The Role of Some Critical Success Factors for Knowledge Management in Reinforcement the Dimensions of Building Customer Equity in Organization Field Study in Some Branches of Alrafidain and Middle East Banks

Anees Ahmed Abdullah
Professor(PhD)
Abdullah Mahmood Abdullah
Lecturer(PhD)
University of Tekreet /Business Administration Department
Abdulsattar Salim Auadh (*)
Lecturer(PhD)
University of Mousl/ Business Administration Department

Abstract:

Objective: The most important goals that the study tried to realize is the role of some Critical Success Factors for Knowledge Management in Reinforcement the dimensions of building Customer Equity in the two researched organizations as well as marking a comparison to the results of the field, between them. The purpose behind that is to recognize the possibilities of each organization, particularly the two dimensions of the study and its capacity to affront the recent and future competition occurring in the market of the bank services. Been developed hypotheses to achieve its objectives were tested by using the tests X^2 & H research found a number of conclusions, most notably.

1 - There is a significant equivalence between some of the critical success factors for knowledge management in reinforcement the dimensions of building Customer Equity.

2. There is significant effect of some the critical success factors for knowledge management in reinforcement the dimensions of building Customer Equity, particularly in the Al-Rafidain Bank.

Key Words: Critical Success Factors for Knowledge Management & Customer Equity.

دور عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز حقوق ملكية الزبون

دراسة استطلاعية في بعض فروع مصرفي الرافدين والشرق الأوسط

أنيس احمد عبدالله
استاذ دكتور
جامعة تكريت/ قسم ادارة اعمال

عبد الله محمود عبد الله
مدرس دكتور
جامعة تكريت/ قسم ادارة اعمال

عبدالستار سالم عوض
مدرس دكتور
جامعة كركوك/ قسم ادارة اعمال

الملخص:

الهدف: من أهم الأهداف التي سعى البحث لتحقيقها هو معرفة دور عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في المصرفين المبحوثين مع إجراء مقارنة لنتائج الميدان للتعرف على إمكانات كل منها فيما يخص بعدي البحث وقدرته في الوقوف بوجه المنافسة الحالية والمستقبلية التي يشهدها سوق الخدمات المصرفية.

منهج البحث وأدواته: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لعرض بعدي البحث وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي على العاملين في المصرفين المبحوثين بواقع (47) فرداً في مصرف الرافدين و (45) فرداً في مصرف الشرق الاوسط. وتم وضع فرضيات البحث تحقيقا لمقاصده وجرى اختبارها باستخدام اختبارات X^2 وكروسكال ويلز H .

النتائج:

(*) Sattar67i@yahoo.com

1. وجود توافق معنوي بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون .
2. وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة مجتمعة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين فقط.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة لادارة المعرفة، حقوق ملكية الزبون.

المقدمة:

في ظل التغييرات والتطورات التي تشهدها بيئة المنظمات اليوم ومن أهم سماتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والتحول من اقتصاديات الإنتاج إلى اقتصاديات المعرفة التي أصبحت المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية والاهتمام من قبل إدارات المنظمات في بناء القيمة واستدامة الميزة التنافسية في بيئة أصبح فيها الحصول على موطئ قدم في السوق يكتنفه الكثير من الصعوبات والتي من أهمها تنامي دور الزبون بشكل اكبر قياساً بدور المنتج ينبغي الاهتمام والعناية به وبخاصة في المنظمات الخدمية التي يتركز عملها أساساً على المعرفة وحسن توظيفها في التفاعل مع الزبون أثناء تقديم الخدمة له وبعدها، ويعتمد نجاح المصرف في مسعاه بقدر امتلاكه للمعرفة وحسن إدارتها وتوظيفها في ابتكار سلع أو خدمات أو أساليب عمل جديدة ذات قيمة للزبون تعزز من عملية كسبه والاحتفاظ به وتوسيع العلاقة معه لأطول مدة ممكنة لعوامل بناء حقوق ملكية الزبون.

وبموجب ذلك تضمن البحث المحاور الآتية.

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: منهجية البحث

تتضمن المنهجية المستخدمة في البحث المحاور الآتية:

أولا: مشكلة البحث

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني في الاتجاه نحو الاستثمار الأجنبي ودخول المصارف الأجنبية كمؤسسات مالية تمتلك مقومات معرفية تؤهلها لجذب شرائح متعددة من الزبائن في التحول نحو التعامل معهم والاحتفاظ بهم وإدامة العلاقة معهم، باعتبارها عاملاً مؤثراً في إبعاد بناء حقوق ملكية الزبون يلقي ذلك على المصرف المحلية ومنها المبحوثة عبئا إضافياً يتمثل في كيفية الاحتفاظ بمكانتها في سوق الخدمات المصرفية دون ان تمتلك المعرفة والنجاح في كيفية إدارتها وتوظيفها في تحقيق القيمة المالية التي تنشدها.

بموجب ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث وعلى وفق الآتي:

1. هل توجد علاقة توافقية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في المصرفين المبحوثين؟
2. هل تؤثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في المصرفين المبحوثين؟

ثانياً: أهمية البحث

1. يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال تقديم إطار نظري حول ماهية عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة؟ وما هي إسهاماتها في بناء حقوق ملكية الزبون؟

2. تنبع أهمية البحث ايضاً من أهمية المصارف التي تعد إحدى الركائز الأساسية لبناء الاقتصاد الوطني في العديد من دول العالم لما تقوم به من دور في تحريك عجلة الاقتصاد ودعم مشاريع التنمية من خلال الخدمات المتنوعة التي تقدمها لزبائنها سواء كانوا إفراداً أم منظمات من خلال السعي لامتلاك المعرفة وإدارتها وتوظيفها من اجل الوصول إلى خدمات مصرفية ذات النوعية والجودة المناسبة لتلبية متطلبات زبائنها.

ثالثاً: أهداف البحث

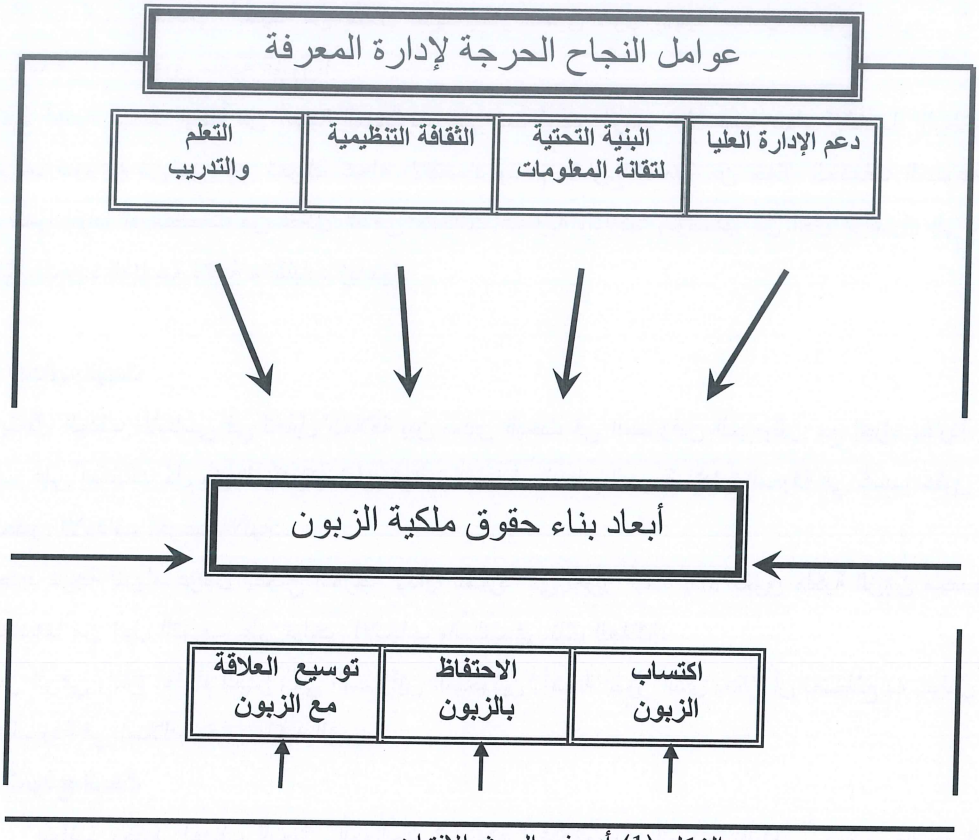
يتمثل الهدف الأساسي في تحليل العلاقة بين بعدي البحث في المصرفين المبحوثين مع إجراء مقارنة لنتائج الميدان بينهما للتعرف على إمكانات كل منهما وقدراتهما في توظيف عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في كسب حقوق ملكية الزبون، فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد درجة إسهام عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون مجتمعة وفي كل بعد من أبعادهما من اجل التعرف على نواحي الإيجاب والسلب في تلك العلاقة.

2. نشر الوعي وإثارة اهتمام المدراء في المصرفين المبحوثين بأهمية الدور الذي يمكن أن تضطلع به عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في امتلاك حقوق ملكية الزبون.

رابعاً: أنموذج البحث

يتطلب تحقيق أهداف البحث والمعالجة المنهجية لمشكلته بناء أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين الأبعاد المبحوثة، فضلاً عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك الأبعاد. الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: إعداد الباحثون

خامسا: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختبار أنموذجه فقد أعتمد الباحثون على فرضتين رئيستين وفرضيات فرعية منبثقة عنها والتي تعد إجابة مؤقتة للتساؤلات المقدمة والمعبرة عن المشكلة المدروسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة توافقية معنوية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة مجتمعة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون مجتمعة في المصرفين المبحوثين.

ويتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة توافقية بين كل عامل من عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق الزبون مجتمعة في المصرفين المبحوثين.

الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر عوامل النجاح الحرجة مجتمعة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون مجتمعة في المصرفين المبحوثين.

ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية: يؤثر كل عامل من عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في المصرفين المبحوثين.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: شمل البحث مصرفي الرافدين الفرع الرئيسي وفروعه في بغداد ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار الفرع الرئيسي وفروعه في محافظة نينوى

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً : عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة

1. مفهوم عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة:

يعد مصطلح عوامل النجاح الحرجة من المصطلحات الحديثة في أدبيات الإدارة وهو مصطلح يستعمل لأي عنصر أو نشاط يكون مرغوب يبنى عليه نجاح المصرف، ولهذا نجد المنظمات الناجحة، في حالة بحث دائم لعوامل النجاح الحرجة التي تقف بوجه العوائق وتحتويها (حبتور، 2004، 132).

وقد أشار (Rockart & Bullen, 1981, 385) أن عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة هي تلك العوامل التي تؤثر على انجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمصرف. وعرفها (Heizer & render) بأنها الخطوات الأساسية والسياسات المتبعة من قبل المصرف لبلوغ الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة المعرفة وهي وسيلة لبناء الميزة التنافسية للمصرف (توفيق، 2007، 22). وعرفها (Changiz, 2010, 916) على إنها الأنشطة والممارسات التي ينبغي أن تعالج من اجل ضمان نجاح تنفيذها، ومن شان هذه الممارسات أما ان تحتاج إلى رعايتها إذا كانت موجودة أو يتم وضعها إذا ما كانت لا تزال ليست في مكانها. أما (Wong, 2005, 266) فقد شبه عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة بالسائل النخاعي لدرجة أهميتها في تحقيق أهداف المنظمات بشكل عام.

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم يرى الباحثون ان عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وفيما يخص نشاط المصارف تتمثل "بمجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية الضامنة لنجاح إدارة المعرفة في مراميها في توظيف المعرفة الفردية والمنظمية في خدمة أهداف المصرف المتمثلة في رفع القيمة المالية له وتثبيت موقعه على خارطة المنافسة في سوق الخدمات المصرفية.

2. متضمنات عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة.

يعرض الجدول (1) عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر آراء الباحثين وعلى النحو الآتي:

جدول (1): عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة بحسب آراء الباحثين

ت	اسم الباحث السنة	دعم الإدارة العليا	الثقافة المنظمية	البنية التحتية (IT)	استراتيجية إدارة المعرفة	التعلم والتدريب	العمليات و الفاعليات	المكافآت و الحوافز	قياس الأداء	إزالة القيود المنظمية	هيكل المعرفة	إدارة الموارد البشرية	المقارنة المرجعية	مشاركة العاملين	فرق العمل	تمكين العاملين
1	(Trussler,1998)	*	*	*	*	*		*								
2	(Choi,2000)	*		*	*					*	*		*	*	*	*
3	(Skyrme & Amidon,2000)	*	*	*		*	*		*							
4	(Ryan & Prybutok,2001)	*		*		*								*	*	
5	(Hasanli,2002)	*	*	*					*		*					

ت	اسم الباحث السنة	دعم الإدارة العليا	الثقافة المنظمية	البنية التحتية (IT)	استراتيجية إدارة المعرفة	التعلم والتدريب	العمليات و الفاعليات	المكافآت و الحوافز	قياس الأداء	إزالة القيود المنظمية	هيكل المعرفة	إدارة الموارد البشرية	المقارنة المرجعية	مشاركة العاملين	فرق العمل	تمكين العاملين
6	(Moffett et al, 2003)	*		*		*			*		*		*	*	*	
7	(Metaxiotis et al , 2005)	*	*	*				*								
8	(wong & Aspinwall,2005)	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*			
9	(Chong,2006)	*	*	*		*			*	*	*		*	*	*	*
10	(Chung et al ,2007)	*	*	*					*						*	
11	(Jarkko,2009)	*	*	*	*	*		*						*		
12	(Tocan , 2009)	*	*	*		*			*	*	*			*	*	*
13	(Changiz,2010)	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*			
14	(Mercado,2010)	*	*	*	*	*		*								
		%1	%7	%1	%	%7	%2	%4	%5	%3	%3	%1	%3	%4	%4	%2

الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة انفاً

يتضح من الجدول (1) ان دعم الإدارة العليا والبنية التحتية نالت 100% والثقافة المنظمية 79% والتعلم والتدريب 71%.عليه سيتم اعتمادها في البحث الحالي، وفيما يلي استعراضها على النحو الآتي:

أ. دعم الإدارة العليا:

تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسيا في ضمان نجاح إدارة المعرفة وان هذا الدعم ضروري وأساسي فهو يخلق رؤية واضحة لدى العاملين بنوع المعرفة التي يجب ان يكتسبها المصرف، وطرائق اكتسابها وتقاسمها ونشرها، وان مثل هكذا دعم قد يحول عندئذ الى جهود متضافرة من شأنها ان تسهم في نجاح إدارة المعرفة (Hasanali, 2002, 1).

هناك صور متعددة لأشكال الدعم من قبل الإدارة العليا منها توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة المعرفة فضلاً عن توفير الكوادر البشرية والآلات والمعدات الحديثة ونظام تقانة معلومات واتصالات متطور يمد العاملين بكافة المعلومات والمعرفة الضرورية لتسيير العمل وتحقيق التعاون وصولاً لأهداف المصرف. هذا الدعم المقدم من الإدارة العليا للمحافظة على قيم وأصول وأفكار وممتلكات المصرف من اجل بقائها ونموها وتطورها للمشاركة في نجاح إدارة المعرفة (الطاهر، 2010، 42-46).

ب. البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات:

تلعب تقانة المعلومات والاتصالات دوراً أساسيا وسانداً في صياغة أنظمة المعرفة وتطويرها ومن ثم تنفيذها. وتعرف البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات بأنها العمليات والموارد والتكنولوجيا التي تساعد المصرف على أداء وظائفه (Koening, 1998, 235). ويؤكد (Hasanali, 2002, 3) انه لا يمكن لأي مصرف بغياب البنية التحتية والارتكازية لتقانة المعلومات والاتصالات من ان يؤهل عامليه إلى التقاسم والمشاركة في المعلومات على مستوى واسع. ويرى (القضاة، 1998، 34) ان البنية التحتية المتطورة لتقانة المعلومات والاتصالات تساعد المصارف في تطوير علاقتها وتحسينها مع الزبائن لأنها تحقق السرعة الفائقة في خدمة الزبون من خلال تقليل فترة الانتظار، وتوثيق علاقة التفاعل والتواصل المستمر معه كما تساعد

المصارف على ابتكار الخدمات الجديدة لتفي باحتياجات الزبائن بطريقة افضل، وهذا بالنتيجة يؤدي الى تحقيق معدلات نمو اعلى، ومبيعات اكثر لخدماتها في ظل المناخ التنافسي المحتدم حالياً والذي يتطلب تطوير البرامج المتقدمة بالشكل الذي يضمن بقاء المصرف على صلة وثيقة مع الزبائن الحالين والمحتملين.

مكونات البنى التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات:

استند البحث الحالي إلى تحديد مكونات تقانة المعلومات على الأدبيات السابقة وما أورده الباحثين في هذا المجال. فيما يلي عرض موجز تلك المكونات(Karajewski & Ritzman, 2005, 513) (عجام ،2007، 57):

- **الموارد المادية (الكيان الصلب):**

تتمثل بالأجهزة المادية التي تستخدم في أنشطة الإدخال، المعالجة، الإخراج وأجهزة الخزن في نظم المعلومات وكذلك أوساط مادية لغرض ربط الأجزاء معاً. ونظراً لما تمتاز به من قدرات هائلة كالسرعة والدقة في معالجة البيانات وتخزينها واسترجاع المعلومات، والتي كانت تحتاج لفترات طويلة لانجاز هذه المهام.

- **البرمجيات:**

تتضمن نوعين رئيسين من البرامج هما: برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي. لولا هذه البرمجيات لكانت أجهزة الحاسوب آلة صماء لا يمكن الاستفادة منها لذا فأنها تعمل على تقديم المعلومات وأنظمة دعم القرارات.

- **شبكات الاتصال:**

تعد شبكات الاتصال أهم مكون لتقانة المعلومات مثل المودم والفاكس والشبكات الالكترونية، (الانترنيت، الانترانيت، الاكسترانيت) التي تربط هذه المكونات مع بعضها، فهي تسمح لمستخدمي الحاسوب في موقع معين الاتصال مباشرة مع مستخدمي الحواسيب في مواقع أخرى.

- **قاعدة البيانات:**

وهي مجموعة من البيانات والمعلومات المترابطة والمخزونة في اجهزة خزن البيانات، ويمكن ان تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات المصرف، معايير لمختلف عمليات المصرف، كبيانات الكلفة أو معلومات تخص الزبون. وان هذه القاعدة ينبغي تحديثها باستمرار لمواكبة المتغيرات المستجدة ولمساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على وفق أسس صحيحة لتمكين باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

- **الموارد البشرية:**

الموارد البشرية عنصر بنائي مهم يتمثل بالمستخدمين النهائيين الذين يتعاملون مع البرامج كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها. أما الصنف الثاني، فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب الذين يصممون البرامج المختلفة.

ولضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في المصارف، لابد من الاستخدام الفاعل لتقانة المعلومات والاتصالات بكافة مكوناتها في التقاسم والمشاركة في المعلومات والمعرفة واستثمارها من العاملين وتوظيفها في تقديم العديد من الخدمات المصرفية كالاستعلام عن الرصيد الحساب الجاري والسحب للعملة وغيرها من الخدمات التي يمكن ان تساهم في دعم قيمة الزبون وتحقيق رضاه وولائه وإدامة العلاقة معه.

ج. الثقافة المنظمية:

يعرفها (Daft, 2001, 314) بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات وطرائق التفكير التي يتشاطرها أعضاء المصرف وتعبر عن هويته، وهي بدورها تحدد أسلوب التنفيذ اليومي الخاص بعمل المصرف. هناك من أعطى للثقافة المصرفية خصوصية في التعبير عن معانيها اذ عرفها (الصرن، 2007، 223) بانها أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة وفق الاقتصاد غير المرئي المبني على النظريات والمعلومات، والتي طورت خلال دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات العاملين في المصرف.

وتعد الثقافة المصرفية إحدى الدعامات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة من خلال تحفيزها على خلق المعرفة والمشاركة فيها ومن ثم تطبيقها. أن التحدي الحاسم للجزء الأكبر من جهود إدارة المعرفة يكمن في تطوير مثل هذه الثقافة وقد أكد (Goh) أن ثقافة المشاركة المتبادلة هي شرط أساسي لتحول معرفي حاصل بين الأفراد والمجاميع (Wong, 2005, 267) وهذا يأتي من أن التحول المعرفي يتطلب وجود أفراد يتفاعلون ويتبادلون الأفكار معاً ويتشاطرون المعرفة مع الآخرين.

د. التعلم والتدريب

يفرق علماء النفس بين التعلم والتدريب فالتعلم هو "تغير ثابت نسبيا" في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدراته بشكل عام، أما التدريب فيختلف عن التعلم بكونه موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل (برنوطي، 2001، 443). وفيما يأتي توضيح لكلا المفهومين:

- **التعلم:**

يعد التعلم ذو تأثيراً واضحاً على وصف وتشخيص السلوك التنظيمي، وبالتالي من الصعوبة بالإمكان عدم وجود شخص أو مصرف ما لا تتأثر بعملية التعلم، ومن خلال عملية التعلم يقوم المصرف بخلق سلوكيات محددة ومطلوبة لدى العاملين فيها. ويعرف التعلم بأنه تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها بقصد زيادة فرص بقائها وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل (جلاب، 2011، 266). ويؤكد (نجم، 2010، 76) انه احد اذرع إدارة المعرفة في تقاسم الخبرات ونشر الابتكار في كل المصرف، وانه مصدر للميزة التنافسية في المصرف عندما يكون بكثافة وسرعة اكبر من المنافسين، وان الميزة التنافسية الأخرى التي يتمتع بها المصرف هي قدرة مديريه على التعلم أسرع من منافسيه. ويرى (Mc Shane & Von Glinow, 2007, 13) ان التعلم يعني تحقق إدارة المعرفة، إذ يشير إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في الاكتساب والمشاركة واستخدام المعرفة، وهذه العمليات تعني تحقق التعلم ألمنظمي لان المنظمات يجب أن تتعلم ما يدور في بيئتها المعقدة حتى تتمكن من البقاء والنجاح والتكييف والقدرة على استخدام المعرفة.

- **التدريب:**

أكد العديد من الباحثين على أهمية التدريب وتأهيل العاملين وذلك لإنجاح تنفيذ إدارة المعرفة، وإذا قررت المنظمات إقامة إداراتها على بنى معرفية صادقة، عليها أن تبدأ بالتأهيل النوعي (Tocan, 2009, 819). ويعرفه (werther, 1982) بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف والتي تكسبه مهارات في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (الهيتي، 2003، 23).

وتعد التطورات السريعة والتقنيات المتغيرة وعمليات تحسين المنتج بما يلبي رغبات الزبون وتطلعاته عوامل أساسية تمكن المصرف من مجارات هذه التحديات والتغلب عليها. بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية وهذا يتم من خلال الجهود التطورية والتدريب المستمر (Tocan, 2009, 819).

ثانياً: حقوق ملكية الزبون Customer Equity

1. مفهوم حقوق ملكية الزبون

إن مصطلح Equity مأخوذ من الإدارة المالية والاقتصاد ويقصد به مجموع قيم أسهم المصرف. وتم تداول المصطلح في أدبيات التسويق وارتبط بالعديد من المفاهيم منها Value Equity ويقصد به حق ملكية القيمة وBrand Equity ويقصد به حق ملكية العلامة و Relationship Equity ويقصد به حق ملكية العلاقة، أما عند ارتباط مصطلح Equity مع الزبون (Customer Equity) فان العديد من الباحثين يفسرون هذا المصطلح بأسهم الزبون أو حقوق ملكية الزبون على اعتبار ان المصرف الذي له زبائن موالين ومرتبطين بعلاقة طويلة معه يعدون جزءاً من راس ماله ألزبائني او حقوق ملكيته الزبونية أو أصوله غير الملموسة التي لها تأثير على قيمة المصرف المالية. وهذا ما يؤكده تعريف الباحثين لهذا المفهوم والتي سنورد بعضاً منها.

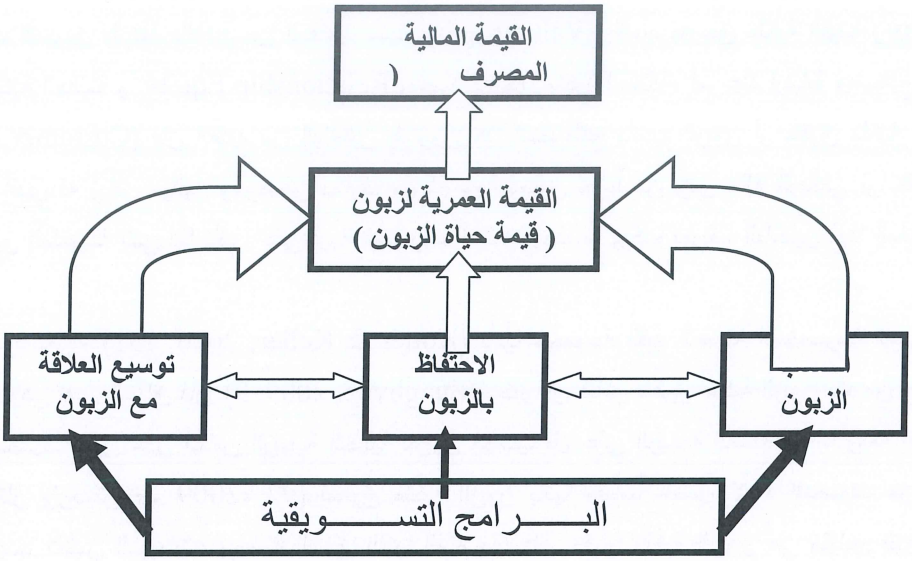
إذ يعرفه (Kotler & Keller, 2006, 151) بأنها مجموعة القيم العمرية المخصومة المستحصلة من كل زبائن المصرف. وفي نفس السياق فان (Sunghyup, 2009, 9) يعتبر ان قياس حقوق ملكية الزبون يتم من خلال قياس قيمة علاقة الزبون بالمصرف ليس على أساس الربحية الحالية للزبون فحسب بل على الربحية المستقبلية المتوقعة ايضاً. في نفس السياق ينظر (كوتلر وارمسترونج، 2009، 92) لحقوق ملكية الزبون بأنها مقياساً أفضل لأداء المصرف من المبيعات، أو حصة السوق، فبينما تعكس المبيعات، وحصة السوق الفترة الماضية، فان حقوق ملكية الزبون هي مقياس تنبؤي للأرباح المستقبلية. ويرى (Rust et al, 2000, 4) أن القيمة الطويلة المدى للمصرف يتم تحديدها على نحو واسع بقيمة علاقات زبائن المصرف والتي يصطلح عليها بحقوق ملكية الزبون.

أما أهمية حقوق ملكية الزبون فقد تزايد اهتمام المنظمات بها في العقود الأخيرة بشكل كبير وتكاملت على نحو بالغ حقوق ملكية الزبون مع منظومات الإدارة التي تمكن المنظمات من استعمالها بطريقة استراتيجيه. ولاسيما في مجال التسويق، إذ يكون من الضروري معرفة الأداء المالي للزبائن لضبط الاستراتيجيات الخاصة بالتسويق. لذلك استندت المنظمات في بناء حقوق ملكية الزبون على قرارات واستراتيجيات التسويق. مثل استراتيجيات تحديد الأسعار واختيار الوسائط وكذلك بصياغة البرامج الخاصة بالاكتساب والاحتفاظ بالزبون وتنظيم ميزانيات الترويج المنتخبة (Karin, 2008, 60). وان حقوق ملكية الزبون تؤثر على القيمة المالية للمصرف بالرغم من كونها محصلة للجهود المبذولة من قبل نشاط التسويق (Sunghyup, 2009,9).

2. أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون:

ليس المهم إيجاد الزبائن فقط، بل الحفاظ عليهم، ونموهم أيضاً. وتكون إدارة علاقة الزبون موجهة تجاه المدى الطويل. ولا تريد المنظمات في وقتنا الحالي أن تكسب زبائن جدد فقط، وإنما تريد أن تمتلكهم طوال الحياة، وتحصل على قيمة زبونها مدى الحياة، وتبني حقوق ملكية زبون شاملة أيضاً (كوتلر وارمسترونج، 2009، 92). ويتفق عدد من الباحثين أمثال (Sunghyup, 2009) (Bergeretal, 2006) (Rust & Zeithaml, 2004) (Vetras, 2003) Edelstein, 2002) (Gupta et al, 2006) حول أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون.

والشكل (3) يوضح مراحل علاقة الزبون بالمصرف وصولاً به إلى تحقيق القيمة المالية للمصرف (حقوق ملكية الزبون) من خلال البرامج التسويقية التي يعدها المصرف خلال كل مرحلة من المراحل.



الشكل (3): مراحل بناء حقوق ملكية الزبون

Source: Gupta et al, 2006, "Modeling Customer Lifetime Value", Journal of Service Research, Volume9 ,no2, p.140.

أ. مرحلة اكتساب الزبون Customer Acquisition

لكي تنجح منظمات الأعمال في كسب زبائن جدد فيفترض بها أن تسلك السبل والوسائل المتعددة والمختلفة، لجذبهم واستقطابهم للتعامل مع المصرف وإقناعهم للعودة من جديد للتعامل معه (الجيوسي والصميدعي، 2009، 472). وبهذا يجعل من الزبون زبوناً مربحاً للمصرف وذا قيمة لا يمكن التخلي عنه (Proctor, 2000, 271)، ولقد ازدادت صعوبة عملية اكتساب الزبائن في الأسواق نظرا لارتفاع إدراكهم اليوم عن الأمس للمتغيرات البيئية التي تستدعي ترشيد الإنفاق من اجل تحقيق منفعة قيمة. لذا تعمل المنظمات على وضع استراتيجيات جديدة تؤمن علاقة قوية مع الزبون تبدءا بدراسة سلوكه وتحديده ومن ثم اكتسابه وتحويله إلى زبون دائم وشريك للمصرف (السهروردي، 2006، 25). وتبدأ عملية اكتساب الزبون بتحليل حاجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على إشباعها بصورة تفوق الصورة المعتمدة من قبل المنافسين، وبما يحقق أهداف المصرف (من بقاء ونمو وربحية) (أبو فارة، 2007، 110). وتنفق المنظمات الكثير من الجهد والوقت من اجل كسب الزبائن الجدد وتحديد اي منهم يمكن توسيع العلاقة معهم بغية زيادة المبيعات والأرباح (Rosules, 2001, 1).

والسؤال المطروح هو من هم الزبائن الذين يسعى المصرف لاجتذابهم وكسبهم؟. يرى (كوتلر وارمسترونج، 2009، 93) انه ليس كل الزبائن، يمثلوا استثماراً جيداً فبعض الزبائن يمكن ان يكونوا مربحين، والبعض الآخر غير مربحين، لذلك يجب ان يحدد المصرف أي الزبائن يستحوذهم ويحافظ عليهم.

ب. الاحتفاظ بالزبون Customer Retention

تواجه منظمات اليوم حقائق تسويقية جديدة تمثلت بزيادة حدة المنافسة والتغييرات الديموغرافية وتنوع رغبات الزبائن وتغيرها باستمرار، مما فرض على المنظمات تطوير إستراتجيات راسخة للاحتفاظ بالزبون والوصول به الى مصافي الزبون الموالي او ما يعرف زبون مدى الحياة والتي تعد من أهم الأهداف التي يسعى اليها التسويق بالعلاقة. ويعرف الاحتفاظ بالزبون "عملية تكرار شراء السلعة أو الخدمة من المصرف" (Berger, et al, 2006, 153). ويعرفه (Novo, 2004, 1) "بأنها طريقة أو منهج مبني على سلوك الزبون وهي النشاط الرئيسي الجاري الذي يعتمده برنامج إدارة علاقات الزبون.

ويرى (Ghazizadeh, et. al., 2010, 275) بأنه في ظل المنافسة الحادة جداً في الصناعة المصرفية فان العديد من المصارف تزود زبائنها بخدمات متماثلة تقريباً وبالسعر نفسه، ما لم تقوم المصارف بتحسين جودة خدماتها الرئيسية بميزات الخدمة الإضافية، والقيمة المحتملة التي يتوقعها الزبون، كلاهما طريقتين للحفاظ على زبائن المصرف وتحسن ربحيته. وهذا ما يؤكده (أبو فارة، 2007، 111) بان المشترين للمرة الأولى يكونون أكثر حساسية إزاء الأسعار ألا أن هذه الحساسية تتناقص بسريان الاحتفاظ بالزبون . ويرى (Kotler, 1997, 22) ان الاحتفاظ بالزبون أكثر أهمية من اكتساب الزبون.

ج. توسيع العلاقة مع الزبون (تطويرها) Customer Relationship Expansion (Development)

ان هذه المرحلة تتصف بكونها المرحلة التي يبدأ بها المصرف باسترجاع القسم الأعظم من استثماراته في المراحل السابقة(الجيوسي والصميدعي، 2009، 473). وتواجه عملية توسيع العلاقة مع الزبون العديد من التحديات في ظل حركة التغيرات المستمرة في متغيرات بيئة الأعمال ومن ثم أذواق الزبائن لذا تضع عدة بدائل إستراتيجية للحيلولة دون فقدان الزبون وهذا يتطلب توفر أفراد عاملين مؤهلين ومدربين على الالتزام بالوقت وتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وإعادة تصميم أعمال المصرف وتقديم منتج بتكلفة ملائمة لكل من الزبون والمصرف من اجل بناء علاقات فاعلة معهم (السهروردي، 2006، 29).

وتعرف عملية توسيع العلاقة مع الزبون إلى زيادة عمليات الشراء أما من منتجات جديدة او نفس المنتجات المشتراة سابقا من المصرف (Berger, et al, 2006, 157). ان عملية توسيع علاقات حميمة وطويلة الأمد مع الزبائن تعد في غاية الأهمية في أنواع معينة من الخدمات، خصوصاً عندما لا يمكن تقديم الخدمة بأكملها دفعة واحدة وكذلك اذا كانت الخدمة تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية فان وجود علاقة قوية يعد عامل تأثير مهماً للغاية على قرار الزبون بدفع أثمان الخدمات لمورد الخدمة تفضيلاً على مورد خدمة أخرى (الطائي والعلاق، 2009، 99). ويرى (Palmer, 2000, 189-191) ان معظم منظمات اليوم قد اهتمت بتوسيع العلاقة مع زبائنها ويعزو ذلك إلى سببين رئيسيين:

- نتج عن طبيعة المنافسة المتزايدة في الأسواق منتجات جديدة من اجل الحصول على منافع التنافس.
- أدت الحاجة الملحة للمعلومات الأساسية إلى معرفة المنظمات المزيد عن زبائنها وحاجاتهم.

ولكي تكون العلاقة مستمرة، يجب ان تكون لها قيمة في أعين الزبون وهذه القيمة تحقق بطرق مختلفة مثل: (Palmer, 2000, 201-203) و (أدريان بالمر، 2009، 442): (تسهيل خدمات ما قبل طلب الخدمة، تقديم عروضا خاصة لزبائنها الدائمين، تنمية القدرة على حل المشكلات معا، تعزيز الروابط مع الزبون سواء كانت هذه الروابط اجتماعية أو الروابط الهيكلية والتعامل مع الشكاوى).

ثالثاً: العلاقة النظرية الرابطة بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون*

في المنظمات الحديثة فان مبدأ (أعرف زبونك) تعني أن تعرف أهم مصادر عوائدك. وان تعرف زبونك يعني أن تجد إدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى الزبون. وان الوصول الملائم إلى الزبون يعني إقامة علاقات قوية معه (نجم، 2008، 323). ويؤكد (Kok & Zyl, 2006, 5) أن إدارة المعرفة لها دور فاعل في الأنشطة التسويقية، وخصوصا عندما تستخدم تقانة المعلومات قاعدة البيانات لجمع المعلومات عن الزبائن، ويمكن البحث في بيانات الزبائن للكشف عن المعرفة القيمة للزبائن المتعلقة بسلوكيات الشراء وإعادة الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج، ثم القيام باستخدام هذه المعرفة لابتكار الخدمات وفق احتياجات الزبون ورغباته. وبذلك سوف تنعكس هذه النتائج على قوة العلاقة مع الزبون وربحية المصرف. لذا فان تعزيز حقوق ملكية الزبون يتحقق من خلال تهيئة عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وتوظيفها لتحقيق ذلك الهدف. وان إدارة المعرفة وعوامل نجاحها لا يمكن قياس نتائج أعمالها في المحصلة الأخيرة ألا من خلال نوعية زبائن المصرف والقيمة المالية المتحققة للمصرف منهم.

فدعم الإدارة العليا يعد من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة للقيام بمهامها لأنها صاحبة القرار في توفير بقية عوامل النجاح الحرجة وتوجيه بوصلتها باتجاه تحقيق مرامي وأهداف المصرف في بناء حقوق ملكية الزبون، وتلعب المعلومات والخبرة (المعرفة) دوراً رئيسياً في وضوح الرؤية وصياغة رسالة المصرف المتمثلة بجعل الزبون مركز الاهتمام ومبتغى جميع أنشطتها لتكون هذه الرسالة موجهة لرسم إستراتيجية فعالة لبناء حقوق ملكية الزبون وترجمتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل لالتزام بتنفيذها في كل مرحلة من مراحل بناء حقوق ملكية الزبون بدءاً بالاكتساب ومن ثم الاحتفاظ وصولاً إلى توسيع العلاقة مع الزبون وبقدر نجاح المصرف في الوصول إلى هذه المرحلة فان ذلك مؤشراً على فاعلية دور الإدارة العليا ونجاحها في بناء حقوق ملكية الزبون.

أما البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات فان لها دوراً كبيراً في تعزيز حقوق ملكية الزبون من خلال بناء قاعدة بيانات عن زبائن المصرف تضم كافة المعلومات المتعلقة بهم وتحديثها باستمرار وملاحظة كافة التغييرات في حاجاتهم والعمل على تلبيتها بالوقت المحدد، كما ان لها دور كبير في تعريف المصرف بالزبائن المهمين الذين يحققون للمصرف أرباحاً عالية من خلال توثيقها لكافة البيانات المتعلقة بتعاملاتهم وحجم مشترياتهم وهذا يساعد المصرف في إدارة علاقته بهم وإعداد الاستراتيجيات المناسبة للاحتفاظ بهم وتوسيع العلاقة معهم، فضلاً عن الدور الكبير لتقانة المعلومات في تقديم العديد من الخدمات الالكترونية للزبائن وهذا قد يعطيها ميزة تنافسية ودافعاً للزبائن للتعامل معها.

أما دور الثقافة المنظمية فهو واضح وجلي لان الثقافة المنظمية هي عبارة عن مجموعة من القيم الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين والمتمركزة حول العناية بالزبون وإذا ما كانت ثقافة المصرف متمركزة حول خدمة الزبون فأنها ستكون بمثابة الرؤية ودليل العمل الذي يوجه جميع العاملين في المصرف ويظهر جلياً في سلوكهم وفهمهم بمهمة المصرف الأساسية في خدمة الزبون وتلبية حاجاته ورغباته (Pierre & Robert, 2004, 3). لذا فان الثقافة المنظمية هي الضابط والموجه لإستراتيجية بناء حقوق ملكية الزبون ومفتاح نجاحها طالما كانت الثقافة المنظمية إطاراً مرجعياً لسياسات ونشاطات المصرف وطرائق العمل وللعاملين عند قيامهم بأداء أعمالهم خدمة لتحقيق أهداف منظماتهم.

أما التعلم والتدريب فيشير (Koening, 1998, 226) بأنه "من اجل نجاح مصرف فان على الأخيرة ان تخلق ثقافة تشجع على عملية تعلم العاملين وتدريبهم على المهارات الموجهة نحو الزبون" (Rust & Pielack, 1999, 63). وان التدريب له دور حاسم

---

(1) بعض الأفكار الواردة في هذا المبحث مستوحاة من الجانب النظري.

لتطوير مهارات العاملين على الاتصال العاطفي بالزبون وفهم حاجاته والاختلافات بين الزبائن، وصولاً لتحقيق ولاء الزبون (Anvari & Amin, 2010, 17). فالتعلم يؤدي إلى الفهم الأفضل واكتساب معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تغيير ايجابي في سلوك العاملين وفي أدائهم وبخاصة في المنظمات الخدمية إذ أن عملية إنتاج وتقديم الخدمة يعتمد بشكل كبير على خبرة ومهارة مقدم هذه الخدمة وقدرته على التفاعل مع الزبون والتعلم منه من اجل خدمته بشكل أفضل في كل مرحلة من مراحل بناء حقوق ملكية الزبون.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يستهدف المحور الحالي استعراض الإطار الميداني من خلال تقديم إجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من صحة فرضياته بالاعتماد على نتائج البرامج الإحصائية (SPSS, Minitab).

اولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1 – تحليل العلاقة التوافقية بين بعدي البحث على مستوى الكلي لمصرفي الرافدين والشرق الأوسط

من اجل اختبار صحة فرضية البحث الرئيسة الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها في المصرفين المبحوثين فقد تطلبت المعالجة الإحصائية استخدام اختبار مربع كأي X^2 الذي يتميز باختبار مستوى التوافق بين متغيرين (استقلال أو ارتباط المتغيرين مع بعضهما).

وتبين معطيات الجدول (3) انه لا يتحقق التوافق في بناء حقوق ملكية الزبون بالاعتماد على عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة مجتمعة في مصرفي الرافدين والشرق الأوسط وذلك بدلالة اختبار X^2 البالغة قيمتها (3,65) (1,99) على التوالي وهما غير معنويتين عند مستوى دلالة (0,46) (0,74) على التوالي وهما اكبر بكثير جداً من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغ (0,05).

وهذه النتائج تؤكد على رفض الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد علاقة توافقية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون على المستوى الكلي في كلا المصرفين المبحوثين.

الجدول (3): العلاقة التوافقية بين بعدي البحث على مستوى الكلي لكل مصرف

التفسيري / المستجيب		عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة		
		قيمة Chi	مستوى الدلالة	N
أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون	مصرف الرافدين	3,65	0,46	47
	مصرف الشرق الأوسط	1,99	0,74	45

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على التحليل التمييزي

2 – تحليل العلاقة التوافقية بين بعدي البحث على المستوى الجزئي لمصرفي الرافدين والشرق الأوسط:

تعكس معطيات الجدول (4) نتائج العلاقة التوافقية بين متغيرات البحث على المستوى الجزئي. إذ يتبين أن دعم الإدارة العليا يتوافق معنوياً فقط مع توسيع العلاقة مع الزبون في مصرف الرافدين بدلالة قيمة X^2 البالغة (12,51) عند مستوى معنوية (0,05) وهو مساوي للمستوى المعنوية الافتراضي للبحث. وهذا مؤشر على أن الإدارة العليا في مصرف الرافدين تركز على توسيع العلاقات مع الزبون لأنها الأساس في إدامة علاقته بالمصرف.

بينما لا يتوافق دعم الإدارة العليا مع ابعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الشرق الأوسط، وهذا دلالة على أن بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الشرق الأوسط لا يعتمد على دعم الإدارة العليا.

أما البنية التحتية لتقانة المعلومات فظهر لها دور توافقي معنوي مع الاحتفاظ بالزبون في مصرف الرافدين فقط. في حين لم يظهر لها دور توافقي فعال مع كسب الزبون وتوسيع العلاقة معه في مصرف الرافدين ولم يظهر لها دور توافقي مع جميع أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الشرق الأوسط وهذا مؤشر على عدم استثمار هذه التقانة في إدارة العلاقة مع الزبون لكسبه والاحتفاظ به وتوسيع العلاقة معه في هذا المصرف.

كذلك لم يظهر دور توافقي معنوي للثقافة المنظمية في أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون حيث ظهرت جميع العلاقات ولكلأ المصرفين غير معنوية.

أما التعلم والتدريب فقد كان له دور توافقي معنوي فعال في توسيع العلاقات مع الزبون في مصرف الشرق الأوسط فقط بدلالة قيمة X^2 البالغة (6,19) عند مستوى معنوية (0,04) وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0,05). أما مصرف الرافدين لم يظهر أي فاعلية لبرامج التعلم والتدريب في أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون .

وبناءاً على النتائج السابقة يتم القبول جزئياً بصحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على توجد علاقة توافقية بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون على المستوى الجزئي.

الجدول (4) العلاقة التوافقية بين بعدي البحث على المستوى الجزئي ولكل مصرف

التفسيري / المستجيب		عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة							
		دعم الإدارة العليا		البنية التحتية IT		الثقافة المنظمية		التعلم والتدريب	
		Chi	مستوى الدلالة	Chi	مستوى الدلالة	Chi	مستوى الدلالة	Chi	مستوى الدلالة
كسب الزبون	مصرف الرافدين	13,18	0,16	15,01	0,09	7,94	0,24	9,13	0,43
	مصرف الشرق الأوسط	0,20	0,90	2,36	0,31	0,27	0,87	0,10	0,76
الاحتفاظ بالزبون	مصرف الرافدين	4,77	189	7,29	0,05	3,59	0,17	2,11	0,55
	مصرف الشرق الأوسط	2,11	0,72	2,50	0,65	1,11	0,89	1,56	0,46
توسيع العلاقة مع الزبون	مصرف الرافدين	12,51	0,05	2,92	0,81	2,56	0,63	3,13	0,79
	مصرف الشرق الأوسط	7,36	0,12	3,37	0,50	7,06	0,13	6,19	0,04

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج اختبار X^2

ثانياً: اختبار صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية والفرضية الفرعية

تطلبت المعالجة الإحصائية لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضية الفرعية استخدام اختبار كروسكال- ويلز، لمعرفة التأثيرات المعنوية من عدمها بين متغيرين أو أكثر وهو مقياس كفؤ لأنه يستعمل معلومات إضافية غير الوسيط. وقد تم

استخدامه في هذه البحث لمعرفة التأثيرات المعنوية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون وعلى مستوى المصرفين المبحوثين.

أ. اختبار صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية:

تبين معطيات الجدول (5) ان عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة حققت تأثيراً معنوياً في أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين فقط بدلالة قيمة H المحسوبة ومستوى المعنوية لها البالغ 0.04 وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث البالغ 0.05.

الجدول (5): نتائج اختبار كروسكال– ويلز للفرضية الرئيسة

المستجيب / التفسيري		عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة		N
		قيمة H المحسوبة	مستوى الدلالة	
أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون	مصرف الرافدين	4,56	0,04	47
	مصرف الشرق الأوسط	3,29	0,07	45

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج اختبار كروسكال–ويلز

ب. اختبار صحة فرضية الدراسة الفرعية:

تبين من معطيات الجدول (6) أن دعم الإدارة العليا كان له الأثر المعنوي في بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين فقط إذ بلغت قيمة اختبار كورسكال – ويلز (H) (5,30) عند مستوى معنوية (0,04) وهو اقل من المستوى الافتراضي للبحث البالغ (0,05) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج علاقة التوافق بين دعم الإدارة العليا وحقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين وهو مؤشر على حرص ورؤية الإدارة العليا في هذا المصرف لما ستشهده المنافسة بعد دخول الاستثمار الأجنبي في سوق الصناعة المصرفية .

أما البنية التحتية فلم يظهر لها دور معنوي فاعل في بناء حقوق ملكية الزبون في كلا المصرفين المبحوثين.

في حين كان للثقافة المنظمية دور معنوي مؤثر في بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين فقط بدلالة اختبار كروسكال البالغة (4,52) عند مستوى معنوية (0,04). أما التعلم والتدريب فله تأثير معنوي في بناء حقوق ملكية الزبون في كلا المصرفين من خلال قيمة اختبار كروسكال– ويلز (H) البالغة (3,04) (3,66) على التوالي وعند مستوى معنوية مطابق للمستوى الافتراضي للبحث البالغ (0,05).

الجدول (6): نتائج اختبار كروسكال – ويلز للفرضيات الفرعية

التفسيري / المستجيب		عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة							
		دعم الإدارة		البنية التحتية IT		الثقافة المنظمية		التعلم والتدريب	
		H	مستوى الدلالة	H	مستوى الدلالة	H	مستوى الدلالة	H	مستوى الدلالة
حقوق ملكية الزبون	مصرف الرافدين	5,30	0,04	3,55	0,07	4,52	0,04	3,04	0,05
	مصرف الشرق الأوسط	2,30	0,13	3,27	0,07	2,52	0,11	3,66	0,05

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج اختبار كروسكال–ويلز

وبناءاً على النتائج السابقة يتم القبول جزئياً بصحة الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على يؤثر كل عامل من عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في كل بعد من أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في المصرفين المبحوثين.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. عدم اعتماد بناء حقوق ملكية الزبون على عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في كلا المصرفين وهذا يعني عدم إدراكهما بأنه كلما زاد الاهتمام بهذا العوامل سينكس إيجاباً على دعم جهود المصرفين في بناء حقوق ملكية الزبون وكان عدم التوافق في مصرف الشرق الأوسط اكبر منه في مصرف الرافدين اذ كان مستوى الدلالة في هذا المصرف ابعد عند المستوى الافتراضي للبحث مقارنة بمستوى الدلالة في مصرف الرافدين.

2. اعتماد التوسيع في العلاقة مع الزبائن على الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا في الرافدين، وهذا يعني ضمنياً على دعم الإدارة العليا لكسب الزبون والاحتفاظ به بالرغم من عدم ظهور ذلك في اختبار كروسكال، فالزبون الذي يرتبط بعلاقة طويلة الأمد مع المصرف قد تم كسبه والاحتفاظ به وهذا ما أظهره نتائج كروسكال اذ ظهر دعم الإدارة العليا لأبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في هذا المصرف. في حين لم يظهر التوافق بين دعم الإدارة العليا ولا التأثير في إبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الشرق الأوسط.

3. جهود الاحتفاظ بالزبون من قبل مصرف الرافدين كان يعتمد نسبياً على توفر تقانة المعلومات والاتصالات في المصرف، ولم يكن كذلك في مصرف الشرق الأوسط ولكن لم تظهر تقانة المعلومات والاتصالات تاثيراً معنوياً فعالاً في بناء حقوق ملكية الزبون وفي كلا المصرفين حسب ما أظهرته نتائج كروسكال. وهذا دلالة عدم إدراك كلا المصرفين بأهمية توفر تقانة المعلومات والاتصالات بالشكل الذي يدعم جهودها في بناء حقوق ملكية الزبون.

4. لم يوفق كلا المصرفين في إدراك انه كلما زاد الاهتمام بالثقافة المنظمية سينعكس ايجابياً في تعزيز بناء حقوق ملكية الزبون. ولكن لم ظهر للثقافة المنظمية تأثيراً معنوياً في أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الرافدين فقط حسب نتائج اختبار كروسكال ويلز.

5. عدم اعتماد بناء حقوق ملكية الزبون على التعلم والتدريب سوى في توسيع العلاقة مع الزبون في مصرف الشرق الأوسط. وهذا دلالة على ان برامج التعلم التدريب لم تكرس بزيادة الدعم المقدم لجهود الكسب والاحتفاظ بالزبون في هذا المصرف لذلك جاء التأثير معنوياً للتعلم والتدريب في بناء حقوق ملكية الزبون في كلا المصرفين ضعيفاً يؤشر ذلك مستوى الدلالة المطابق للمستوى الافتراضي للبحث.

6. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيتي البحث الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها يشير الى أن مصرف الرافدين كان الأفضل نوعاً ما في توظيف المعرفة وعوامل نجاحها في بناء حقوق ملكية الزبون وكان لتأثير التجربة والخبرة وطول فترة العمل الدور الأكبر في تحقيق ذلك مقارنة بمصرف الشرق الأوسط الذي يعد حديث العهد في العمل المصرفي مقارنة بمصرف الرافدين

المقترحـــات:

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إيرادها من الجانب الميداني، فقد قدم الباحثون مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد المصرفين المبحوثين في توظيف عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في بناء حقوق ملكية الزبون وبما يعزز مكانتها وموقعها في سوق الصناعة المصرفية، وتتمثل هذه المقترحات بالاتي :

1. ينبغي على المصرفين المبحوثين ايلاء مزيد من الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة وبنفس الدرجة الاهتمام بإبعاد بناء حقوق ملكية الزبون لكي يظهر الدور الفاعل لهذه العوامل في دعم جهود المصرفين لبناء حقوق ملكية الزبون.

2. ايلاء المصرفين المبحوثين مزيد من الاهتمام في استثمار البنية التحتية لتقانة المعلومات في إدامة العلاقة مع الزبائن والتي تعد من أهم مقومات نجاح إدارة علاقة الزبون وتحقيق نتائج أداء متميزة.

3. ينبغي على المصرفين المبحوثين الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن وتوسيع العلاقة معهم بنفس القدر من الاهتمام بكسبهم لان العبرة ليست في كسب زبائن جدد فقط وإنما في الاحتفاظ وتوسيع العلاقة معهم وبخاصة الزبائن المربحين لان كلفة الاحتفاظ بالزبون المربح اقل من كلفة كسب زبون جديد فضلاً عن ان الاحتفاظ وتوسيع العلاقة سيثمر في تحقيق أرباح عالية للمصرف .

4. ينبغي على مصرف الرافدين تفعيل دور الثقافة المنظمية وتوظيفها في بناء حقوق ملكية الزبون وكذلك ينطبق الحال على مصرف الشرق الأوسط الذي يفتقر لثقافة منظمية راسخة تكون موجهة لسلوكيات العاملين وتوجيهم في إطار خدمة الزبون.

5. ينبغي لمصرف الشرق الأوسط لكي يتمكن من المنافسة في الاسوق المصرفية وتحقيق الأرباح للمساهمين أن توظف دعم الإدارة العليا لتوفير كافة عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة لكي تتمكن من استثمارها وتوجيها نحو إدارة العلاقة مع الزبائن في كافة المراحل لتحقيق نتائج متميزة في الأداء.

6. من مجمل النتائج الذي تمخض عنها التحليل الإحصائي تبين أن موقف مصرف الرافدين كان الأفضل مقارنة بمصرف الشرق الأوسط الذي يفترض وهو قطاع خاص أن يولي اهتمام اكبر بفلسفة التوجه نحو الزبون وتوجيه معارفها لإدارة العلاقة معه وخصوصاً أن المصرف يمتلك مؤهلات علمية أكثر مقارنة بمصرف الرافدين يمكن من خلالها صقل مواهبها ورفع مستوى مهاراتها بتبني برامج تدريبية مكثفة وملائمة تصب كلها في كيفية جعل الزبون محور عمل المصرف، لكي يتمكن من زيادة رأسماله باستقطاب مساهمين أكثر لدعم رأسماله وتطويره لكي يكون له مكانة في خارطة الصناعة المصرفية وبخاصة أن التوجه الحالي هو نحو الخصخصة وتشجيع القطاع الخاص للعمل في السوق المحلية في كافة القطاعات الاقتصادية.

sources

1- Abu Fara, Y. Ahmed, "***E-Marketing: Marketing factors via Internet***" 2nd edition, Waael publishing house, Amman, Jordan, 2007.

2- Ajam, I. Mohammed *"IT and Knowledge Management and their Impact on The Strategic Alternative"* Ph.D. dissertation, Al-Mustansiriya University, Baghdad, 2006.

3- Barnooty, S. Naif *"HR Management"* 1st edition, Waael publishing house, Amman, Jordan, 2001.

4- Berger, P. D., Echambadi, N., George , M., Lehmann, D.R., Rizley, R., & Venkatesam, R *"From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory Empirical Evidence and Issues for Future Research"*, Journal of Service Research . Vol. 9 , No. 2, ., (2006).

5- Blattberg, Robert & John, Deighton *"Marketing by the Customer Equity"*, Harvard Business Review , Vol. 75 , No. 4, 1996.

6- Habtoor, A. Salih *"Strategic Management"* 1st edition, Al-Maseera publishing house, Amman, Jordan, 2004.

7- Changiz, Valmo Hamadi *"Indentification and Prioritization of Critical Success Factors of Knowledge Management in Iranian SMEs: An experts view"* African Journal of Business Management , Vol. 4 , No. 6, 2010.

8- Chillab, I. M. Dahash *"Organizational Behavior Management in the Era of Change"* 1st edition, Safaa publishing house, Amman, Jordan, 2011.

9- Daft, R. *"Organization Thory and Desig"* , 7th Ed Jack W. Calhovn, New York, 2001.

10- Gupta, S., Dominique, H., Bruce, H., Wiliam, K., Kumar, . V., Nathaniel, L., Nalini, R., & Sriram, s. *"Modeling Customer Lifetime Value"* , Journal of Servic Research , Vol . 9 , No . 2 , 2006.

11- Hasanali, Farida *"Critical Success Factors of Knowledge Management"* available at, http://www.Kmadvantage.com, 2002 .

12- Janjick, Rose *"Technical Wite Paper CRM Architechure for Enterprise Relationship Management in The New Millennium"* 2004.

13- Al-Jiyousi, S. Shakeeb & M. J. Al-Sumeidaai *"Financial Services Marketing"* Waael publishing house, Amman, Jordan, 2009.

14- Julian, Villanueva & Dominique, M., Hanssens *"Customer Equity: Measurement Management and Research Opportunities"* , Foundations and Trends in Marketing . Vol . 1, No. 1, 2007.

15- Karin, P.N., Abele *"Customer equity: dimensions and relalisation process"*, A thesis Submitted in partial fulfillment of the requirement of Demontfort University for Doctor of Philosophy, 2008.

16- Koening, Michael, E.D. *"From Intellectual Capital to Knowledge Managemen "*, What are they talking about? INSPEL 32 , 4, 1998.

17- Kok , J . A *"The Relationship between Knowledge Management and business intelligence and Customer Relationship Management"*,. http://www.eurojournals.com. 2006.

18- Kotler, Philip *"Marketing Management : Analysis , Planning Implementation , and control "* , 9th ed., prentice Hall , upper Saddle River, 1997.

19- Kotler, Philip & Keller, Kevin–lane *"Marketing Manangement"*, 12th ed., Prentice – Hill, New Jersey ,USA, 2006.

20- Kotler, Philip, and Gharry Armstrong *"Basics of Marketing"* Translated by Ali Sroor& Azzam Abdulridha, Al-Mireekh publishing house, Al-Riyadh, KSA, 2009.

21- Lais, Geller *"Customer Retention Begins with the Bases"*, Journal of Direct Marketing, Vol. 60, Issue 5, 1997.

22- Lee, J., Krajewski & Larry, P., Ritzman*"Operation Management Processes and Value Chains"* , 7th ed., Pearon, Prentice Hall, 2005.
23- Mc Shane, Steven, L., & Glinow, Mary Ann von*" Organizational Behavior"*, Mc Graw – Hill Irwin, New York . USA, 2007.
24- Mostafa, Ghazizadeh, Ali, S.B., & Vajiheh T*" A Survey of Brand Equity and Customer Satisfaction of Iranian Stateowned Banks"* , European Journal of Social Sciences, Vol. 17 , No, 2010.
25- Palmer, Adrian*"Principles of Marketing"*, Oxford University Press, England, 2000.
26- Palmer, Adrian *"Service Marketing Principles*" 1st edition, Translation, Al-Neel Al-Arabi Group, Cairo, Al-Maktoom Foundation, 2009.
27- Pierre, A., Balthazard, & Robert, A., Cooke *"Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior – Performance Continuum"*, Proceedings of the 37th Hawaji International Conference on System Sciences, 2004.
28- Proctor, T*"The Essence of Services Marketing"* , Prentice Hall of India , New Delhi, 2000.
29- Al-Quthat, N. F. Hussein *"the Use of MTA in Marketing Banking Services"* Alkufa University, College of Administration and Management, 1998.
30- Reinartz, W., & Kumar, V*"On the Profitability of Long – Life Customer in a Non Contractual Setting: An Empirical In Vestigation and Implication for Marketing"* Journal of Marketing . Vol. (October), 2000.
31- Robert, P., Leone, V. R., Kevinlane, K., Anita, M.L., Leigh M., & Rajendra, S*"Linking Brand Equity to Customer Equity"* , Jornal of service Research , Vol. 9, No. 2, 2006.
32- Rockart, J.F., & Bullen, C.V*"A Primer on Critical Success Factors"*, Sloan Management, June, 1981.
33- Rosales, J*" Relationship Marketing The Key to Keeping Customer A feature Article From Auto laundry. August"*, http:// www.carwashmag.com/pdf, 2001.
34- Roya, Anvari & Amin, S.M*"The Customer Relation Management Strategies : Personal Needs Assesment of Training and Customer Turnver"*, European Journal of Social Sciences, Vol. 14, No.1, 2010.
35- Rust, R.T , Zeithaml , V.A., & Lemon, K.N*"Driving Customer equity",* New York : Free Press, 2000.
36- Al-Sahrawardy, H. M. Saleem *"The Customer Value According to Relations Marketing Principles: a case study"* MA thesis, Al-Mustansiriya University, Baghdad, 2006.
37- Al-Sarin, R.Hasan *"Globalizing Banking Service Quality"* Al-Tawasil Al-Arabi, Publishing house, Damascus, and Amman Waraq publishing house, 2007.
38- Sohrabi, Babak & Khanlari, Amir *"Customer Lifetime Value (CLV) Measurement Based on RFM Model"*, Assist and Professor , School of Management, University of Tehran Namber . 10, 2007.
39- Al-Taae, Hameed& Basheer Al-Alaaq *"Service Operation Management"* Al-Yazoory publishing house, Amman, Jordan.
40- Al-Taher, A. Faraj *"IT and Knowledge Management*" 1st edition, Al-Raya Publishing House, Amman, Jordan, 2010.
41- Tocan, M.C *"Critical Factors to Knowledge Management Implementation"*, The International Conference on Administration Business_. ICEA – FAA , 2009.
42- Tawfeeq, N. Adnan *"Critical Success Factors Effect on Implementing the System of Planning the Organization's Resources"* Applied study for the Technical Administrative College, Baghdad, 2007.

43- Winer, R *" Customer Relationship Management: A Frame Work, Research Directions and The Future"*,. http://www.groups.hass.berkeley.edu, 2001.
44- Wong, Kuan Yew *"Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium enter Prises"*, Industrial Management & Data System , Vol. 105, No. 3, 2005.