

## تحديات ومعوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية - دراسة حالة بعض البنوك في ولاية ميلة -

### Challenges and obstacles to impementing customer knowledge management in Algerian public banks – a case study of some banks in Wilaya of Mila-

آمنة قاجة<sup>1\*</sup>، عمر بن عبد الرحمان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمية

kadja.amina@univ-ouargla.dz

<sup>2</sup> الجامعة العلمية الإسلامية الماليزية، omar.benabderrahmanee@hotmail.com

تاريخ النشر: 2021-03-30

تاريخ القبول: 2021-03-30

تاريخ الاستلام: 2021-03-01

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه البنوك العمومية في ولاية ميلة في تطبيق إدارة معرفة الزبون، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبيان كأداة تم توزيعه على 50 موظف. ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى أن أهم التحديات التي تواجه البنوك المدروسة هي التحديات الهيكلية، بحيث يفترق الهيكل التنظيمي لإدارة معرفة الزبون كجزء ظاهر، بالإضافة إلى أن عدم تجانس الزبائن من بين أهم المعوقات التي تواجه البنوك المدروسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون، وهذا ما يوجب على البنوك محل الدراسة الاهتمام أكثر بإدارة معرفة الزبون وتبنيها في هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى استخدامها في تطوير الخدمات المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة معرفة الزبون؛ التحديات الهيكلية؛ تجانس الزبائن؛ البنوك العمومية.

**تصنيف JEL : D83 ؛ L16**

**Abstract :** This study aims at identifying the main obstacles as well as the challenges that public banks at the city of Mila encounter. In order to achieve this purpose, a questionnaire was used as a tool which was distributed to 50 employees.

Through the analysis of the questionnaire results; it was concluded that the most important challenges that the studied banks encounter are the lack of organizational structure of Customer Knowledge Management (CKM) as an apparent element. Furthermore, the heterogeneity of customers is also the main obstacle that the studied banks encounter in applying CKM. Henceforth, it is necessary for the studied banks to pay more attention to the CKM and adopt it to their organizational structure as well as employing it in developing the banking services.

**Keywords:** Customer Knowledge Management, organizational challenges, customer consistency, public banks.

**JEL Classification Codes :** D83 ؛ L16.

## 1. مقدمة

في ظل التطور التكنولوجي، واعتماد اقتصاد المعرفة، زاد الاهتمام بالمعرفة وذلك باستخدامها في مختلف المجالات والقطاعات من خلال جمعها وفرزها، تخزينها واستعمالها، والبنوك ليست بمعزى عن هذه التطورات حيث أصبحت تولي اهتماما كبيرا للمعرفة وتطبيقها في أنشطتها وعملياتها المختلفة، حيث تسعى جاهدة لجمع المعرفة واستخدامها في اتخاذ القرارات، وباعتبار أن الزبون هو عماد العمل المصرفي فإن البنوك تقوم بجمع مختلف المعلومات عنه ومنه، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن ثم تحليل مختلف هذه المعلومات واستخدامها في مختلف العمليات داخل البنك، كما يتم على أساسها تطوير الخدمات أو خلق خدمات جديدة، وهو ما يعرف بإدارة معرفة الزبون.

إن البنوك الجزائرية ليست بمعزل عن مختلف التطورات الحاصلة، كما تسعى جاهدة لتحقيق رغبات زبائنها من خلال الدراسة العميقة لمختلف معلومات الزبائن إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والتحديات التي تؤثر في فعالية تطبيق هذه الأخيرة، ومن هذا المنطلق تطرح الإشكالية التالية:

**الإشكالية: ما هي التحديات والمعوقات التي تواجه البنوك العمومية الجزائرية في تطبيق إدارة معرفة الزبون؟**

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين:

- فيما تتمثل التحديات التي تعيق تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية في ولاية ميله؟

- ما هي المعوقات التي تواجه البنوك العمومية في ولاية ميله في تطبيق إدارة معرفة الزبون؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم وضع الفرضيتين التاليتين:

1- تتمثل التحديات التي تعيق تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية في ولاية ميله في التحديات الهيكلية.

2- تقتصر المعوقات التي تواجه البنوك العمومية في ولاية ميله في تطبيق إدارة معرفة الزبون في المعوقات القانونية.

### 2.1 أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة معرفة الزبون مهمة جدا، لما لها من مزايا للمؤسسات والبنوك بصفة خاصة، وحسب الدراسات السابقة فإنها تعرف نوع من الضعف في التطبيق، وهذا ما فرض وجوب تحديد عوائق تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية بولاية ميله وهذا ما يمكن من تحديد نقاط القصور ومحاولة معالجتها.

**3.1 منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، ووصف الخصائص الديموغرافية للعينة، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من خلال اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

**4.1 الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات السابقة التي عالجت موضوع إدارة معرفة الزبون، حيث تم معالجته من جوانب مختلفة سواء من حيث درجة التطبيق، أو ربطه بمتغيرات أخرى، ولكن شهد هذا الموضوع ضعفا من حيث الدراسات السابقة على حد اطلاقنا، ومن ابرز الدراسات السابقة لهذا الموضوع

دراسة Lars Witell et al بعنوان: **The effect of customer information during new product development on profits from goods and services, 2014**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام معرفة الزبائن على عملية تطوير الخدمات والمنتجات وتأثيرها في ربحية المؤسسات، وقد تم استعمال الاستبيان لتحقيق هذا الهدف وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام معارف العملاء يكون في المراحل الأولى فقط من التطوير، وأن المؤسسات الخدمية أكثر استخداما لمعرفة العملاء.

دراسة بولوذان نجاح-2017- بعنوان تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، حيث استخدمت الاستبيان في معالجة اشكالياتها والتي تهدف إلى معرفة درجة تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية في ولاية قسنطينة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان توصلت الباحثة إلى أن البنوك محل الدراسة تعرف قصورا في الوصول إلى المعرفة الضمنية الخاصة بزبائنها.

دراسة آمنة قاجة، بعنوان تأثير إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية دراسة حالة البنوك في ولاية ورقلة 2020، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة، وقد توصلت الباحثة إلى أن البنوك محل الدراسة تعرف مستوى جيد لتطبيق إدارة معرفة الزبون، إلا أن أغلبيتها تولي اهتماما بالمعلومات المالية.

## 2. المفاهيم النظرية لإدارة معرفة الزبون

**1.2 تعريف إدارة معرفة الزبون:** تعرف إدارة معرفة الزبون على أنها عملية يوظفها البنك لإدارة واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون، وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وهذه المعرفة الجديدة مفتاح لقابلية البنك على الإبداع وتعكس وظيفة البحث والتطوير فيها وزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات وخدمات جديدة (علي حسون الطائي، 2008، صفحة 148)، بالإضافة إلى أنها مجموعة من الممارسات الإدارية، والمهارات الديناميكية التي يقوم من خلالها البنك بإنشاء، تخزين ونقل المعرفة حول الزبون للحصول على ميزة تنافسية في السوق (Francesco Castagna، 2020، صفحة 2)، وهي مرحلة متقدمة من إدارة المعرفة، والتي تنص على أن الزبون يجب أن يؤخذ كشريك للبنك (Zaidi An, 2017, p. 1)،

إن مختلف التعاريف المقدمة لإدارة معرفة الزبون تعكس الأهمية البالغة لها عموما وعلى البنوك خصوصا، حيث تمكنها من تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس على زيادة رضا الزبائن وبالتالي زيادة المبيعات، بالإضافة إلى تحسين وابتكار خدمات جديدة وهذا عن طريق معرفة وتحليل مختلف حاجات الزبائن (ليث سليمان الربيعي وآخرون، 2014، صفحة 279) بتصرف

## 2.2 أبعاد إدارة معرفة الزبون:

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد إدارة معرفة الزبون، فقد قسمها البعض حسب مصدر الحصول على معرفة الزبائن، أما البعض الآخر فقد قسمها حسب عمليات معالجة المعرفة، ومن خلال هذه الدراسة سيتم عرض أبعاد إدارة معرفة الزبون الأكثر استخداما في الدراسات السابقة.

أ- إدارة المعرفة من الزبون: هي عبارة عن المعلومات التي تخص فهم البيئة الخارجية حيث تشمل نظرة الزبائن حول الخدمات، المنتجات، المنافسين والأسواق. وهذا النوع من المعرفة له طبيعة ضمنية ويحسن القدرة على الابتكار الأمر الذي يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، ومع ذلك يعتبر جمع هذا النوع من المعرفة تحديا أمام البنوك بالإضافة إلى صعوبة تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ومن أجل جمع هذا النوع من المعرفة فإن البنوك والمؤسسات عادة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعية، مثل منتديات المناقشة حيث تساعدهم في كسب المعرفة حيث تعتبرها فضاء للعملاء للتعبير عن اقتراحاتهم ومشاكلهم، وبعد اكتساب المعرفة من العملاء تقوم إدارة معرفة الزبون بفحص هذه المعلومات لفهم وجهات نظرهم واستخدامها لتطوير خدماتها ومنتجاتها وأفكارها، وإطلاق خدمات ومنتجات مبتكرة (Nastarn Taherpavar and Al, 2014، صفحة 594).

ب- المعرفة حول الزبون: وهي تلك المعرفة التي تخص الزبائن الحاليين والمحتملين، والتي تتولى إدارة المؤسسة - البنك - جمعها (Jenniffer Rowley, 2002, p. 296)، ولا تكتفي البنوك بجمع هذه المعلومات من خلال موظفيها فقط بل قد يتجاوز ذلك إلى شرائها من مصادر خارجية، لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الرابحة للبنوك، فالاكتشاف السريع لرغبات الزبائن وترجمتها في شكل منتجات جديدة تزيد من قابليته على تطوير تشكيلة من المنتجات والخدمات الجديدة والتميزة (بولوزان نجاح، 2017، صفحة 220).

ج- التوجه نحو إدارة المعرفة للزبون: تعتبر هذه المعرفة أحادية الاتجاه يتم إرسالها من البنك للزبون وهي المعرفة التي تمنح للزبون حول الخدمات والمنتجات الخاصة بالمصرف (Patrick Lambe, 2001, p. 03)

3.2 أهمية إدارة معرفة الزبون: إن إدارة معرفة الزبون تسهم بالآتي: (ليث سليمان الربيعي وآخرون، 2014، صفحة 279).

- تحسين جودة المنتجات؛
- تحسين خدمات الزبون؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- زيادة المبيعات؛
- تحسين الاحتفاظ بالزبائن؛
- معرفة حاجات الزبون المتجددة.

**4.2 مداخل إدارة معرفة الزبون: وتتمثل هذه المداخل في:**

أ- **الدمج بين الزبون والخدمة- الدور الثنائي للزبون-** وفي هذه الحالة فإن المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا للزبون حيث يؤدي دوره كمستهلك ومنتج، وقد تم إنتاج هذا النوع من المعرفة من قبل شركات إنتاج السيارات (Michel Gibbert, 2002, p. 464).

ب- **مدخل العمليات:** يركز هذا المدخل على تعريف إدارة معرفة الزبون على أنها مجموعة عمليات يقوم بها البنك لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات أو الخدمات إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه الخدمات أو المنتجات.

ت- **الإبداع المتبادل أو المشترك:** في السبعينات وجد Eric Von Hippel أن معظم إبداعات الخدمات لا تأتي من داخل البنك الذي ينتج أو يقدم الخدمة بل من وجهة نظر مستخدمى الخدمات، ومؤخرا اقترح Omke and Hippel طرقا ووسائل يمكن للزبون من خلالها أن يصبح مخترعا مشتركا ومطورا مشتركا للخدمات، ومثال ذلك على البنوك Mill Général . (طالب، 2009، صفحة 98)

ث- **جماعات الابتكار:** ويحدث هذا في حالة قيام البنك لتقسيم زبائنه إلى مجموعات ذات الاهتمام الواحد فإن هذا يمكنه من تشجيع التفاعل وتبادل المعارف مما يخلق معرفة جديدة في نفس المجال (Michel Gibbert, 2002, p. 466).

ج- **الملكية الفكرية المشتركة:** وتعتبر هذه المرحلة مرحلة متقدمة، حيث يقدم الزبون أفكارا لتطوير الخدمات، بحيث يكون شريكا في الأرباح المحققة من هذا التطوير، وبهذا يكون البنك مملوكا من قبل زبائنه (Michel Gibbert, 2002, p. 466).

**5.4 عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون:** لضمان نجاح عملية إدارة معرفة الزبون يجب تحقيق مجموعة من الشروط تم إدراجها في: (قاجة آمنة، 2020، صفحة 10، 11)

- زيادة استخدام التكنولوجيا في الاتصال مع الزبائن، خاصة الاتصالات الالكترونية التي يزداد تأثيرها مما يعزز ايجابيا العمليات الداخلية للمؤسسة؛
- زيادة قابلية التعلم مع الزبائن حيث يشكل التعلم المنظمى المفتاح لصياغة استراتيجيات جديدة للمؤسسة؛
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسات في الوقت الحاضر المعمول بها وستحول إلى هياكل داعمة للإبداع وقادرة على احتواء الزبائن ضمنها؛
- القيام بكل ما من شأنه تعزيز معرفة الزبون مثل إنشاء موقع على الشبكة الدولية لفائدة الزبائن؛
- وضع خطط مناسبة لإدارة مناسبة لمختلف أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم؛
- تطوير المعرفة حيث يحدد مدير إدارة المعرفة الطرق المثلى للوصول إلى المعرفة والعمل بها، وهذا عادة ما يبدأ من جمع البيانات والتأكد من دقتها وبناء الوسائل اللازمة من اجل تحليلها؛

- التنفيذ الفعال حيث يجب تخصيص ما يكفي من الوقت والجهود من اجل التأكد أن إدارة معرفة الزبون يتم تنفيذها بنجاح من وجهة نظر الزبون والمؤسسة على حد سواء.

### 3. تحديات ومعوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك

#### 1.3 تحديات إدارة معرفة الزبون:

رغم أن إدارة معرفة الزبون تحقق مزايا مهمة للبنوك والمؤسسات المطبقة لها إلا أنها تواجه العديد من المشاكل والتحديات التي تحول دون نجاحها مما يؤدي إلى خسارة الزبائن، ومن بين أهم التحديات ما يلي: (Pariva Haghghat, Abdolmajid Nyahyabeyg, 2012، صفحة 7)

أ- **التحديات الهيكلية:** حيث يستوجب على المؤسسات والبنوك التي تنتهج إدارة معرفة الزبون أن توجه اهتمامها إلى الزبون دون المنتج والخدمة كما في السابق، مما يتطلب جهودا لإعادة التنظيم الهيكلي.

ب- **التحديات الثقافية:** قد يكون من الصعب على بعض المؤسسات التوجه نحو الزبائن واستخدام المعلومات المتحصل عليها منهم، وخاصة أمام المؤسسات التي تعاني من النرجسية والتي تؤمن بأنها تعرف أكثر من عملائها، وعدم وجود ثقافة المشاركة والاتصال بين الموظفين والزبائن، وعدم مشاركة المعلومات على كافة مستويات المؤسسة.

ت- **تحديات الكفاءة:** إن اعتماد إدارة معرفة الزبون واعتبار الزبون مصدر ربح للمؤسسة أو البنك يستوجب توفير كفاءات قادرة على التواصل مع الزبائن وفهم احتياجاتهم، وترجمتها بالإضافة إلى القدرة على استخدام التكنولوجيا التي تترجم المعلومات والاحتفاظ بها ثم نشرها على مستوى المؤسسة.

ث- **الخصوصية أو السرية:** بعض الزبائن يعارضون جمع المؤسسة للمعلومات المتعلقة بهم، لانشغالهم فيما سوف تستخدمها، ولهذا فان بناء ثقة مع الزبائن أمر مهم جدا وصعب من جهة أخرى ويحتاج مجهودات وإستراتيجيات.

#### 2.3 عوائق تطبيق إدارة معرفة الزبون:

يشير Gibbert وآخرون إلى أنه توجد العديد من العوائق التي تواجه المؤسسة في تطبيقها لإدارة معرفة الزبون وهذا ما يؤدي إلى تقليل فوائد تطبيقها، وتتمثل هذه العوائق في: (محمد أحمد كاظم بريس، 2011، صفحة 28).

- تعامل المؤسسة مع زبائنها على أنهم مصدر للمعرفة فقط وليسو شركاء لها؛  
- عدم الاهتمام لتنوع وتباين الزبائن، واستخدام نوع واحد أو اثنين من المعرفة للتعامل مع كل الزبائن؛  
- ضعف الحوافز المناسبة لكل من الزبائن والمؤسسة بالشكل الذي يجعلهم يستفيدون من إدارة معرفة الزبون.

- عدم كفاءة المؤسسة هي كل وعمليات المنظمة لإدارة معرفة الزبون؛

- الوقوع في فخ الاعتماد الكامل على معرفة الزبون وبالتالي يصبح البنك منقاداً من طرف الزبون وليس السوق؛
- عدم الموازنة بين الثقة والمحافظة على سرية المعرفة.

#### 4. منهجية الدراسة واختبار الفرضيات

##### 1.4 منهجية الدراسة:

من خلال هذا المحور سيتم عرض المنهجية المعتمدة في إعداد هذه الدراسة من خلال مجموعة من العناصر وهي:

أ- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وذلك بوضع مجموعة من الأسئلة تم قياسها بمقياس ليكارت الخماسي (Woojung Chang, Steven A. Taylor, 2015)، ونظراً لنقص الدراسات السابقة التي عالجت موضوع إدارة معرفة الزبون من هذا المنظور فقد تم وضع أسئلة الاستبيان بناء على الجانب النظري للموضوع، بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة ذات الإجابة المزدوجة وفتح بعض الأسئلة لتعزيز نتائج الاستبيان.

ب- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك العمومية العاملة بولاية ميلة، أما عينة الدراسة فتتمثل في كل من مدراء البنوك، نواب المدراء والمكلفين بالزبائن.

ت- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: بالنسبة للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة فقد تم حساب كل من التكرار والنسب المئوية للعناصر المكونة لها على غرار الجنس، المؤهل العلمي وغيرها، فبالنسبة للجنس نلاحظ من الجدول رقم 1 بأن نسبة الإناث قدرت بـ 56٪، فيما قدرت نسبة الذكور بـ 46٪، وهو ما يشكل فارق صغير وهذا باعتبار أن العمل المصرفي هو عمل إداري وبالتالي يستقبل كلا الجنسين، أما بالنسبة لمتغير العمر فإن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تشكل أكبر نسبة تقدر بـ 46٪ ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 22٪، ثم فئة من 40-49 بنسبة 20٪ وفي الأخير ما نسبته 12٪ بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر، وهذا ما يظهر استقطاب البنوك محل الدراسة لفئة الشباب، فيما يخص المستوى العلمي فقد قدرت أعلى نسبة بـ 58٪ بالنسبة لمستوى ليسانس وهي أكبر نسبة ثم تليها كل من فئة البكالوريا وأقل بنسبة 26٪، ثم الماستر بنسبة 14٪، وفي الأخير الدكتوراه بنسبة 2٪.

بالنسبة للخبرة المهنية فأعلى نسبة تخص فئة الموظفين التي تقل 5 سنوات والتي تقدر بـ 28٪، تليها كل من فئة 6-10 سنوات و 11-15 سنة بنسبة متساوية تقدر بـ 26٪.

يظهر الجدول الموالي الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال التكرار والنسب المئوية.

الجدول رقم 1: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير		العدد	النسبة	المتغير		العدد	النسبة	
الجنس	ذكر	23	46	العمر	أقل من 30 سنة	11	22	
	أنثى	27	54		39-30 سنة	23	46	
	المجموع	50	100		49-40 سنة	10	20	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	28		50 فأكثر	6	12	
		10-06 سنوات	13		26	المجموع	50	100
		15-11 سنة	13		26	ثانوي فأقل	13	26
	الوظيفة	مدير	6	12	ليسانس	29	58	
		نائب مدير	12	24	ماستر	7	14	
		مكلف بالزبائن	32	64	دراسات عليا	1	2	
المجموع		50	100	المجموع	50	100		
		100	50	المستوى العلمي				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss 22

ث- صدق وثبات الأداة: من أجل اختبار صدق الأداة يجب حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي يستوجب فيه أن تساوي أو تفوق قيمته 0.6، والجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ الخاص بأداة الدراسة.



الجدول رقم 2: اختبار ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
12	0.84

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من خلال الجدول السابق يتضح بأن قيمة ألفا كرونباخ قدرت ب 0.84، وهذا ما يعكس صدق وثبات أداة الدراسة

#### 2.4 اختبار الفرضيات

أ- اختبار الفرضية الأولى: تعتبر التحديات الهيكلية أهم عائق في تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية في ولاية ميلة، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم وضع الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

$H_0$ : لا تعتبر التحديات الهيكلية أهم عائق في تطبيق إدارة معرفة الزبون عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : تعتبر التحديات الهيكلية أهم عائق في تطبيق إدارة معرفة الزبون عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسطات، وقد قدرت النتائج كالتالي:

أ- بالنسبة للتحديات الهيكلية: يظهر الجدول رقم 4 بأن الأهمية النسبية لمغیر الهيكل التنظيمي ضعيف، حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص به ب 2.63، بانحراف معياري قيمته 0.79، وهذا ما يعكس ضعف خدمة الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة، وهذا ما انعكس من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى 2.7 بانحراف معياري قدره 1.26 والتي تنص على أن الهيكل التنظيمي يتسم بالمرونة، أما المتوسط الحسابي للعبارة الثانية والتي كان مضمونها بأن إدارة معرفة الزبون ظاهرة في الهيكل التنظيمي للبنك فقد قدر ب 2.5، بانحراف معياري قيمته 1.14، فيما يخص العبارة الثالثة والتي مضمونها أن الهيكل التنظيمي للبنك يساهم في التطبيق الفعال لإدارة معرفة الزبون فقد كان ضعيف هو الآخر إذ قدر ب 2.7 بانحراف معياري قيمته 1.26.

ب- بالنسبة للجانب الثقافي: من خلال حساب المتوسطات الحسابية فقد ظهر من خلال الجدول رقم 4 بأن العبارة الثالثة قد حازت على أكبر متوسط حسابي إذ قدرت قيمته ب 4.24 والتي تعكس بأن البنك يولي اهتمام بإدارة معرفة الزبون، تليها العبارة الأولى بمتوسط حسابي 3.76، والتي مفادها بأن البنك يعتبر زبائنه جزء مهم من عمله، وأخيرا العبارة الثانية التي تنص على أن البنك يعتمد في قراراته

على آراء زبائنه وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.5، وهذا ما عكس أهمية عالية لبعده الجانب الثقافي، مما يظهر اهتمام البنوك بإدارة معرفة الزبون وترسخها ثقافيا في المحيط الداخلي للبنوك محل الدراسة.

ت- مستوى الكفاءة: من خلال هذا العنصر تمت دراسة مدى كفاءة العنصر البشري في إدارة معرفة الزبائن في البنوك محل الدراسة، ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم استنتاج أن كفاءة العنصر البشري مرتفعة وهذا ما انعكس من خلال المتوسطات الحسابية للمتغير، إذ قدر بـ 3.68 بانحراف معياري قدره 0.83، حيث رتبت العبارات كالتالي: العبارة الأولى بمتوسط حسابي 4.06، ثم العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.84، ثم العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.1.

ث- مستوى السرية: حسب إجابات أفراد عينة الدراسة فإن البنوك تولي اهتماما كبيرا بسرية معلومات الزبائن وهذا ما انعكس من خلال المتوسط الحسابي للبعد الخاص بها إذ قدر بـ 3.84، وهذا انعكاسا للعبارة المكونة له حيث قدر أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى والذي قدر بـ 3.90 ثم العبارة الثالثة ثم الثانية بالمتوسطين التاليين على التوالي: 3.86 و 3.78.

والجدول الموالي يوضح كل ما سبق:

الجدول رقم 4: متوسطات إجابات أفراد العينة

الرقم	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	أهمية العبارة
1	يتسم الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة	2.7	1.26	0.00	متوسط
2	إدارة معرفة الزبون ظاهرة في الهيكل التنظيمي	2.5	1.14	0.00	ضعيف
3	الهيكل التنظيمي يساهم في التطبيق الفعال لإدارة معرفة الزبون	2.63	1.26	0.00	متوسطة
<b>التحديات الهيكلية</b>					
4	يولي البنك أهمية بالغة لإدارة معرفة الزبون	3.76	1.40	0.00	عالية
5	يعتبر البنك زبائنه جزء من البنك	3.5	1.38	0.00	عالية
6	يعتمد البنك في اتخاذ قراراته على آراء زبائنه	4.24	1.02	0.00	عالية جدا
<b>التحديات الثقافية</b>					
7	يتم تدريب الموظفين باستمرار للتعامل وجمع المعلومات من الزبائن	4.06	1.07	0.00	عالية
8	يتم استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات من الزبائن	3.84	1.16	0.00	عالية

متوسط	0.00	1.46	3.1	لموظفي البنك القدرة الكافية على فهم الزبائن وتحقيق متطلباتهم	9
0.00		0.83	3.68	تحديات الكفاءة	
عالية	0.00	1.21	3.90	يتم التعامل مع الزبائن في سرية تامة	10
عالية	0.00	1.29	3.78	يملك البنك برامج تساهم في حماية أفضل لمعلومات الزبائن	11
عالية	0.00	1.21	3.86	الموظفون قادرون على زرع الثقة في الزبائن	12
عالية	0.00	0.71	3.5	تحديات السرية	
عالية	0.00	1.10	3.84	تحديات تطبيق إدارة معرفة الزبون	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

بالنسبة للمتوسطات الحسابية فقد حصرت بين 2 و 4، وقد حازت التحديات الهيكلية على أقل متوسط حسابي، وهذا ما يعكس ضعف البنك محل الدراسة في تكييف الهيكل التنظيمي ليكون أكثر خدمة في تطبيق إدارة معرفة الزبون.

**النتيجة:** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن الهيكل التنظيمي يشكل أهم التحديات التي تواجهها البنوك محل الدراسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون.

ب- اختبار الفرضية الثانية: تواجه البنوك محل الدراسة عوائق خارجية في تطبيق إدارة معرفة الزبون تتمثل في العوائق القانونية.

- من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بتقديم مجموعة من الأسئلة ذات خيارين للإجابة، وحساب النسب المئوية لكل إجابة لمعرفة نقاط القصور في تطبيق إدارة معرفة الزبون، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 5: اختبار معوقات إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية بولاية ميلة

لا	نعم	السؤال
76%	24%	هل زبائن البنك متجانسين؟
44%	56%	هل المعلومات المقدمة من الزبائن واضحة ومفهومة؟
80%	20%	هل توجد قوانين تقيدكم في استخدام معلومات الزبائن في اتخاذ القرارات؟
48%	52%	هل تؤثر المنافسة في تطبيق إدارة معرفة الزبون؟

هل يساهم الزبون في الحصول على معلومات للزبائن المحتملين؟	34%	66%
--	-----	-----

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات excel

من خلال الجدول السابق وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة ، يلاحظ بأن 76% منها تدل على أن زبائن البنك غير متجانسين، حيث يجمع البنك العديد من العملاء ذوو مداخل مختلفة وقطاعات متعددة وشخصيات مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى عدم تجانسهم، بالنسبة لدرجة فهم الموظفين للمعلومات المقدمة من الزبائن ومتطلباتهم فتعتبر 56% من فئة الدراسة أنها مفهومة وواضحة، إلا أن هذه النسبة تعتبر غير كافية نوعا ما باعتبار أن العمل البنكي يركز على الزبائن، وقد أكد المبحوثون بأن السبب الرئيسي هو درجة الاختلاف الكبير بين الزبائن وعدم قدرة البعض منهم على فهم ما يريده حقا. بالنسبة للقوانين والتعليمات التي تنظم استخدام معلومات الزبائن فقد أكدت 80% من الفئة المدروسة بأنه لا توجد عراقيل من هذا النوع، بحيث يعتبر التصرف في المعلومة أمر داخلي يخص البنك مادام لا يؤثر على العميل ولا يكون خارج التنظيم والقانون المعمول به، ويحترم كل الخصوصيات، بالنسبة للمنافسة فيلاحظ من الجدول السابق بأن 56% من الفئة المدروسة يؤكدون بأن لإدارة معرفة الزبون دور في التحكم في درجة المنافسة بين البنوك، حيث تمكن البنك من خلق خدمات جديدة أو أسواق جديدة بالاعتماد على المعارف المحصلة منهم، كما أن بعض البنوك تحاول الحصول على معلومات من زبائن البنوك المنافسة لتطوير خدماتها وخلق خدمات مشابهة أو تحسين خدمات أخرى مقدمة لتوسيع القاعدة السوقية. بالنسبة إلى حصول البنك على معلومات من زبائنه حول الزبائن المرتقبين والمحتملين فيلاحظ من الجدول ضعف هذه النسبة حيث أن 66% من الفئة المدروسة لا يمكنها جمع المعلومات حول هذا الخصوص ويرجع هذا أساسا إلى ضعف ثقافة التواصل بين الزبائن في المجال البنكي.

**النتيجة:** بناء على التحليل السابق نرفض الفرضية المطروحة، حيث توصلت الدراسة إلى أن عدم تجانس الزبائن أهم عائق في تطبيق إدارة معرفة الزبون.

## 5. تحليل النتائج:

ارتكزت هذه الدراسة أساسا حول معرفة أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية لولاية ميله، ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية بتحليل الاستبيان المقدم فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج تركز في مجملها بالنقاط التالية:

- تعتبر إدارة معرفة الزبون عنصر مهم جدا في البنوك وهذا ما يستوجب ضرورة العمل بها وتطويرها.
- يعتبر الهيكل التنظيمي غير مرن من حيث تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة، مما يجعلها عملية غير منظمة، بالإضافة إلى أن افتقار الهيكل التنظيمي لقسم مخصص لإدارة معرفة الزبون يضيع العديد من الفرص لتطوير الخدمات كما قد يساهم في عدم استخدام مختلف المعلومات في اتخاذ القرارات، أو حدوث أخطاء، ويرجع هذا القصور لضعف اهتمام البنوك محل

الدراسة بإدارة معرفة الزبون بشكل كبير وجدي، والتعامل مع الزبون كمستهلك للخدمات فقط لا كشريك في العمل.

- بالنسبة للجانب الثقافي فيظهر من خلال الجدول رقم 2 بأن البنوك المدروسة ورغم عدم اعتراف ظاهر بإدارة معرفة الزبون إلا أنها تولي اهتماما بمعلومات الزبائن، حيث أوضح بعض الباحثين بأن العمل البنكي يركز على هذا الجانب، لكن وجه القصور هو طريقة استعمال هذه المعلومات، وأساليب معالجتها، حيث أكد أن البنوك الجزائرية لازلت تفتقر لنظام معلومات يسهل ترتيب واستخدام هذه المعارف.
- أكدت قيمة المتوسطات الحسابية أن البنوك محل الدراسة تهتم بكفاءة موظفيها في مجال جمع المعلومات من الزبائن وتخزينها واستخدامها، حيث تقوم بإجراء تكوينات وتدريبات خاصة في هذا المجال، بالإضافة إلى تخصيص عدد كافي من المكلفين بالزبائن للإجابة على مختلف تساؤلات ومتطلبات زبائنهم، كما اتجهت أيضا لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتحقيق هذا المطلب.
- يعكس المتوسط الحسابي لبعد السرية الأهمية العالية، حيث أكدت إجابات أفراد عينة الدراسة الاهتمام البالغ بسرية معلومات الزبائن، واستخدامها بما يسمح به القانون فقط، حيث تعتبر السرية من أهم عوامل سلامة العمل المصرفي كما أن المحافظة عليها يدعم ثقة الزبائن وبالتالي تحقيق ولائم لبنكهم.
- يعتبر عدم تجانس الزبائن من بين أهم المعوقات التي تواجه البنوك في التطبيق الفعال لإدارة معرفة الزبون، حيث يشكل صعوبة في تطبيق المتطلبات العديدة وغير المتجانسة لهم.
- أكدت الدراسة أن أغلب المعلومات المقدمة أو التي يتم تجميعها من الزبائن واضحة ومفهومة، إلا أن هنالك بعض المعلومات التي تتصف بالتعقيد والتي يصعب فهمها، كما توجد معلومات غير قابلة للتبسيط وهذا ما يشكل تحديا أمام البنك للفهم الجيد للزبائن وبالتالي ظهور الفجوة بين ما يريده الزبون فعلا وما يقدمه البنك.

## 5.التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات تتمثل في :
  - على البنوك محل الدراسة الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن يضمن سهولة انتشار المعلومات، وتبني إدارة معرفة الزبون كجزء رئيسي في الهيكل وهذا لأهميتها البالغة في نجاح العمل البنكي واستمراره؛
  - يستوجب على البنوك الاهتمام أكثر بإدارة معرفة الزبون وتبنيها كإستراتيجية واضحة، بالإضافة إلى تغيير النظرة التقليدية للزبائن على أنهم مجرد مستهلكين للخدمة واتخاذهم كشركاء في تطوير الخدمات الجديدة؛

- ضرورة تبني البنوك محل الدراسة نظام متطور يسهل عملية فرز الزبائن بناء على خوارزميات منظمة بهدف زيادة القدرة على التقليل من مشكل عدم تجانس الزبائن ورفع القدرة على اختيار الزبائن الاستراتيجيين؛
- تكثيف عمليات تدريب الموظفين لزيادة قدرتهم على فهم متطلبات الزبائن، وتوسيع عملية التواصل خاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل الوصول إلى قاعدة معلومات كبيرة؛
- ضرورة دمج الزبون في عمليات خلق المعرفة.

## قائمة المراجع:

1. Francesco Castagna, (2020), Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation, Sustainability vol 12 ( 38) .
2. Michael Gibbert, (2002), Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value, european management journal vol 20 (5).
3. Nastarn Taherpavar and al, (2014), Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry, Journal of knowledge management, vol 18 (3) .
4. Pariva Haghghat, Abdolmajid Nyahyabeyg, (2012), Customer knowledege management as a strategic and management system, IPEDR, vol 52(2).
5. Patrick Lambe, (2001), Knowledge-based crm, amap, 2001, Consulté le 01 08, 2018, sur www.staits-knowledge.com
6. Woojung Chang, Steven A. Taylor, The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development - A Meta-Analysis-, American Marketing Association , Journal of Marketing, 2015.
7. Zaidi An, (2017), Customer Knowledge Management (CKM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure: A Study of the Banking Sector of Pakistan. Arabian busmanag, vol 7 (307).
8. أميرة هاتف الجنابي، طالب علاء فرحان، (2009) إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. بولوذان نجاح، (2017)، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 4(3).
10. علي حسون الطائي، (2008)، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، العلاقة والأثر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(17).
11. قاجة آمنة، (2020) ، تأثير إدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات المصرفية، دراسة حالة البنوك في ولاية ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
12. ليث سليمان الربيعي وآخرون، (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41(2) .
13. محمد أحمد كاظم بريس، (2011)، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون -دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.