

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة معرفة الزبون دراسة حالة شركة كندور لصناعة الأجهزة الكهربائية - بـبرج بوعريـريـج -

أ.د. عمر الشريف / أ.نادية حماش
جامعة الحاج لخضر باتنة 1

ملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة معرفة الزبون، والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية، تربط ما بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، ولعلاقاتي) وإدارة معرفة الزبون بأبعاده الأربعة (المعرفة عن الزبون، المعرفة لزبون، المعرفة من الأعمال إلى الزبون، معرفة الزبون لزبون)، وانعكاسها على تحقيق قيمة مضافة لمنظمات الأعمال، وقد اختير مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية لشركة كندور - بـبرج بوعريـريـج - الصناعية، في مختلف المستويات الإدارية، حيث وزعت (70) استبانة تم استرجاع (69) منها وبلغ الصالح منها (63)، كما توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم تحقق أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي تؤكد على وجود علاقات ارتباط قوية لكل من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته والمحافظة عليه باستمرار، باعتباره مورد استراتيجي فعال يعمل على تحقيق إدارة معرفة الزبون وبالتالي تحقيق التميز والنجاح لشركة.

Abstract :

The study targeted the identify of intellectual capital and its role in the achievement of the Customer knowledge management, Verification of correlation moral, Linking between intellectual capital, which consists of three (human capital, structural capital, relationship capital) and know the client four dimensions (knowledge of customer, knowledge to customer, knowledge from customer, knowledge of customer to customer), And its impacts on the added value of business organizations, Has been selected as the study society of managers in the higher administrative levels, executive and operational Condor-Bordj Bou Arreridj-Province Industrial, at the various administrative levels, Where distributed (70) identifying retrieve (69) of the good governance (63), As the study found the results of support to achieve most of the hypotheses of study, and reached a set of conclusions in the theoretical and applied that confirms the existence of relations strong link for each of the dimensions of intellectual capital in achieving the Customer knowledge management, One of the most recommended by the study the necessity of paying attention to the head of intellectual capital and management and preservation, as a strategic resource functioning and effective in achieving the Customer knowledge management and thus achieve excellence and success for a company.

تمهيد:

لقد ظهر مفهوم رأس المال الفكري في تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتوجه نحو اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دعا لظهور حقل إداري جديد سمي بإدارة المعرفة، في ظل الاقتصاد التنافسي، وفي عصر المعلوماتية، وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، أصبح رأس المال الفكري رأس المال الحقيقي للمنظمات، وهو المؤثر الحقيقي في نجاح بيئة العمل، باعتباره القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن توليد القيمة انتقل من قانون تناقص القيمة الذي ينطبق على الموارد الطبيعية إلى قانون تزايد القيمة كما هو الحال فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار، وعليه فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى استقطاب واختيار الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتنمية وتطوير مهارتهم.

يعد التوجه نحو الزبون إحدى الفلسفات الإدارية التي تؤثر على مجمل العمليات التنظيمية للمنظمة، حيث وأن الزبون هو العامل الأساسي في نجاحها، إذ أن إدارة معرفة الزبون تؤدي إلى اكتساب معرفة الزبون وتراكمها مما يساهم بتحديد الزبون ذي القيمة المضافة للمنظمة، ويتعين عليها تملك زمام أمور زبائنها باعتبار أنهم يمثلون موجوداتها الحقيقية، الأمر الذي يسهل عليها خدمتهم بشكل مميز، وبالتالي زيادة ولائهم والاحتفاظ بهم لفترة طويلة، مما يحقق للمنظمة مزايا مالية بزيادة حجم المبيعات وخفض تكاليف التسويق، ولتحقيق ذلك لابد من الاستفادة من التطور الحاصل في حقل إدارة المعرفة الذي يمتاز بحدائته النسبية وإن طبيعة جودة علاقة المنظمة بزبائنها هي قابلية مميزة تضمن لها القيمة المضافة.

حيث أن الاستثمار في مثل هذه الاتجاهات وضمن تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد يقود المنظمات إلى تحقيق قيمة مضافة لأعمالهم، كتقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات وتوقعات الزبائن، للوصول إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، وبناء شبكة من العلاقات مع الزبائن والمتعاملين معها، واستغلال فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها.

مشكلة الدراسة: في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي الذي كان السبب الرئيس في زيادة المنافسة، حيث أن المنظمات في البلدان النامية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة مازالت تفتقر إلى مفهوم ومعنى واضح لرأس المال الفكري، وضعفا واضحا في كيفية ادارته واستغلاله الاستغلال الأمثل، لذا فإن المشكلة الرئيسية لدراسة تكمن في ضعف الاهتمام برأس المال الفكري، وعدم الاهتمام ببيان العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة معرفة الزبون، وعدم ادراك أهمية المتغيرين في تحقيق قيمة مضافة

للمؤسسة من خلال استغلال وتدعيم الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد العاملين ومساعدتهم على اكتشاف مهاراتهم، لمواكبة تطور سلوك الزبون وخلق الفجوة المعرفية بين الزبون والمنظمة، والتأثير المباشر على اتجاهات الزبون، وذلك من خلال، إضافة قيمة للزبون، لتحقيق التميز، وعلى ضوء ماسبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تحقيق إدارة معرفة لزبون بشركة كندور لصناعة الأجهزة الكهربائية ببرج بوعريريج؟

وللإحاطة بجميع جوانب هذا الإشكال تمت الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:
- ما دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة المبحوثة؟

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وإدارة معرفة الزبون بالشركة المبحوثة؟
فرضيات الدراسة: تم صياغة عدة فرضيات سيتم الإجابة عنها خلال هذه الدراسة، وتتمثل في:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كندور -برج بوعريريج-

وتتدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كندور -برج بوعريريج-؛
- يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كندور -برج بوعريريج-؛
- يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كندور -برج بوعريريج-؛

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- بيان مدى إدراك الإدارات في المؤسسات الصناعية لأهمية كل من الأصول الفكرية وإدارة معرفة الزبون في تحسين المركز التنافسي للمؤسسات.

- تأتي هذه الدراسة لتبرز بعض الجوانب التأثيرية لدور رأس المال الفكري الذي أصبح من أهم الموارد الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات في تلمس رغبات عملاء والتنسيق معهم ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

- بيان الرابط بين رأس المال الفكري والزبائن، وكيفية بناء العلاقة والمعرفة بالزبون وبما يعكس ذلك في تحسين أداء المنظمة.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في المؤسسة المبحوثة، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه المؤسسة، ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة المبحوثة.

منهجية الدراسة:

تم في هذه الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع الحالي لرأس المال الفكري ومكوناته وإدارة معرفة الزبون، بالاستعانة بالدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، من خلال الاعتماد على استبانة صممت لهذا الغرض وتوزيعها لعينة أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجته البيانات وتحليلها إحصائياً لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

محتوى الدراسة: في سبيل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول:** التأسيس النظري للدراسة.

- **المبحث الثاني:** دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الكهربائية ببرج بوعريريج.

المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: رأس المال الفكري

1-مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

ظهر مفهوم رأس المال الفكري في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وبدا يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح "رأس المال الفكري" وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي للثروة منظمات الأعمال، وإيجاد قيمة التميز وطريق النجاح والمنافسة،¹ ويرى أحد الباحثين أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويزداد المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مال فكري ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل موسع في جميع أنحاء المنظمة، خاصة وأن المنافسة التي كانت تقوم على عوامل الإنتاج المادية أصبحت الآن تقوم على رأس المال الفكري الذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها وذلك لصعوبة تقليده وبطء تقدمه، ولأنه هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة،² وإن اعتماد الشركات في اقتصاد المعرفة على المهارة والمعرفة والمتخصصين في المجال عينه، تعتمد على

المعرفة المتراكمة في الموارد البشرية التي تأتي من ممارسة العمل ونتيجة للتدريب وتطوير التنمية التي ترصد لها الشركات مبالغ هائلة من أجل تكوين المعرفة المتراكمة التي يعبر عنها برأس المال الفكري.³

ويعرف (Stewart) رأس المال الفكري بأنه المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتحقيق الميزة التنافسية للشركات،⁴ عرفه (Theodore Schultz) عام 1961 على أنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية،"⁵ وقد وضع (Brooking) في عام 1996 تعريفاً شاملاً لرأس المال الفكري على أنه: "مجموعة الأصول غير ملموسة التي تمكن الشركة من العمل،"⁶ وقد ذكر العنزي وصالح أنه: "عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية،"⁷ وعرفه كل من (Ousama et al.) بأنه المصادر ورأس المال غير ملموس كالمعرفة والخبرة وفلسفة الإدارة والأصول غير الملموس والموارد البشرية التي تستخدم للمساعدة في الخلق وزيادة قيمة الشركة والمعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات للاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها.⁸ ويتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في المؤسسة وهي:⁹

- **العاملين:** فإذا قدم العامل اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة فهو يعتبر بمثابة رأس مال فكري لها وذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يقدم حلاً مفيداً للشركة.

- **نظام العمل:** حيث يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات.

- **العملاء:** باعتبارهم هم الوحيدون القادرون على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة.

من خلال ما سبق نلاحظ اتفاق كل الباحثين على أن رأس المال الفكري يمثل موجوداً فكرياً تحصل المؤسسة من خلاله على خلق ميزة تنافسية من خلال استغلال مكوناته المختلفة، فهو الذي يؤدي الدور الأهم في إبداع وابتكار خدمات ومنتجات جديدة، ويرى البعض أن عمره الانتاجي غير محدد، فهو لا يخضع لقانون الغلة المتناقصة عكس الموارد الأخرى (المادية)، بل يتمتع بزيادة عوائده كلما زاد الاهتمام به وببتميته، كلما حقق ميزة وقيمة مضافة للمؤسسة.

2- سمات وخصائص رأس المال الفكري

- نتعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة على النحو التالي:¹⁰
- يتميز أفرادها بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
 - يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
 - يتسم بالإستقلالية في الفكر والعمل.
 - يتفاعل بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
 - لا يرغب العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
 - يميل نحو المبادأة والسعي لتقديم أفكار ومقترحات ابتكارية.
 - يفضل التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد وذلك لإبراز القدرات المتميزة للأفراد.
 - يحاول الإنفتاح على الخبرة من خلال الإستفادة من خبرات الآخرين.
 - يتواجد في كافة المستويات الإستراتيجية بشكل متفاوت.
 - يمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.

3- المكونات:

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا،¹¹ وأشار العنزي وآخرون أن العديد من الباحثون اتفقوا على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والتي قدمها كل من (Crou1997, Bulconitz 1997, Stewart1999, Westphlen 1999, Manasco 2000)، إذ يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية وهي (رأس المال البشري، الهيكلي، والزبائني)،¹² وعليه يمكن أن نعتمد هذا التصنيف الذي يخدم الموضوع حيث توجد علاقة تكاملية ترابطية لمكونات المزيج تخلق القيمة التي تبحث عنها المنظمة، لذا سوف يتم التعرض لها بشيء من التفصيل.

أ- رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين،¹³ ويتمثل في المعرفة التي

يمتلكها ويولده العاملون وتشمل القدرات، الخبرات، التعليم، المهارة والتدريب وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون والذي يعتبر معرفو ضمنية مجسدة في الأفراد،¹⁴ ويرى (Zambon) أنه غالبا ما يتم التعرف على رأس المال البشري على أنه أحد أوسع وأهم الموجودات غير الملموسة في الشركة، فهو رأس المال الذي يقدم وبشكل أساسي المنتجات التي يطلبها الزبائن،¹⁵ وأن رأس المال البشري هو القدرة البشرية المجتمعة للشركة، التي تستخدم لحل مشاكل العمل التجاري، فرأس المال البشري متأصل في الأفراد ولا يمكن للشركات لأن تمتلكه، ولهذا السبب فإن رأس المال البشري يمكن أن يترك الشركة، عندما يغادرها العاملون، فهو المعرفة التي يملكها وينتجها كل فرد،¹⁶ ويشير (Lothgren) إلى أن رأس المال البشري يتكون من الأنواع الآتية:¹⁷

- **الإبتكار:** ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- **المقدرة (الكفاءة التخصصية):** وهي عبارة عن المستوى التعليم والخبرة التي يمتلكها العاملین فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- **المقدرة الإجتماعية:** وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه
- وتنبثق أهميته من خلال الآتي:¹⁸
- المنظمة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنجاز الذاتي والقدرة الذكائية العالية للآتيان بما هو جديد.
- تزايد نمط المنظمات المتخصصة، وهذا يتطلب أفرادا ذوي معرفة ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الأكثر تطورا.
- تتميز بعض المنظمات والخدمية منها بنمط الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن وأطراف آخرين، مما يتطلب أفرادا بالقدرة على الاستجابة الفورية وإدارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهتمين.
- لكون عصرنا ذا ثقافات وبيئات تتسم بالتنوع فهو يتطلب مديرين وأفرادا يتميزون بالخبرات المتنوعة والخبرة الاتصالية عالية الكفاءة للعمل في البيئات المختلفة.

- البيئة التنافسية القائمة على المعرفة تنسم بسعي محموم للمنظمات لاجتذاب العاملين من الزبائن كل مكان بما في ذلك الشركات المنافسة فأضحت ليس إلى كسب ولاء الزبائن فقط وإنما ولاء العاملين أيضا.

وبناء على ما تقدم من مفاهيم لرأس المال البشري يرى الباحثين أن رأس المال البشري هو الجزء غير الملموس من رأس المال الفكري، إذ يشير إلى مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والمعرفة والابتكارات التي يمتلكها العاملون، لتحقيق أهداف الشركة.

ب- رأس المال الهيكلي:

ويمثل المعرفة التنظيمية وهو مملوك من قبل المنظمة ويمكن استنساخه وتقاسمه وتداوله مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنه كل ما يتركه الموظف في نهاية الدوام مثل الأنظمة والبرمجيات، وقواعد البيانات، وإجراءات العمل، ونماذج الأعمال، والبحث والتطوير، وحقوق الملكية،¹⁹ ويرى (Stewart) أن رأس المال الهيكلي يمثل قدرات الشركة التنظيمية، التي تسمح بالمشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية، التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها،²⁰ حيث يؤكد (McElory) أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم،²¹ ويمثل المعرفة التنظيمية وهو مملوك من قبل المنظمة ويمكن استنساخه وتقاسمه وتداوله مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنه كل ما يتركه الموظف في نهاية الدوام مثل الأنظمة والبرمجيات، وقواعد البيانات، وإجراء العمل، ونماذج الأعمال، والبحث والتطوير، وحقوق الملكية.²²

وتتأى أهميته من خلال الآتي:²³

- الإستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية وتحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجيستية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية وكفاءة واطئة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية.

- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ومن دون عطل ولا اسراف في استخدام الموارد.

- رفع جودة الإنتاج وخفض مستوى التلف.

- تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثين أن رأس المال الهيكلي يتمثل في المعرفة والممتلكات الفكرية المختلفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن

يتركها أعضاؤها وتكون مخزنة في قواعد البيانات ومستندات وهياكل تنظيمية.

ج- رأس المال العلاقتي (الزبائني):

أوضح (Stewart) بأن رأس المال الزبائني هو العلاقة الناتجة عن علاقة الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة من قبله وتلبية احتياجاته ورغباته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه،²⁴ وبين (Bontis) بأن المحور الرئيسي لموضوع رأس المال الزبائني يدور حول معرفة الشركة بالقنوات التوزيعية فضلا عن علاقتها بالزبائن،²⁵ وهناك من عرفه على أنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل علاقة المنشأة مع العملاء والموردين والشركاء في بحوث التطوير، أيضا يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلي الذي يحوى على العلاقات المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين، والدائنين...إلخ)، هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنشأة معبرا عنها بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه، وعلاقة المنشأة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى،²⁶ ويؤكد (Zambon) أن رأس المال الزبائني لا يتضمن علاقات الزبون حسب، بل يشمل أيضا العلاقات الخارجية لشركة مع شبكة المجهزين، فضلا عن شبكة الشركاء الاستراتيجيين والمساهمين، وأن قيمة مثل هذه الموجودات تتأثر بشكل رئيس بسمعة الشركة في عملية قياس رأس المال الزبائني، ويبقى التحدي في تحديد قوة وإخلاص ورضا الزبون وطول عمر العلاقة وحساسية السعر،²⁷ عليه يمكن القول بأن درجة العلاقة التبادلية بين المنظمة والزبون بما يضيف ميزة تنافسية للمنظمة، تكمن أهميته من خلال الآتي (Kaplan & Norton):²⁸

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم وسرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.
- ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.
- رأس المال العلاقاتي يتمثل في القيمة المحصلة من تعاملات المنظمة وعلاقاتها الداخلية والخارجية التي تربط المنظمة بعملائها الداخليين والخارجيين والموردين، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

إن التفاعل بين المكونات رأس المال الفكري والتي يمكن دمجها واختصارها في ثلاثة مكونات رئيسية هي رأس المال البشري، والذي يقصد به الأفراد العاملين بالمنظمة وما يمتلكونه من قدرات ومهارات وخبرات ومعارف متراكمة لديهم، ورأس المال الهيكلي والذي يشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات، ورأس المال العلاقات ويتمثل في طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بتعاملها من البيئة الخارجية، حيث أن هذا التفاعل يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري للمنظمة.

ثانياً: إدارة معرفة الزبون

يعد الزبائن بالنسبة للمنظمة محور الاهتمام الأساسي، لذلك تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الحاليين والمرتقبين، ويتحقق لها ذلك من خلال الفهم الكامل للزبائن، المستمد من توطيد العلاقة معهم، وربطها باستخدام وسائل تكنولوجية، من أجل التعرف على بياناته الشخصية التي يرغب أن يكون المنتج مصنوعاً وفقها، مما يسمح لها بتقديم منتج يحقق قيمة لدى زبائنه بحيث ينتج عن هذه القيمة في حالة ما إذا كانت إيجابية تكرر عمليات الشراء، وبالتالي تكسب المنظمة زبون موالٍ لها وراضٍ عنها.

تعد إدارة معرفة إحدى مقومات الإدارة الجيدة التي تساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية اليوم،²⁹ كما تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المؤسسة والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح، من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المؤسسة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين،³⁰ وعرفت إدارة معرفة الزبون بالمنظور التسويقي بأنها: المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات،³¹ كما عرفها (Rollins) إلى أنها القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة معرفة الزبائن الخاصة بالمنظمة وعملياتها، إذ أن معرفة الزبون تضم معرفة (Know-What) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية التي يطلق عليها بالمعرفة الفنية ومعرفة (Know-How) والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الإتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية

- القدرة في استخدام هذه المهارات،³² ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المؤسسة لنظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون نجد:³³
- الحصول على التصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.
 - الاستعلام والحصول على رغبات الزبون من خلال التقرب ومعرفة أذواق.
 - تحقيق ولاء والتزام الزبون.
 - نشر التعاون بين الزبون وعمال المؤسسة من أجل السهر على خدمته.

1- أهداف إدارة معرفة الزبون: إن إدارة معرفة الزبون تسهم في تحسين

جودة المنتجات، تحسين خدمات الزبون، تحقيق رضا الزبون، زيادة المبيعات ومعرفة حاجات الزبون المتجددة، وحدد (Gronross) النتائج الجوهرية لإدارة معرفة الزبون في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز،³⁴ إذ أشار إلى أنها تسهم في أن تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم، وأكدت الدراسات على أسباب اهتمام المنظمات بتبني إدارة معرفة الزبون ومنها أنظمة المعلومات وتحديد القيمة الكلية إلى للزبون و المنافسة وتزايد اهتمام قطاع الخدمات بالتفاعل مع الزبون إضافة إلى توليد القيمة،³⁵ وأن إدارة معرفة الزبون تسهم في الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة وأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات المنظمة وأخيرا تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.³⁶

2- الأبعاد المفاهيمية لإدارة معرفة الزبون: تتركز الأبعاد المفاهيمية ل

CKM في عدد من المحاور المترابطة والمتكاملة التي تستهدف الإنسجام بين المنظمة وزبائنها والتي تتمثل في الأبعاد التالية:³⁷

أ- المعرفة عن الزبون:

يلتقي هذا المفهوم مع مفهوم إدارة علاقات الزبون، حيث يتضمن سجل تدون فيه تبادلات الزبون والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة وأسلوب الإتصالات ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة،³⁸ وتتعكس في تسيير العلاقة مع الزبون في "المعرفة عن الزبون"، إذ تتطلب

عملية تسيير علاقات الزبائن المعرفة حول مختلف مصادر المعلومة التسويقية الكمية والنوعية (شدة المعرفة).³⁹

ب- المعرفة للزبون:

يرتكز المفهوم الأساسي لهذا المدخل في ضرورة إطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها حيث يمكن استفادة الزبون منها وبما يساعده على ترشيد استخدامه لخدماتها مما يعطي للزبون ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المنظمة وتعطي للزبون منافع استباقية للزبون مثل تحديد وقت للزبون وتقليل وقت استلام الخدمة وأخذ وجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها للالتقاء الأفضل مع حاجات الزبون مع النظر من زاوية أخرى إلى تجارب المنظمات الأخرى في هذا المجال، وبهذا فإن شأن هذا المدخل أن يضع المعلومات الداخلية للمنظمة على طاولة الزبون،⁴⁰ وأن تعامل الزبون مع الزبون الآخر هو شيء مهم تتشكل به الكثير من سمعة المنظمة، وتكون وسيلة اتصال بشكل دقيق بالقصص من خلال القصص عن المنظمات، وهنا تلتقي المهمة الرسمية والقيم مع العالم الحقيقي لتجربة الزبون وتصبح التعبير الأساسي لنوع المنظمة، بعض المنظمات تسعى بشكل متعمد لتسخير ذلك من خلال رعاية وإنشاء المجال والموارد لهذا التعامل لكي يحصل ويمكنهم سماع ما يقال عنهم والتأثير عليه بشكل إيجابي.⁴¹

ج- المعرفة من الأعمال إلى الزبون

يعد الزبون فرصة إستراتيجية للمنظمات للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المنظمات سوى الحصول عليها منهم مثل تجاربهم مع المنظمة والمنظمات الأخرى حاجاتهم، شعور اتجاه المنظمة رأيهم اتجاه التحسينات في المنظمة مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات إستراتيجية، ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون عرض التجارب الناجحة والإخفاقات في العلاقات مع المنظمة، وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون واخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم اتجاه المنظمة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة إقتصادية إذا استخدمت بفاعلية.⁴²

د- معرفة الزبون للزبون:

وإذا كانت المنظمة ترغب بمعرفة ما يريده الزبون غير أن المشكلة الحقيقية تكمن في الزبون ذاته لا يعرف أحيانا ما الذي يريده من المنظمة وان تفتح قنوات للتفاعل مع الزبائن لتبصيرهم وفتح منافذ لهم وأن ضمان هذا التعاون الفعال مع الزبائن هو التحدي الذي يواجه مدراء المعرفة في المستقبل.⁴³

وتأسيسا على ما سبق يرى الباحثين أن كل من هذه الأبعاد تعد من أهم مصادر القوة للمنظمة، المعرفة عن الزبون تعمل على ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها، المعرفة للزبون تزود الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد في الحصول على المنتج أو الخدمة التي يريد أن يشتريها، وكيفية استعمالها، والمعرفة من الأعمال إلى الزبون ينبغي تحليل وتلخيص الفهم المنبثق من مواجهة الزبون من خلال الحصول على معلومات عن الزبائن، سوف يكون أكثر إيجابية بما يؤمن رضا الزبون والمحافظة عليه، والمعرفة للزبون للزبون تعمل على بناء تقوية علاقات الزبائن بعضهم مع بعضهم الآخر، وهو شيء مهم تتشكل منه سمعة المنظمة.

3-التحديات التي تواجهها إدارة معرفة الزبون:

- يواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانات نجاحه، ويمكن إبراز تلك التحديات فيما يأتي:⁴⁴
- التحديات الهيكلية يتطلب تطبيق CKM بصورة فعالة التحول من التنظيم المرتكز على المنتج إلى التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق، إن مثل هذا العمل ربما يكون سهل القول ولكن من الصعوبة عمله والتحول من التركيز على بيع المنتجات الى التركيز على الربحية والزبائن وهكذا حيث ينسحب الكلام عن نظام المكافآت المعمول به في المنظمة وأهدافها وفقا للمنظور الزبائني.
 - التحديات الثقافية يتطلب تطبيق CKM تغيير في ثقافة المنظمة وتكون فلسفة المنظمة موجهة نحو زيادة معرفتنا عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه أنها عملية تحتاج الى تغيير في سلوك العاملين وأن تعكس داخليا (داخل المنظمة) وتعزز ثقافتنا فيها باتجاه الزبون.
 - تحديات الكفايات أن التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى كفايات فهم الزبائن وعملية سلوكية تتضمن الغور في أعماقهم والتفاعل الايجابي معهم كما أن تحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطويع وتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة يحتاج إلى مهارات أخرى تقنية، وهكذا فإن تطبيق CKM يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمنظمات قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها
 - تحديات السرية ينبغي على المنظمات أن تراعي مشاعر الزبائن ومعلوماتهم الخاصة وهذا يحتاج منها إلى دراسة الجوانب القانونية في

طبيعة تعاملها مع زبائنها، فبعض الزبائن مثلا لا يشعرون بالراحة لمعرفة المنظمة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون والتعامل معه وفقا لخصائصه أمر في غاية الأهمية ويحتاج إلى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات أعلاه.

المبحث الثاني: دراسة حالة بشركة كوندور-برج بوويريريج-

تم تطبيق الدراسة في شركة كوندور -برج بوويريريج- من خلال توزيع استمارة استبيان خاصة بموضوع البحث.

أولا: عينة ومجتمع الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية، والمتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة وذلك من أجل استقصاء آراء إطارات موظفي شركة كوندور -برج بوويريريج- من مجتمع الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

ثانيا: أداة جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، لوحظ أن الاستبيان هو الأداة الأكثر استعمالا لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان متكون من جزئين هما:
الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: اشتمل على بيانات رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة الأساسية كما يلي:

- **المحور الأول:** رأس المال البشري، واشتمل على عبارة.
- **المحور الثاني:** رأس المال الهيكلي، اشتمل على عبارات.
- **المحور الثالث:** رأس المال العلاقتي (الزبوني)، اشتمل على عبارة.
- **المحور الرابع:** اشتمل على بيانات إدارة معرفة الزبون وأبعادها الأربعة الأساسية وهي:

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22 وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط لبيرسون: لدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات.
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار تأثير المتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع.
- الإنحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى استجابة مفردات العينة لعبارة الاستبيان.

رابعاً: تفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائياً

1. صدق الاتساق البنائي للأبعاد.

جدول رقم (02): معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	رأس المال البشري	0.839	0.000
02	رأس المال الهيكلي	0.909	0.000
03	رأس المال الزبوني	0.923	0.000
04	إدارة معرفة الزبون	0.926	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

راس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة معرفة الزبون _____ / د عمر الشريف / نادبة حماش

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وتظهر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05.

2. ثبات استبانة الدراسة:
تم التأكد من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ Cronobach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
16	0.971	01	المحور الأول: رأس المال الفكري
		أولاً: رأس المال البشري	
15	0.884	02	ثانياً: رأس المال الهيكلي
9	0.950	03	ثالثاً: رأس المال الزبوني
40	0.966	المحور الأول: رأس المال الفكري	
14	0.956	المحور الثاني: إدارة معرفة الزبون	
57	0.977	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS

لقد استخدم مقياس ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث نلاحظ من الجدول أن كل أبعاد حققت الثبات باعتبار ألفا كرونباخ فاق 60%، حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور ما بين 0.884 و 0.971، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وبهذا نقول بأن ثبات الأداة محقق.

خامسا: عرض وتحليل نتائج الدراسة 1-تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات العامة

النسبة %	التكرار	المتغيرات	
		الجنس	السن
60.3	38	ذكر	الجنس
39.7	25	أنثى	
27.0	17	أقل من 30 سنة	السن
34.9	22	من 31 إلى 40 سنة	
28.6	18	من 41 إلى 50 سنة	
9.5	6	أكثر من 50 سنة	
38.1	24	ثانوي	المؤهل العلمي
15.9	10	بكالوريا	
42.9	27	ليسانس	
1.6	1	ماجستير	
1.6	1	دكتوراه	
47.6	30	أقل من 5 سنوات	الخبرة
46.0	29	من 5 إلى 10 سنوات	
6.3	4	أكثر من 10 سنة	
100	63	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة (60.3%)، وهذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي لشركة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط، ويظهر الجدول كذلك بأن أكبر نسبة هي الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (31-40) بنسبة (34.3%)، ثم الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم بين (41-50) بنسبة 28.6%، ثم تليها الفئة الأولى التي تقل أعمارهم عن (30) بنسبة 27%، ثم تليها الفئة الرابعة والأخيرة والتي تتجاوز أعمارهم (50) بنسبة (9.5%)، وهذا يعني أن أغلبية عمال الشركة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل والذي ينعكس على تحسين الأداء، كما نلاحظ من الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو شهادة الليسانس بنسبة (42.9%) أي أن أغلب أفراد العينة هم من حاملي الشهادات وبالتالي يتمتعون بكفاءات عالية، يليه الثانوي بنسبة (38.1%)، ثم كل من ماجستير ودكتوراه بنسبة (1.6%)،

وهذا يؤكد على أن الشركة تستقطب الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية التي تضمن لها التفوق والتميز، أما حملة شهادة البكالوريا فتبقى ممثلة بنسبة 15.9 %، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات فيمثلون نسبة (46%) في حين أن (6.3%) فقط من أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وما نسبته (47.6%) لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

2- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال الفكري

يهتم التحليل الإحصائي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبيان وفيما يلي عرض إجابات مفردات العينة اتجاه تنمية الكفاءات بهذه الشركة.

جدول رقم (05): نتائج التحليل الإحصائي لرأس المال الفكري

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور الفرعية	المحور الرئيسي
موافق بشدة	0.906	3.48	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
موافق	0.857	3.42	رأس المال الهيكلي	
موافق	0.850	3.43	رأس المال الزبوني	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- رأس المال البشري: يوضح الجدول رقم (05) بأن الوسط الحسابي العام لرأس المال البشري بلغ (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.906) وهذا يعني أن الأفراد العاملين راضين وبنسبة عالية عن معرفتهم ودرائتهم عن الأعمال التي يقومون بها، وأن شركة كوندور تمتلك رأس مال بشري يتمتع بالقدرات والمهارات العالية، التي تمكنه من تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على تطوير قدراتهم العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر، ويوافقون على أن الأفراد في الشركة يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم.

- رأس المال الهيكلي: يوضح الجدول رقم (04) بأن الوسط الحسابي العام لرأس المال الهيكلي بلغ (3.42) وبانحراف معياري قدره (0.857)، وهذا يعني أن المحور إيجابي، مما يؤكد توفر متطلبات رأس المال الهيكلي في الشركة محل الدراسة، حيث يؤكد مجال البرامج، العمليات الإدارية،

والهيكل التنظيمي لشركة، تعمل كلها على تجسيد رأس المال الهيكلي لشركة لتحقيق الريادة.

- رأس المال الزبوني : من الجدول أعلاه نلاحظ بأن الوسط الحسابي العام (3.43) وبانحراف معياري قدره (0.850) ، يتضح أن التقييم النسبي لجميع فقرات المحور الثالث وهو رأس المال الزبوني موافق، وهذا يعني تأكد الأفراد العاملين من توفر متطلبات رأس المال الزبوني في الشركة محل الدراسة.

كما يوضح الجدول السابق ترتيب الأهمية النسبية من وجهة نظر العينة في الشركة لرأس المال الفكري وفقا للوسط الحسابي، حيث احتل رأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه، وجاء رأس المال الزبوني في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه، ثم رأس المال الهيكلي في المرحلة الثالثة وقد كانت فقرات هذا المحور بدرجة موافق، واحتلت المرتبة الأخيرة.

3- التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة معرفة الزبون

سيتم التطرق إلى تحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة معرفة الزبون والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (06): نتائج التحليل الإحصائي لمحور إدارة معرفة الزبون

المحور	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التقييم
إدارة معرفة الزبون	0.750	3.40	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (06) بأن الوسط الحسابي العام لمحور إدارة معرفة الزبون بلغ (3.40) وبانحراف معياري قدره (0.750) فنجد أن إجابات أفراد العينة لهذا المحور تقع ضمن المجال الموافق هذا يعني أن وجود رضا من قبل أفراد العينة على أن الشركة تهتم بإدارة المعرفة لزبانتها.

4- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

بعد عرض نتائج الدراسة يتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال قياس علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري بمختلف متغيراته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإدارة معرفة الزبون من خلال الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات بالإضافة إلى معامل الارتباط لمعرفة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وكذا اختبار T و F لمعرفة معنوية معاملات الارتباط المتعدد واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.234	3	9.078	70.370	000.
البواقي	7.611	59	0.129		
المجموع	34.845	62			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (70.370) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.005) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة رأس المال الفكري

بمختلف أبعاده بتحقيق إدارة معرفة الزبون

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	0.146	0.069	0.176	2.120	0.475	0.689	0.000
رأس المال الهيكلي	0.251	0.069	0.287	2.619	0.658	0.811	0.000
رأس المال الزبوني	0.442	0.098	0.501	4.501	0.727	0.852	0.000
رأس المال الفكري	0.839	0.060	0.873	13.966	0.763	0.873	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور -برج بوعريريج -
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود علاقة بين رأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون، وقد أظهرت النتائج وجود دور معنوي لرأس المال البشري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.873) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (763.0) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.873)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (873.0) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (13.966) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور -

برج بوعريريج بوعريريج -

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور -برج بوعريريج -
 كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق إدارة معرفة الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط (0.689) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.475) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.176)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.176) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.120) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد دور معرأس المال البشري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور-برج بوغريج-

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور-برج بوغريج-
أظهرت النتائج وجود دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة معرفة الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط (0.811) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.658) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.287)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد التكوين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.287) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.619) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية القائلة:

يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور-برج بوغريج

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور-برج بوغريج-
كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق إدارة معرفة الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط (0.852) عند مستوى (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.727) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.501)، وهذا يعني أن التغير في قيمة بعد التحفيز بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.501) في المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.501) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائل

يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق إدارة معرفة الزبون بشركة كوندور-برج بوغريج-

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

أوضحت النتائج ارتفاع مستوى رأس المال الفكري في إجابات العاملين حيث كانت جميع الأوساط الحسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وتعكس هذه النتائج وجود اهتمام من الشركة من وجهة نظر الإطارات عينة الدراسة ولكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبوني)، والاحتفاظ بالزبائن، وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود الدور المعنوي العالي لرأس المال الفكري في تحقيق إدارة معرفة الزبون بالشركة المبحوثة، وهو ما يتفق مع نتائج التي توصلت إليها الدراسة وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية، ووجود دور مهم ومعنوي لرأس المال البشري وذلك بما يتوفر عليه من مهارات وكفاءات لدى الأفراد ومساهماتهم في تحقيق إدارة معرفة الزبون، وذلك بكونهم العامل المهم الوحيد في نجاح الشركة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، ووجود دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق إدارة معرفة الزبون، والذي يعمل على توفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، ووجود دور معنوي لرأس المال الزبوني والذي يساهم في تحقيق إدارة معرفة الزبون، وذلك لأهميته في سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، وهو ما يؤكد إدارة صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

التوصيات: خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها:

- 1- إعطاء أهمية كبيرة لرأس المال الفكري وإدارته والمحافظة عليه، والتعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة.
- 2- ضرورة الاهتمام بالرأس المال البشري من خلال دورات تدريبية تطويرية وذلك لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
- 3- تطوير رأس المال الهيكلي بجميع مكوناته باستمرار وجعله أكثر مرونة لتوفير بيئة تعمل على بناء رأس مال فكري فعال.
- 4- ضرورة التركيز على الرأس المال الزبوني وماله من أهمية في تحقيق إدارة معرفة الزبون، لتحقيق ولاء ورضا والاحتفاظ بالزبائن وإقامة علاقات قوية معهم.
- 5- وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لمتابعة حاجات الزبائن وتفهم رغباتهم الحالية والمستقبلية.
- 6- تشكيل فرق عمل تقوم بزيارات ميدانية لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- 7- العمل على زيادة تفاعل العاملين مع الزبائن مما ينعكس على أداء الشركة وبالتالي نجاحها.

المراجع:

- ¹ عبد الناصر نور، ظاهر القشي، جهاد قراقيش، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية، العدد الخامس والعشرون، 2010، ص 16.
- ² Jayne, R., "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve A Competitive Advantage", PhD, Ambrose University, Davenport, Iowa, 2006, P 46.
- ³ موسى الغرير، شادي بيطار، معتمد إسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (3)، 2014، ص 54.
- ⁴ Stewart, T. Intellectual capital: the new wealth of organization. Doubleday, New York, 1997, P 5.
- ⁵ Theodor, F., Schultz, T. W, (1961), Investent in Human Capital, American Economic Review, Vol. 18.
- ⁶ Brooking, A, Intellectual Capital, International Thomason Business Press, London, 1996.
- ⁷ العززي وصالح، سعد وصالح، علي، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، 171.
- ⁸ Ousama, A., Hammami, H., & Mustafa, A., Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC, 6th European conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April 2014.
- ⁹ Stewart, T. A., "Measuring Company Intellectual Capital, Fortune, 1997, P 3.
- ¹⁰ جاد الرب سيد محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب المصرية كلية التجارة الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2010، ص 294.
- ¹¹ أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري-دراسة تحليلية-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (3)، العدد (1)، 2015، ص 339.
- ¹² العززي، سعد، نعمة، نغم حسين، قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد (31)، جامعة بغداد، 2002، ص 14.
- ¹³ Uliana, E. , Gtant , P. and Macey , J. , (2005), Towards Reporting Human Capital, Meditari Accountancy Research , Vol. 13 , No. 2 .
- ¹⁴ المعاني، أحمد إسماعيل، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 231.
- ¹⁵ S. Zambon, (2002), Accounting, Intangibles and Intellectual Capital : an overview of the issues and some considerations. www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14_Zambon_2002a.pdf, P 13.
- ¹⁶ Shaabani, Maryam, (2006), Development of a Conceptual Framework to Measure Organizational Readiness to Adopt Knowledge Management, Thesis for Marketing and E-Commerce Degree MS. C, Lulea University of Technology. WWWepubl.ltu.se/1653-0187/2006/55/LTU-PB-EX-0655-SE.pdf, P 42.
- ¹⁷ Lothren, Anders, (1999), the Lehal protection of structural Capital, thesis in low of Economies and commercial Low, P 215.
- ¹⁸ نجم عبود نجم، إدارة اللامموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 138-139.

- ¹⁹ Sharabati, A.A., Jawad, S., & Bontis, N. (2010), Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision, Op.Cit, P 29.
- ²⁰ Stewart, Intellectual capital : the new wealth of organization. Doubleday, Op.Cit, P75.
- ²¹ McElory, M. W., (2002), study : Social Innovation Capital, Journal of Intellectual Capital. Vol. 3, N^o.1.
- ²² Sharabati, A.A., Jawad, S., & Bontis, N., Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision,. Op.Cit, P 29.
- ²³ Marr, Barnard, schiuma, Gianni & neely Andy, (2004), Intellectual Capital-Defining key performance Indicatirs for organizationl Knowledge Assets, Business process Management Journal, Volume.10, No.5, P 556.
- ²⁴ Stewart, T.A, Intellectual capital : The New wealth of organization, Doubleday Currently, New York, U. S. A, 1999,P 78.
- ²⁵ Bontis, Nick, (1998), Intellectual Capital : An Exploratory Study that Develops Measures and models Management decision, Vol 36 No 2,, P 67.
- ²⁶ نهال أحمد الجندي، قياس رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة-نموذج مقترح-، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، السنة 44، 2005، ص 120.
- ²⁷ S. Zambon, Accounting, Intangibles and Intellectual Capital : an overview of the issues and some considerations , Op.Cit, P 14.
- ²⁸ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.,(2004), Measuring the strategic readiness of intangible Assets, Harvard Buisness Review, Volume .82, No. 1, p 56.
- ²⁹ Sulaiman, S., Ariffin, M., Esmailian, G., Faghihi, K, Baharudin, B. (2011), Customer Knowledge Management Application in Malaysian Mobile Service Providers, Procedia Engineering 15: 3891 – 3895
- ³⁰ العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 27-28.
- ³¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 42.
- ³² Rollins. (2005), Customer Knowledge Management : Competence Towards Theoretical Framework, MinnaHalonen- Rollins @ Tukkk-fix aino: 6.
- ³³ ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيية العلاقة مع الزبون، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-29 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 16.
- ³⁴ ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد(41)، العدد(2)، 2014، ص 297.
- ³⁵ Gronross, C. (1994), From marketing mix to relationship marketing : towards a paradigm, Journal of marketing, 10: 347.
- ³⁶ Mukherji, Sourav. (2012), Aframework for managing customer knowledge in retail industry, IIMB Management Review, 24,
- ³⁷ DaventPont , T-H- Horris,Jk, Kohi,A.K, (2001), How Do They Know Their Customers So Well .Mit Slaan Memagement Rievew Vol:42,No:12, P11.

³⁸ Reinart, Z.W & Kumer,V (), The Mismanagment of Customer Loyalty, Harvard Business Review, July , P 8.

³⁹ إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون فى تحسين تسيير علاقات الزبائن-دراسة تحليلية تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد (2)، ديسمبر، 2014، ص 36.

⁴⁰ Zack, M. (2003), Rethinking The Knowledge Best Organization .Sloan Management Review, Vol : 44. No : 4, P 18.

⁴¹ Patric Lambe, (2001), Based Customer Knowledge Management Map : P 5.WWW.straitsknowledge.com

⁴² Zack, M.,Rethinking The Knowledge Best Organization, Op.Cit, P18.

⁴³ DaventPont , T-H- Horris,Jk, Kohi,A.K, (2001),How Do They Know Their Customers So Well, Op.Cit, P15.

⁴⁴ Zack, M.,Rethinking **The Knowledge Best Organization**, Op.Cit,P 18.