,149	,168
	Sig. (2-tailed)	,017	,663	,099	,012	,114	,075
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,086	,291	,283	,321	,276	,293
	Sig. (2-tailed)	,361	,002	,002	,000	,003	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,187	,305	,253	,344	,336	,399
	Sig. (2-tailed)	,046	,001	,007	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,355	,327	,325	,383	,317	,302
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,001
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X60	X61	X62	X63	X64	X65
X60	Pearson Correlation	1	,261	,018	,301	-,003	,215
	Sig. (2-tailed)		,005	,846	,001	,973	,022
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,261	1	,593	,702	,414	,295
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,018	,593	1	,575	,625	,226
	Sig. (2-tailed)	,846	,000		,000	,000	,016
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,301	,702	,575	1	,439	,370
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	-,003	,414	,625	,439	1	,353
	Sig. (2-tailed)	,973	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,215	,295	,226	,370	,353	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,001	,016	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,306	,193	,112	,283	,193	,520
	Sig. (2-tailed)	,001	,040	,237	,002	,039	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,154	,047	,065	,093	,221	,580
	Sig. (2-tailed)	,103	,619	,494	,327	,018	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,136	-,070	-,062	-,009	,218	,473
	Sig. (2-tailed)	,149	,457	,515	,928	,020	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,318	,043	,124	,106	,220	,562
	Sig. (2-tailed)	,001	,652	,190	,263	,019	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,369	,134	,102	,213	-,008	,477
	Sig. (2-tailed)	,000	,155	,279	,023	,933	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,313	,145	,131	,177	,104	,465
	Sig. (2-tailed)	,001	,124	,166	,059	,272	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X66	X67	X68	X69	X70	X71
X60	Pearson Correlation	,306	,154	,136	,318	,369	,313
	Sig. (2-tailed)	,001	,103	,149	,001	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,193	,047	-,070	,043	,134	,145
	Sig. (2-tailed)	,040	,619	,457	,652	,155	,124
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,112	,065	-,062	,124	,102	,131
	Sig. (2-tailed)	,237	,494	,515	,190	,279	,166
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,283	,093	-,009	,106	,213	,177
	Sig. (2-tailed)	,002	,327	,928	,263	,023	,059
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,193	,221	,218	,220	-,008	,104
	Sig. (2-tailed)	,039	,018	,020	,019	,933	,272
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,520	,580	,473	,562	,477	,465
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	1	,370	,259	,470	,300	,413
	Sig. (2-tailed)		,000	,005	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,370	1	,808	,566	,540	,528
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,259	,808	1	,561	,497	,501
	Sig. (2-tailed)	,005	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,470	,566	,561	1	,626	,585
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,300	,540	,497	,626	1	,693
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,413	,528	,501	,585	,693	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X72	X73	X74	X75	X76	X77
X60	Pearson Correlation	,204	,097	,190	,521	,506	,563
	Sig. (2-tailed)	,030	,306	,043	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,180	-,004	,126	,306	,279	,319
	Sig. (2-tailed)	,056	,965	,183	,001	,003	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	,193	,164	,271	,055	,158	,099
	Sig. (2-tailed)	,039	,082	,003	,563	,092	,293
	N	114	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,316	,197	,305	,343	,376	,397
	Sig. (2-tailed)	,001	,036	,001	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	,162	,303	,206	,093	,215	,088
	Sig. (2-tailed)	,084	,001	,028	,327	,022	,350
	N	114	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,186	,122	,250	,141	,313	,192
	Sig. (2-tailed)	,048	,195	,007	,134	,001	,041
	N	114	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,269	,008	,130	,248	,287	,313
	Sig. (2-tailed)	,004	,935	,168	,008	,002	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,134	,084	,111	-,089	,120	-,017
	Sig. (2-tailed)	,156	,375	,239	,345	,205	,858
	N	114	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,173	,193	,144	-,053	,126	,007
	Sig. (2-tailed)	,066	,039	,126	,579	,183	,938
	N	114	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,282	,294	,384	,191	,406	,204
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000	,042	,000	,029
	N	114	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,365	,255	,308	,163	,324	,264
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001	,084	,000	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,526	,313	,227	,057	,250	,166
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,015	,548	,007	,077
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X78	X79	X80	X81	X82
X60	Pearson Correlation	,496	,356	,372	,061	,327
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,517	,000
	N	114	114	114	114	114
X61	Pearson Correlation	,032	,005	,084	,050	,063
	Sig. (2-tailed)	,734	,956	,376	,595	,503
	N	114	114	114	114	114
X62	Pearson Correlation	-,168	-,102	,050	,069	-,088
	Sig. (2-tailed)	,075	,282	,600	,465	,353
	N	114	114	114	114	114
X63	Pearson Correlation	,144	,154	,126	-,023	,173
	Sig. (2-tailed)	,127	,102	,181	,806	,065
	N	114	114	114	114	114
X64	Pearson Correlation	-,141	-,108	,123	-,052	-,076
	Sig. (2-tailed)	,135	,252	,191	,581	,424
	N	114	114	114	114	114
X65	Pearson Correlation	,137	,113	,177	-,021	-,120
	Sig. (2-tailed)	,148	,233	,060	,826	,202
	N	114	114	114	114	114
X66	Pearson Correlation	,372	,244	,315	,024	,061
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,001	,802	,521
	N	114	114	114	114	114
X67	Pearson Correlation	,025	-,110	-,054	-,183	-,187
	Sig. (2-tailed)	,789	,246	,571	,052	,046
	N	114	114	114	114	114
X68	Pearson Correlation	,026	-,167	,021	-,089	-,048
	Sig. (2-tailed)	,782	,076	,828	,348	,615
	N	114	114	114	114	114
X69	Pearson Correlation	,164	,056	,009	-,182	,020
	Sig. (2-tailed)	,082	,553	,928	,053	,834
	N	114	114	114	114	114
X70	Pearson Correlation	,209	,077	,030	-,082	-,003
	Sig. (2-tailed)	,025	,414	,750	,387	,978
	N	114	114	114	114	114
X71	Pearson Correlation	,148	,078	,109	-,109	-,081
	Sig. (2-tailed)	,116	,408	,248	,249	,392
	N	114	114	114	114	114

Correlations

		X83	crm
X60	Pearson Correlation	,294	,653
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	114	114
X61	Pearson Correlation	,097	,461
	Sig. (2-tailed)	,303	,000
	N	114	114
X62	Pearson Correlation	-,008	,330
	Sig. (2-tailed)	,930	,000
	N	114	114
X63	Pearson Correlation	,305	,532
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	114	114
X64	Pearson Correlation	,029	,287
	Sig. (2-tailed)	,757	,002
	N	114	114
X65	Pearson Correlation	-,095	,470
	Sig. (2-tailed)	,316	,000
	N	114	114
X66	Pearson Correlation	,018	,332
	Sig. (2-tailed)	,851	,000
	N	114	114
X67	Pearson Correlation	,020	,200
	Sig. (2-tailed)	,836	,033
	N	114	114
X68	Pearson Correlation	,103	,248
	Sig. (2-tailed)	,278	,008
	N	114	114
X69	Pearson Correlation	-,003	,463
	Sig. (2-tailed)	,974	,000
	N	114	114
X70	Pearson Correlation	,083	,448
	Sig. (2-tailed)	,380	,000
	N	114	114
X71	Pearson Correlation	,150	,463
	Sig. (2-tailed)	,110	,000
	N	114	114

Correlations

		X24	X25	X26	X27	X28	X29
X72	Pearson Correlation	,182	,111	-,048	,195	,151	-,006
	Sig. (2-tailed)	,052	,239	,610	,037	,109	,946
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,240	,201	,097	,201	,120	,011
	Sig. (2-tailed)	,010	,032	,303	,032	,202	,910
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,238	,162	,201	,192	,259	-,035
	Sig. (2-tailed)	,011	,084	,032	,041	,005	,713
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,079	,081	-,207	,282	,163	-,031
	Sig. (2-tailed)	,402	,390	,027	,002	,083	,741
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,272	,180	-,021	,363	,210	-,100
	Sig. (2-tailed)	,003	,055	,821	,000	,025	,291
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,139	,097	-,192	,238	,174	-,084
	Sig. (2-tailed)	,141	,306	,041	,011	,064	,377
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	-,037	-,004	-,291	,089	,026	-,079
	Sig. (2-tailed)	,692	,964	,002	,344	,785	,402
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	-,068	-,116	-,235	,065	,083	,032
	Sig. (2-tailed)	,474	,219	,012	,490	,383	,738
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	-,021	,043	-,235	,075	,190	,134
	Sig. (2-tailed)	,828	,652	,012	,430	,042	,156
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	-,228	,009	,067	-,176	,013	,317
	Sig. (2-tailed)	,015	,924	,477	,060	,887	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	-,066	,103	-,262	,015	,048	,057
	Sig. (2-tailed)	,484	,275	,005	,875	,613	,548
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	-,047	,063	-,092	-,113	-,061	-,078
	Sig. (2-tailed)	,616	,502	,333	,231	,521	,409
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,368	,404	,149	,400	,346	,179
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,113	,000	,000	,057
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X30	X31	X32	X33	X34	X35
X72	Pearson Correlation	,049	,247	,171	,183	,142	,090
	Sig. (2-tailed)	,607	,008	,068	,051	,132	,341
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,124	,307	,318	,097	,154	,121
	Sig. (2-tailed)	,188	,001	,001	,303	,101	,201
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,143	,152	,312	,165	,334	,230
	Sig. (2-tailed)	,128	,106	,001	,080	,000	,014
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	-,067	-,239	,188	,165	,341	,470
	Sig. (2-tailed)	,481	,010	,045	,079	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,004	-,065	,364	,120	,230	,362
	Sig. (2-tailed)	,963	,491	,000	,202	,014	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	-,119	-,156	,214	,143	,273	,372
	Sig. (2-tailed)	,205	,098	,022	,128	,003	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	-,099	-,299	,069	,169	,356	,470
	Sig. (2-tailed)	,295	,001	,468	,073	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,010	-,044	,198	,199	,415	,493
	Sig. (2-tailed)	,919	,639	,035	,034	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,186	,139	,233	,271	,271	,341
	Sig. (2-tailed)	,047	,141	,013	,004	,004	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,344	,117	,110	,257	,195	,161
	Sig. (2-tailed)	,000	,215	,246	,006	,037	,087
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	-,069	-,028	,105	,091	,177	,201
	Sig. (2-tailed)	,466	,769	,265	,335	,059	,032
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	-,007	,266	,086	,111	,007	-,014
	Sig. (2-tailed)	,945	,004	,362	,238	,940	,886
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,283	,289	,525	,366	,459	,532
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X36	X37	X38	X39	X40	X41
X72	Pearson Correlation	,027	,025	,117	,070	,157	,264
	Sig. (2-tailed)	,776	,792	,214	,462	,094	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	-,012	,023	,097	,057	,191	,325
	Sig. (2-tailed)	,899	,806	,304	,544	,041	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,207	,162	,331	,196	,016	,153
	Sig. (2-tailed)	,027	,085	,000	,037	,865	,103
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,132	,152	,413	,260	-,132	,092
	Sig. (2-tailed)	,160	,106	,000	,005	,161	,330
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,081	,096	,378	,263	-,130	,120
	Sig. (2-tailed)	,390	,308	,000	,005	,168	,205
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,116	,172	,415	,273	-,169	,059
	Sig. (2-tailed)	,218	,068	,000	,003	,072	,532
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,190	,242	,413	,286	-,190	,014
	Sig. (2-tailed)	,043	,009	,000	,002	,042	,883
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,229	,240	,368	,277	-,158	,040
	Sig. (2-tailed)	,014	,010	,000	,003	,093	,676
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,251	,273	,318	,382	,051	,121
	Sig. (2-tailed)	,007	,003	,001	,000	,589	,199
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,252	,252	,078	,218	,186	,015
	Sig. (2-tailed)	,007	,007	,407	,020	,047	,873
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	-,103	-,070	,152	,076	,053	,255
	Sig. (2-tailed)	,276	,459	,106	,420	,578	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	-,142	-,145	-,089	,018	,080	,176
	Sig. (2-tailed)	,133	,123	,348	,848	,397	,061
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,377	,340	,456	,525	,271	,493
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X42	X43	X44	X45	X46	X47
X72	Pearson Correlation	,278	,379	,316	,196	,104	,077
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,001	,036	,269	,413
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,227	,292	,283	,190	,087	-,011
	Sig. (2-tailed)	,015	,002	,002	,043	,359	,908
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,143	,256	,273	,087	,135	-,060
	Sig. (2-tailed)	,130	,006	,003	,359	,152	,523
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,214	,126	,244	,092	,359	,095
	Sig. (2-tailed)	,022	,181	,009	,330	,000	,313
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,232	,179	,345	,249	,357	,123
	Sig. (2-tailed)	,013	,056	,000	,008	,000	,191
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,174	,173	,266	,142	,349	,088
	Sig. (2-tailed)	,064	,066	,004	,132	,000	,352
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,196	,118	,181	,119	,498	,138
	Sig. (2-tailed)	,037	,211	,054	,207	,000	,142
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,250	,174	,195	,196	,503	,273
	Sig. (2-tailed)	,007	,064	,037	,037	,000	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,188	,241	,068	,197	,307	,200
	Sig. (2-tailed)	,045	,010	,475	,036	,001	,033
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,111	,033	-,084	,024	,161	,275
	Sig. (2-tailed)	,238	,726	,373	,796	,087	,003
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,236	,343	,292	-,024	,211	,071
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,002	,801	,025	,455
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,192	,249	,278	-,037	,092	,075
	Sig. (2-tailed)	,041	,007	,003	,693	,333	,426
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,553	,572	,564	,550	,539	,474
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X48	X49	X50	X51	X52	X53
X72	Pearson Correlation	,230	,232	,250	,452	,357	,267
	Sig. (2-tailed)	,014	,013	,007	,000	,000	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,246	,083	,156	,392	,113	,094
	Sig. (2-tailed)	,008	,379	,097	,000	,231	,318
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,198	-,051	,108	,388	,090	,048
	Sig. (2-tailed)	,034	,589	,254	,000	,342	,614
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,035	,081	,335	,166	,220	,150
	Sig. (2-tailed)	,711	,391	,000	,078	,018	,111
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,155	,134	,407	,325	,239	,133
	Sig. (2-tailed)	,099	,157	,000	,000	,010	,159
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,101	,166	,457	,221	,321	,212
	Sig. (2-tailed)	,285	,077	,000	,018	,001	,024
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,005	,056	,213	-,038	,031	,031
	Sig. (2-tailed)	,955	,552	,023	,691	,740	,745
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,018	,070	,233	-,007	-,020	-,004
	Sig. (2-tailed)	,850	,458	,012	,937	,833	,962
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,041	,210	,191	,037	,172	,052
	Sig. (2-tailed)	,661	,025	,042	,700	,068	,579
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,250	,278	,110	,020	-,203	-,022
	Sig. (2-tailed)	,007	,003	,245	,831	,030	,817
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,008	-,068	,069	,172	,076	,233
	Sig. (2-tailed)	,931	,471	,468	,067	,422	,012
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,028	,045	,109	,193	,156	,244
	Sig. (2-tailed)	,764	,636	,249	,040	,098	,009
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,478	,507	,518	,567	,465	,443
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X54	X55	X56	X57	X58	X59
X72	Pearson Correlation	,314	,249	,244	,273	,230	,244
	Sig. (2-tailed)	,001	,008	,009	,003	,014	,009
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,054	,107	,069	,251	,102	,077
	Sig. (2-tailed)	,567	,259	,464	,007	,281	,418
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	-,017	,136	,149	,255	,131	,159
	Sig. (2-tailed)	,860	,150	,113	,006	,165	,091
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,088	,441	,503	,370	,513	,488
	Sig. (2-tailed)	,351	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,211	,436	,510	,492	,591	,581
	Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,226	,513	,535	,438	,587	,574
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,089	,394	,446	,404	,491	,483
	Sig. (2-tailed)	,346	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,006	,265	,247	,250	,359	,338
	Sig. (2-tailed)	,950	,004	,008	,007	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,067	,271	,329	,292	,335	,298
	Sig. (2-tailed)	,479	,004	,000	,002	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	-,068	,021	,086	,038	-,015	-,037
	Sig. (2-tailed)	,473	,826	,360	,686	,873	,696
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,230	,120	,211	,186	,281	,302
	Sig. (2-tailed)	,014	,204	,024	,048	,002	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,329	,059	,127	,175	,317	,331
	Sig. (2-tailed)	,000	,534	,177	,063	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,366	,526	,584	,663	,640	,616
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X60	X61	X62	X63	X64	X65
X72	Pearson Correlation	,204	,180	,193	,316	,162	,186
	Sig. (2-tailed)	,030	,056	,039	,001	,084	,048
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,097	-,004	,164	,197	,303	,122
	Sig. (2-tailed)	,306	,965	,082	,036	,001	,195
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,190	,126	,271	,305	,206	,250
	Sig. (2-tailed)	,043	,183	,003	,001	,028	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,521	,306	,055	,343	,093	,141
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,563	,000	,327	,134
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,506	,279	,158	,376	,215	,313
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,092	,000	,022	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,563	,319	,099	,397	,088	,192
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,293	,000	,350	,041
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,496	,032	-,168	,144	-,141	,137
	Sig. (2-tailed)	,000	,734	,075	,127	,135	,148
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,356	,005	-,102	,154	-,108	,113
	Sig. (2-tailed)	,000	,956	,282	,102	,252	,233
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,372	,084	,050	,126	,123	,177
	Sig. (2-tailed)	,000	,376	,600	,181	,191	,060
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,061	,050	,069	-,023	-,052	-,021
	Sig. (2-tailed)	,517	,595	,465	,806	,581	,826
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,327	,063	-,088	,173	-,076	-,120
	Sig. (2-tailed)	,000	,503	,353	,065	,424	,202
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,294	,097	-,008	,305	,029	-,095
	Sig. (2-tailed)	,002	,303	,930	,001	,757	,316
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,653	,461	,330	,532	,287	,470
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X66	X67	X68	X69	X70	X71
X72	Pearson Correlation	,269	,134	,173	,282	,365	,526
	Sig. (2-tailed)	,004	,156	,066	,002	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,008	,084	,193	,294	,255	,313
	Sig. (2-tailed)	,935	,375	,039	,002	,006	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,130	,111	,144	,384	,308	,227
	Sig. (2-tailed)	,168	,239	,126	,000	,001	,015
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,248	-,089	-,053	,191	,163	,057
	Sig. (2-tailed)	,008	,345	,579	,042	,084	,548
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,287	,120	,126	,406	,324	,250
	Sig. (2-tailed)	,002	,205	,183	,000	,000	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,313	-,017	,007	,204	,264	,166
	Sig. (2-tailed)	,001	,858	,938	,029	,005	,077
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,372	,025	,026	,164	,209	,148
	Sig. (2-tailed)	,000	,789	,782	,082	,025	,116
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,244	-,110	-,167	,056	,077	,078
	Sig. (2-tailed)	,009	,246	,076	,553	,414	,408
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,315	-,054	,021	,009	,030	,109
	Sig. (2-tailed)	,001	,571	,828	,928	,750	,248
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,024	-,183	-,089	-,182	-,082	-,109
	Sig. (2-tailed)	,802	,052	,348	,053	,387	,249
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,061	-,187	-,048	,020	-,003	-,081
	Sig. (2-tailed)	,521	,046	,615	,834	,978	,392
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,018	,020	,103	-,003	,083	,150
	Sig. (2-tailed)	,851	,836	,278	,974	,380	,110
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,332	,200	,248	,463	,448	,463
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,008	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X72	X73	X74	X75	X76	X77
X72	Pearson Correlation	1	,597	,492	,330	,431	,387
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,597	1	,675	,343	,413	,267
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,492	,675	1	,507	,588	,459
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,330	,343	,507	1	,828	,882
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,431	,413	,588	,828	1	,873
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,387	,267	,459	,882	,873	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	,201	,026	,214	,529	,498	,546
	Sig. (2-tailed)	,032	,781	,022	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,191	,078	,185	,401	,385	,384
	Sig. (2-tailed)	,042	,407	,049	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,205	,039	,123	,309	,290	,374
	Sig. (2-tailed)	,028	,678	,193	,001	,002	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	-,131	-,044	-,063	-,063	-,163	-,156
	Sig. (2-tailed)	,165	,638	,504	,509	,082	,096
	N	114	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,177	,088	,241	,293	,241	,266
	Sig. (2-tailed)	,059	,353	,010	,002	,010	,004
	N	114	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,243	,095	,128	,045	,133	,144
	Sig. (2-tailed)	,009	,317	,175	,636	,158	,127
	N	114	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,509	,407	,483	,519	,638	,573
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X78	X79	X80	X81	X82
X72	Pearson Correlation	,201	,191	,205	-,131	,177
	Sig. (2-tailed)	,032	,042	,028	,165	,059
	N	114	114	114	114	114
X73	Pearson Correlation	,026	,078	,039	-,044	,088
	Sig. (2-tailed)	,781	,407	,678	,638	,353
	N	114	114	114	114	114
X74	Pearson Correlation	,214	,185	,123	-,063	,241
	Sig. (2-tailed)	,022	,049	,193	,504	,010
	N	114	114	114	114	114
X75	Pearson Correlation	,529	,401	,309	-,063	,293
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,509	,002
	N	114	114	114	114	114
X76	Pearson Correlation	,498	,385	,290	-,163	,241
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,082	,010
	N	114	114	114	114	114
X77	Pearson Correlation	,546	,384	,374	-,156	,266
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,096	,004
	N	114	114	114	114	114
X78	Pearson Correlation	1	,805	,662	,228	,346
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,015	,000
	N	114	114	114	114	114
X79	Pearson Correlation	,805	1	,731	,329	,383
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
X80	Pearson Correlation	,662	,731	1	,452	,370
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114
X81	Pearson Correlation	,228	,329	,452	1	,414
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114
X82	Pearson Correlation	,346	,383	,370	,414	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114
X83	Pearson Correlation	,113	,194	,175	,286	,688
	Sig. (2-tailed)	,233	,039	,062	,002	,000
	N	114	114	114	114	114
crm	Pearson Correlation	,447	,422	,487	,199	,312
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,033	,001
	N	114	114	114	114	114

Correlations

		X83	crm
X72	Pearson Correlation	,243	,509
	Sig. (2-tailed)	,009	,000
	N	114	114
X73	Pearson Correlation	,095	,407
	Sig. (2-tailed)	,317	,000
	N	114	114
X74	Pearson Correlation	,128	,483
	Sig. (2-tailed)	,175	,000
	N	114	114
X75	Pearson Correlation	,045	,519
	Sig. (2-tailed)	,636	,000
	N	114	114
X76	Pearson Correlation	,133	,638
	Sig. (2-tailed)	,158	,000
	N	114	114
X77	Pearson Correlation	,144	,573
	Sig. (2-tailed)	,127	,000
	N	114	114
X78	Pearson Correlation	,113	,447
	Sig. (2-tailed)	,233	,000
	N	114	114
X79	Pearson Correlation	,194	,422
	Sig. (2-tailed)	,039	,000
	N	114	114
X80	Pearson Correlation	,175	,487
	Sig. (2-tailed)	,062	,000
	N	114	114
X81	Pearson Correlation	,286	,199
	Sig. (2-tailed)	,002	,033
	N	114	114
X82	Pearson Correlation	,688	,312
	Sig. (2-tailed)	,000	,001
	N	114	114
X83	Pearson Correlation	1	,271
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	114	114
crm	Pearson Correlation	,271	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

Correlations

Notes

Output Created		09-mars-2017 15:18:41
Comments		
Input	Data	C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	114
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=X84 X85 X86 X87 X88 X89 X90 X91 X92 X93 X94 X95 X96 X97 X98 X99 X100 X101 X102 X103 ca /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00 00:00:00,047
	Elapsed Time	00 00:00:00,056

[DataSet1] C:\Users\malkinfo\Desktop\77.sav

Correlations

		X84	X85	X86	X87	X88	X89
X84	Pearson Correlation	1	,680	,634	,551	,205	,193
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,029	,040
	N	114	114	114	114	114	114
X85	Pearson Correlation	,680	1	,855	,723	,287	,256
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X86	Pearson Correlation	,634	,855	1	,806	,453	,404
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X87	Pearson Correlation	,551	,723	,806	1	,522	,500
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X88	Pearson Correlation	,205	,287	,453	,522	1	,746
	Sig. (2-tailed)	,029	,002	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X89	Pearson Correlation	,193	,256	,404	,500	,746	1
	Sig. (2-tailed)	,040	,006	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X90	Pearson Correlation	,437	,455	,399	,262	,464	,449
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X91	Pearson Correlation	,175	,274	,242	,175	,407	,376
	Sig. (2-tailed)	,062	,003	,010	,063	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X92	Pearson Correlation	,271	,240	,315	,198	,238	,309
	Sig. (2-tailed)	,004	,010	,001	,034	,011	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X93	Pearson Correlation	,260	,379	,279	,267	,191	,105
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,003	,004	,042	,265
	N	114	114	114	114	114	114
X94	Pearson Correlation	,404	,385	,345	,385	,243	,251
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,009	,007
	N	114	114	114	114	114	114
X95	Pearson Correlation	,312	,303	,345	,376	,342	,323
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X90	X91	X92	X93	X94	X95
X84	Pearson Correlation	,437	,175	,271	,260	,404	,312
	Sig. (2-tailed)	,000	,062	,004	,005	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X85	Pearson Correlation	,455	,274	,240	,379	,385	,303
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,010	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X86	Pearson Correlation	,399	,242	,315	,279	,345	,345
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,001	,003	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X87	Pearson Correlation	,262	,175	,198	,267	,385	,376
	Sig. (2-tailed)	,005	,063	,034	,004	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X88	Pearson Correlation	,464	,407	,238	,191	,243	,342
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,042	,009	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X89	Pearson Correlation	,449	,376	,309	,105	,251	,323
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,265	,007	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X90	Pearson Correlation	1	,714	,440	,394	,387	,356
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X91	Pearson Correlation	,714	1	,593	,582	,489	,343
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X92	Pearson Correlation	,440	,593	1	,566	,562	,362
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X93	Pearson Correlation	,394	,582	,566	1	,734	,453
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X94	Pearson Correlation	,387	,489	,562	,734	1	,490
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X95	Pearson Correlation	,356	,343	,362	,453	,490	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X96	X97	X98	X99	X100	X101
X84	Pearson Correlation	,225	,096	,077	-,074	-,079	,110
	Sig. (2-tailed)	,016	,307	,417	,434	,404	,244
	N	114	114	114	114	114	114
X85	Pearson Correlation	,281	,267	,108	,025	-,060	,091
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,252	,788	,523	,333
	N	114	114	114	114	114	114
X86	Pearson Correlation	,414	,338	,240	,060	,012	,068
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,528	,898	,472
	N	114	114	114	114	114	114
X87	Pearson Correlation	,417	,378	,276	,200	,080	,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,033	,396	,240
	N	114	114	114	114	114	114
X88	Pearson Correlation	,433	,319	,298	,224	,201	,200
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,017	,032	,033
	N	114	114	114	114	114	114
X89	Pearson Correlation	,316	,098	,189	,125	,158	,281
	Sig. (2-tailed)	,001	,300	,044	,186	,094	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X90	Pearson Correlation	,350	,186	,182	,070	,047	,247
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,053	,460	,618	,008
	N	114	114	114	114	114	114
X91	Pearson Correlation	,366	,267	,208	,073	,222	,176
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,027	,442	,018	,062
	N	114	114	114	114	114	114
X92	Pearson Correlation	,376	,273	,197	,003	,214	,313
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,036	,971	,022	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X93	Pearson Correlation	,347	,403	,304	,090	,306	,212
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,342	,001	,023
	N	114	114	114	114	114	114
X94	Pearson Correlation	,462	,315	,301	,091	,268	,256
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,333	,004	,006
	N	114	114	114	114	114	114
X95	Pearson Correlation	,793	,570	,392	,264	,286	,130
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,002	,169
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X102	X103	ca
X84	Pearson Correlation	,237	,125	,514
	Sig. (2-tailed)	,011	,186	,000
	N	114	114	114
X85	Pearson Correlation	,147	,134	,590
	Sig. (2-tailed)	,119	,156	,000
	N	114	114	114
X86	Pearson Correlation	,120	,086	,633
	Sig. (2-tailed)	,202	,366	,000
	N	114	114	114
X87	Pearson Correlation	,118	,088	,630
	Sig. (2-tailed)	,210	,351	,000
	N	114	114	114
X88	Pearson Correlation	,151	,074	,585
	Sig. (2-tailed)	,109	,435	,000
	N	114	114	114
X89	Pearson Correlation	,129	,165	,541
	Sig. (2-tailed)	,171	,079	,000
	N	114	114	114
X90	Pearson Correlation	,297	,240	,634
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,000
	N	114	114	114
X91	Pearson Correlation	,271	,099	,588
	Sig. (2-tailed)	,004	,294	,000
	N	114	114	114
X92	Pearson Correlation	,386	,328	,619
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	114	114	114
X93	Pearson Correlation	,259	,289	,629
	Sig. (2-tailed)	,005	,002	,000
	N	114	114	114
X94	Pearson Correlation	,321	,327	,683
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	114	114	114
X95	Pearson Correlation	,057	,059	,625
	Sig. (2-tailed)	,544	,532	,000
	N	114	114	114

Correlations

		X84	X85	X86	X87	X88	X89
X96	Pearson Correlation	,225	,281	,414	,417	,433	,316
	Sig. (2-tailed)	,016	,002	,000	,000	,000	,001
	N	114	114	114	114	114	114
X97	Pearson Correlation	,096	,267	,338	,378	,319	,098
	Sig. (2-tailed)	,307	,004	,000	,000	,001	,300
	N	114	114	114	114	114	114
X98	Pearson Correlation	,077	,108	,240	,276	,298	,189
	Sig. (2-tailed)	,417	,252	,010	,003	,001	,044
	N	114	114	114	114	114	114
X99	Pearson Correlation	-,074	,025	,060	,200	,224	,125
	Sig. (2-tailed)	,434	,788	,528	,033	,017	,186
	N	114	114	114	114	114	114
X100	Pearson Correlation	-,079	-,060	,012	,080	,201	,158
	Sig. (2-tailed)	,404	,523	,898	,396	,032	,094
	N	114	114	114	114	114	114
X101	Pearson Correlation	,110	,091	,068	,111	,200	,281
	Sig. (2-tailed)	,244	,333	,472	,240	,033	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X102	Pearson Correlation	,237	,147	,120	,118	,151	,129
	Sig. (2-tailed)	,011	,119	,202	,210	,109	,171
	N	114	114	114	114	114	114
X103	Pearson Correlation	,125	,134	,086	,088	,074	,165
	Sig. (2-tailed)	,186	,156	,366	,351	,435	,079
	N	114	114	114	114	114	114
ca	Pearson Correlation	,514	,590	,633	,630	,585	,541
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X90	X91	X92	X93	X94	X95
X96	Pearson Correlation	,350	,366	,376	,347	,462	,793
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X97	Pearson Correlation	,186	,267	,273	,403	,315	,570
	Sig. (2-tailed)	,047	,004	,003	,000	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X98	Pearson Correlation	,182	,208	,197	,304	,301	,392
	Sig. (2-tailed)	,053	,027	,036	,001	,001	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X99	Pearson Correlation	,070	,073	,003	,090	,091	,264
	Sig. (2-tailed)	,460	,442	,971	,342	,333	,005
	N	114	114	114	114	114	114
X100	Pearson Correlation	,047	,222	,214	,306	,268	,286
	Sig. (2-tailed)	,618	,018	,022	,001	,004	,002
	N	114	114	114	114	114	114
X101	Pearson Correlation	,247	,176	,313	,212	,256	,130
	Sig. (2-tailed)	,008	,062	,001	,023	,006	,169
	N	114	114	114	114	114	114
X102	Pearson Correlation	,297	,271	,386	,259	,321	,057
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000	,005	,000	,544
	N	114	114	114	114	114	114
X103	Pearson Correlation	,240	,099	,328	,289	,327	,059
	Sig. (2-tailed)	,010	,294	,000	,002	,000	,532
	N	114	114	114	114	114	114
ca	Pearson Correlation	,634	,588	,619	,629	,683	,625
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X96	X97	X98	X99	X100	X101
X96	Pearson Correlation	1	,732	,571	,417	,376	,115
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,223
	N	114	114	114	114	114	114
X97	Pearson Correlation	,732	1	,695	,616	,431	,074
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,436
	N	114	114	114	114	114	114
X98	Pearson Correlation	,571	,695	1	,761	,648	,335
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X99	Pearson Correlation	,417	,616	,761	1	,639	,201
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,032
	N	114	114	114	114	114	114
X100	Pearson Correlation	,376	,431	,648	,639	1	,430
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	114	114	114	114	114	114
X101	Pearson Correlation	,115	,074	,335	,201	,430	1
	Sig. (2-tailed)	,223	,436	,000	,032	,000	
	N	114	114	114	114	114	114
X102	Pearson Correlation	,027	,051	,152	,022	,244	,762
	Sig. (2-tailed)	,773	,587	,106	,817	,009	,000
	N	114	114	114	114	114	114
X103	Pearson Correlation	-,028	,029	,175	,115	,241	,770
	Sig. (2-tailed)	,771	,760	,063	,225	,010	,000
	N	114	114	114	114	114	114
ca	Pearson Correlation	,654	,584	,597	,406	,484	,559
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	114	114	114	114	114	114

Correlations

		X102	X103	ca
X96	Pearson Correlation	,027	-,028	,654
	Sig. (2-tailed)	,773	,771	,000
	N	114	114	114
X97	Pearson Correlation	,051	,029	,584
	Sig. (2-tailed)	,587	,760	,000
	N	114	114	114
X98	Pearson Correlation	,152	,175	,597
	Sig. (2-tailed)	,106	,063	,000
	N	114	114	114
X99	Pearson Correlation	,022	,115	,406
	Sig. (2-tailed)	,817	,225	,000
	N	114	114	114
X100	Pearson Correlation	,244	,241	,484
	Sig. (2-tailed)	,009	,010	,000
	N	114	114	114
X101	Pearson Correlation	,762	,770	,559
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	114	114	114
X102	Pearson Correlation	1	,720	,524
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	114	114	114
X103	Pearson Correlation	,720	1	,493
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	114	114	114
ca	Pearson Correlation	,524	,493	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	114	114	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).