

## اثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون- دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف

م.م احمد كاظم بريس

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

### المستخلص

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين إستراتيجية مهمة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،وهي إستراتيجية التمكين ،التي يمكن تعريفها بأنها (منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم)، وإدارة معرفة الزبون ،التي يمكن تعريفها بأنها (الإدارة المسؤولة عن جمع المعلومات عن الزبون وتحليلها)، ولقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده (ما تأثير إستراتيجية التمكين على إدارة معرفة الزبون؟)، ومن هذا التساؤل انبثقت الفرضية الرئيسية للدراسة (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون)، وبعد اختبار هذه الفرضية ،تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها، وجود علاقة اثر قوية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون، وتم وضع مجموعة توصيات من بينها ،زيادة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون ،كون الزبون المورد الرئيس لتمويل المنظمات الهادفة للربح.

### Abstract

This study dealt with analyzing the relation between one of the most important human resource management strategies which is empowerment strategy defined as "giving the employs authority ,skills ,freedom to do their jobs", and customers knowledge management defined as " the management is responsible for gathering information about customers and analyzing it) .The reason behind the study is "what is the effect of empowerment strategy in to the customer knowledge management?" which raised the main assumption of this study that " there is no significant effect between the empowerment strategy and customer knowledge management ". After testing the assumption ,many conclusions have been derived ,one of them was a "significant effect between empowerment strategy and customer knowledge management", suggestions have been made ,for instance "increasing attention to costumers knowledge management ,since the costumer the main funds for organizations.

## المقدمة

أفرزت البيئة التي تعيش فيها المنظمات حالياً العديد من التحديات الكبيرة، إذ تتميز بالمنافسة الشديدة والتطورات المتلاحقة في الأصدمة كافة، وأصبح لزاماً على هذه المنظمات إذا ما أرادت إن تتطور، وإن تستمر في دنيا الأعمال أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرار والبقاء، ومن بين هذه المستلزمات انتهاج المنظمة للإستراتيجية المناسبة التي تمكنها التعامل مع وإدارة أهم مكون من مكوناتها، الذي يشكل سبب بقائها في السوق واستمرارها ألا وهو الزبون الذي يشكل مصدر الربح الوحيد لأي منظمة، في حين إن كل ما بداخلها هو مركز كلفة (Drucker-1995-61).

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة اثر إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، التي تعد أئمن مكون لأي منظمة من خلال ما تمتلكه هذه الموارد من خبرات ومهارات تستطيع من خلالها المنظمة بلوغ أهدافها، على حقل مهم من حقول معرفة المنظمة وهو معرفة الزبون الذي يشكل حجر الزاوية في أي إستراتيجية يمكن أن تضعها أية منظمة. وفي سبيل تحقيق الهدف تم تقسيم الدراسة على أربعة مباحث، اختص الأول منها بمنهجية الدراسة ، إما الثاني فقد تم تخصيصه للمهاد الفكري والنظري لكل من إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون ، ، إما الثالث فقد خصص لاختبار فرضيات الدراسة، وكانت الخاتمة في المبحث الرابع المخصص للاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول :- منهجية الدراسة

### أولاً:- مشكلة الدراسة :-

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة باستمرار ، وغالباً ما تحصل هذه التغيرات دون سابق إنذار ،مما يفرض عليها تحديات عدة يتطلب منها اعتماد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة هذه التحديات ،وبالتالي استمرارها في السوق وتحقيق نموها الذي لا يحصل بدون أن تحقق معرفة تامة لما يريده الزبون من منتجات. وعلى الرغم من حصول تغييرات عدة في البيئة العراقية ، أدت إلى خروج معظم المنظمات العامة من السوق نتيجة عدم قدرتها على المنافسة ، مازال هناك منظمات تعمل بأطر إدارية لا تلائم المرحلة التي تعيش فيها ،إذ ما زالت تقيد يد عاملها بالكثير من القوانين أو ضرورة الرجوع إلى سلسلة المراجع في كل شيء حتى يتم اتخاذ قرار معين مما انعكس على جهلها بما يريده الزبون وبالتالي تحوله إلى المنتجات المنافسة. وانطلاقاً من ذلك سعت الدراسة إلى بيان اثر استخدام إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون ،وبشكل أكثر تحديداً فإنها تحاول الإجابة إلى السؤال الآتي :-

(ما تأثير تطبيق إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون)؟

**ثانياً:- أهمية الدراسة :-**

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تطرقت إليها ، إذ تعد إستراتيجية التمكين إستراتيجية حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ، كما أن معرفة الزبون تعد أساس نجاح المنظمة في السوق الحالية ، ويمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:-

- ١- قلة الدراسات التي تطرقت للموضوعين .
- ٢- المرحلة التي تعيشها المنظمات العراقية تتطلب دراسة تمكين العاملين وإدارة معرفة الزبون حتى تستطيع إعادة نشاطها ، ويتطلب ذلك دراسة اثر الأول على الثاني.
- ١- مساعدة المعلمين قيد الدراسة في تمكين موظفيهما بالشكل الذي يساهم في معرفة الزبون.

**ثالثاً:- أهداف الدراسة :- تهدف الدراسة إلى :-**

- ١- إعداد مهاد نظري يوظف متغيرات الدراسة .
- ٢- دراسة العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة .
- ٣- تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة المنظمة المبحوثة على الاهتمام بتمكين العاملين وانعكاس ذلك على معرفة الزبون .

**رابعاً:- فرضيات الدراسة:-**

تنطلق الدراسة من فرضية صفرية مفادها(لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون) وتتفرع منه ثلاث فرضيات فرعية هي:-

- ١- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات وإدارة معرفة الزبون.
- ٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة معرفة الزبون.
- ٣- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وإدارة معرفة الزبون.

**خامساً:- أساليب جمع البيانات:-**

فيما يخص الجانب النظري استخدم الباحث ما تيسر له من كتب وأبحاث ودراسات تناولت المتغيرين ، فضلاً عن الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ،إما ما يخص الجانب الميداني فقد استخدم الباحث استمارة الاستبان (ملحق ١) ،التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق ٢) ،ولقد تم اختبار اتساقها الداخلي .

## سادساً:- وصف عينة الدراسة :-

تم اختيار عينة عشوائية متمثلة بمديري معلمي الألبسة الرجالية والصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف وبعض مديري الأقسام والشعب في المعلمين ،ويوضح الجدول (١) خلاصة لوصف عينة الدراسة :-

جدول ( ١ ) وصف عينة الدراسة

المواصفات التعريفية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	١٦	0.762
	أنثى	٥	0.238
التحصيل الدراسي	دبلوم	٥	0.238
	بكالوريوس	١٦	0.762
	ماجستير	0	0
	دكتوراه	٠	0
العمر	٣٠-٢٠	٣	0.143
	٤٠-٣١	٥	0.238
	٥٠-٤١	١٠	0.476
	٦٠-٥١	٣	0.143
	٦٠ فأكثر	٠	٠
مدة الخدمة	٥-١	٠	0
	١٠-٦	٤	0.19
	١٥-١١	٥	0.238
	٢٠-١٦	٤	0.19
	٢٠ فأكثر	٨	0.381

المصدر :- من إعداد الباحث بالاعتمادا على استمارة الاستبانة

## وفيما يلي شرح موجز عن الجدول أعلاه:-

١-الجنس :- يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت (٧٦,٢%)، بالمقابل بلغت نسبة الإناث (٢٣,٨%)، وذلك يدل بصورة واضحة على تفوق الذكور في المعلمين على الإناث في تبوء المناصب القيادية.

٢-التحصيل الدراسي :- بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (٧٦,٢%)، فيما بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (٢٣,٨%)، وذلك يدل إن اغلب القيادات في المعلمين من حملة الشهادة الجامعية الأولية، وان لديهم القدرة على استيعاب واستخدام المفاهيم الإدارية الحديثة.

٣- العمر :-يشير الجدول أعلاه الى إن اغلب المبحوثين هم من ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠)، وهذا يدل على النضج الفكري، واخذ الأمور بروية أكثر، والقدرة على التفكير المنطقي .

٤-مدة الخدمة:-كانت نسبة الذين لديهم خدمة (٢٠ سنة فأكثر) (٣٨,١%)، وهم بذلك يتفوقون على الفئات الأخرى، مما يدل على إن لديهم خبرة طويلة في العمل الصناعي، ثم يليهم بعد ذلك من لديهم مدة خدمة (١١-١٥)، ولقد تساوت الفئتان (٦-١٠)(١٦-٢٠)، مما يدل على أن كافة افراد عينة الدراسة كافة لديهم خدمة لا تقل عن ست سنوات.

## ثامناً:- اختبار صدق الاستبانة :-

تم اختبار صدق استبانة الاستبيان وذلك من خلال عرضها على محكمين في اختصاص إدارة الأعمال (ملحق ٢)، وذلك لتحقيق فيما إذا كانت تحقق الغرض الذي صممت من اجله، ولقد تم اخذ الملاحظات التي ابدوها على الاستبانة بنظر الاعتبار .

## تاسعاً:- الحدود المكانية:-

تم اختيار معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف كمجتمع دراسة لإغراض الدراسة.

## المبحث الأول

## المهاد الفكري والنظري / أولاً:- إستراتيجية التمكين

سيتناول هذا المبحث عرض لمفهوم وأهداف وفوائد وأبعاد إستراتيجية التمكين كما يلي:-

## 1- مفهوم التمكين

تشكل القوة (Power) الجذر الأساسي لمصطلح التمكين (Empowerment)، والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع هي (Zoë oxall & Baden-2007-1):-

١- حسب القوة (Power over) وتتمثل بالعلاقة بين المدير المتسلط والمروّوس، وتعتمد القسوة والشدة عند تنفيذ الاعمال.

٢- القوة لغرض ما (Power to) وترتبط بالسلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

٣- المشاركة بالقوة (Power with) وتتضمن تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من اجل تحقيق هدف عام.

٤- القوة الضمنية (Power within) وتعني تمتع العاملين بالثقة وشعورهم بالمسؤولية، وهي ترتبط بشكل أساسي بكيفية إدراك العاملين للتأثير للقوة في حياتهم وبالتالي اكتسابهم الثقة والتصرف بالشكل الذي يؤثر في الآخرين.

وعليه يلاحظ أن التمكين كمفهوم ينطلق من المشاركة بالقوة، ومن ثم يتطور إلى حالة القوة الضمنية، وهذا ما تشير إليه اغلب التعاريف للتمكين، فنجد ان (Ivancevich teal -1997-488) يشيرون الى أن التمكين يعني (منح فرق العمل في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات وتحملهم النتائج المترتبة عليها ) ويتفق معه في ذلك (Krajewski & Raitzman-1999-188)، أما (Hellriegel etal-2001-٥٩٦) فيشير إلى إن التمكين يعني (منح العاملين السلطة والمهارات والحرية للقيام بوظائفهم) .

وأشار (Robbins-2001-16) الى أن التمكين يعني(منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من اجل جعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية ) يلاحظ من ما تم استعراضه من تعاريف انها تركز على أن التمكين يعني بجوهرة منح العاملين كل ما يحتاجون إليه من معلومات وصلاحيات لازمة من اجل قيامهم باعمالهم، وهو ما يعني مشاركتهم في قوة اتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم نقل قوة اتخاذ القرارات بشكل كامل إليهم، مع ملاحظة تحميلهم لمسؤولية هذه القرارات.

**٢- أهداف التمكين:-**

يشير (النوري-٢٠٠٥-٤٨) إلى أن الغرض الأساس من التمكين هو خلق دافع ذاتي للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مشاركتهم في وضع هذه الأهداف، ومن بين ما يحققه من أهداف:-

١- السعي لإبقاء المنظمة في المقدمة دائماً.

٢- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة.

٣- زيادة ربحية المنظمة ومبيعاتها من خلال معرفة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته، والعمل على تلبيتها.

٤- جعل العاملين يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

إما (الساعدي ٢٠٠٦: ٦٢) فيجد إن الهدف الرئيس من التمكين هو تنمية قدرات العاملين على إنتاج سلع وخدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عنها.

**٣- فوائد التمكين:-**

يرى (Slack teal ١٩٩٨: ٣٤٠) أن إستراتيجية التمكين يمكن إن تحقق الفوائد الآتية للمنظمة:-

١- سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم.

٢- سرعة الاستجابة للزبائن غير الراضين عن أداء المنظمة.

٣- تعزيز الشعور الايجابي للعاملين تجاه أعمالهم.

٤- تعامل العاملين بشكل أكثر حماسة مع الزبائن.

٥- تساعد على اعتماد مبدأ الإعلان عن طريق كلمة ينطق من الفم، واحتفاظ الزبائن بالمعلومات عن طريق التذکر

إما (Jones & Georg-2000-219) فيشيران إلى الفوائد الآتية:-

١- زيادة قابلية المدراء على إنجاز الأعمال

٢- تعزيز درجة التزام العاملين تجاه الأعمال المكلفين بها.

٣- إعطاء المدراء مزيد من الوقت لمتابعة أعمالهم.

**٤- مراحل اعتماد إستراتيجية التمكين:-**

إن إستراتيجية التمكين شأنها شأن أي إستراتيجية أخرى تحتاج إلى المرور بمراحل متعددة حتى يمكن الوصول اعتمادها من قبل المنظمة، ويشير ( Haizer & Randman-1997-96 ) الى أن إستراتيجية التمكين يمكن إن تمر بالمراحل الآتية:-

١- بناء شبكات اتصال تحيط بالمنظمة بشكل كامل، وتشمل كل العاملين فيها.

٢- قيام الإدارة بتشجيع طرح الأفكار من قبل العاملين والعمل على تبنيها.

٣- نقل مسؤولية إنجاز الأعمال إلى العاملين.

٤- بناء روح معنوية عالية.

٥- استخدام فرق العمل وحلقات الجودة .

إما ( Ivancevich & Matteson-2002-396 ) فحددوا المراحل الآتية:-

١- تحديد الظروف المنظمية التي تولد شعورا" لدى العاملين بأنهم غير ممكنين ومثالها مشاكل الاتصال، ضعف نظام المكافآت .. الخ.

٢- تطبيق إستراتيجية التمكين.

٣- استخدام أدوات التمكين مثالها الإدارة بالمشاركة، وضع برامج تحديد الأهداف، الاغناء الوظيفي، وهي تهدف في هذه المرحلة إلى تحقيق أمرين أساسيين:-

أ- إزاحة معوقات المرحلة الأولى

ب-زيادة شعور العاملين بالثقة بأنفسهم .

٤- شعور العاملين بأنهم ممكنين.

٥- إن شعور العاملين بأنهم ممكنين سيؤدي إلى انتقال إلى المرحلة الخامسة والأخيرة وهي نقل هذا الشعور إلى سلوك تمكيني.

**٥- مبررات إستراتيجية التمكين:-**

يعد التمكين استجابة للتغيرات البيئية التي تعصف وبشكل مستمر بالمنظمات العاملة فيها، والواقع أنها جاءت استجابة لعدة متغيرات منها ( Robbins-2001-300 )

١- تغير بيئة العمل من حيث طبيعة تعلم العاملين، إذ أصبحوا أكثر تعلمًا.

٢- انتشار المنافسة بين المنظمات وانتقالها من مرحلة المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية



٣- اتجاه المنظمات إلى تبني الهيكل التنظيمي المفلطح.  
 إما (Daft-2001-502) الى أن فيشير إن المبررات هي:-

- ١- استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن.
- ٢- يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي.

#### ٥- معوقات التمكين:-

على الرغم من تعدد الفوائد التي يمكن تحقيقها من إتباع إستراتيجية التمكين، إلا إن هناك معوقات تواجه تنفيذها ومنها (Ivancevich & Matteson-2002-396)

- ١- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
- ٢- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- ٣- قد يفشل العاملون في تمكين سابق، مما سينعكس سلباً على أي تجربة جديدة .
- ٤- إن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- ٥- ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم مكنين.

إما (Slack etal-1998-340) فيشير إلى إن معوقات التمكين تتضمن ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطيء التدريب وارتفاع كلفته. كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق الإستراتيجية التمكين.

#### ٧- أبعاد إستراتيجية التمكين:-

لقد تعددت وتنوعت أبعاد إستراتيجية التمكين، ولقد كان هذا التعدد ناتجاً من تعدد الدراسات التي تناولت هذه الإستراتيجية، والجدول الآتي يبين هذه الأبعاد حسب تصور جملة من الباحثين (أساعدي -٢٠٠٦ - ٦٥ )

## جدول (٢) أبعاد استراتيجية التمكين

الابعاد	الباحث	ت
القوة، الموارد، حرية	Eccles	١
الرقابة	Simons	٢
الثقافة التنظيمية	Maleke ,Larry &Harold	٣
فرق العمل	Gregorey	٤
الجودة ، الموارد، التفويض	Brown	٥
فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	Ivancevich	٦
المعرفة، المشاركة	Ersted	٧
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة	Clasr, Guyt	٨
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	Rafiq & Ahmed	٩
الرقابة ، الهيكل	Robbins	١٠
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	Appelbaum etal	١١
المشاركة بالمعلومات، حرية الأقسام الحدودية، فرق العمل الذاتية	Blanchard etal	١٢

المصدر:- (الساعدي\_٢٠٠٦\_٦٥)

ولقد اعتمد الباحث على الأبعاد التي ذكرها Ivancevich وهي المشاركة بالمعلومات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل، والآتي شرح موجز لهذه الأبعاد .

**١- المشاركة بالمعلومات:-** تعد المعلومات إحدى مصادر قوة المنظمة ، كما أصبحت مورداً "جوهرياً" لها ، وكلما كان العاملون فيها حاصلين على المعلومات التي تخص عملهم كان باستطاعتهم اغتنام الفرص المتاحة إمامهم وانعكاس ذلك على موقع المنظمة في السوق ، وحسن من علاقاتها مع زبائنهم، باتجاه كسب رضاهم (Graham-2004-1) . وفيما يتعلق باعتماد إستراتيجية التمكين فإن أهم المعلومات المطلوب إتاحتها أمام العاملين هي ما يخص أهدافها واستراتيجياتها وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها ، وما مطلوب منهم من أجل تعزيز موقع المنظمة في السوق ، ولكن إتاحة هذه المعلومات يعتمد في واقع الأمر على الثقة بالعاملين ، وتحميلهم مسؤولية المعلومات التي يعرفونها ، فضلاً عن توفر قنوات الاتصال المناسبة التي تسهل تبادل هذه المعلومات (النوري -٢٠٠٥-٦٤).

٣- **الهيكل التنظيمي** :- عرفه (الشماع وحمود -٢٠٠٠-١٦) بأنه البناء الذي يحدد التركيبي الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة )، أما (Stoner & Freeman-1992-312) فيعرفانه بأنه الطريقة التي يقسم بها العمل وتنسيق أنشطة المنظمة. ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي ملائماً لأهداف المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التي تعمل فيها (هذا إذا أرادت تحقيق النجاح طبعاً)، ولقد قسم الباحثون الهياكل التنظيمية إلى نوعين هما ( الآلية والعضوية ) فالهيكل العضوي (وهو ما يهتم دراستنا) يستخدم في المنظمات التي تدار بطريقة فرق العمل، ويكون أقل تركيزاً على القواعد والإجراءات، كما أن سلطة اتخاذ القرارات فيها أقرب إلى اللامركزية، فضلاً عن إن هناك تبادلاً واسعاً للمعلومات بين أعضاء التنظيم (Stoner & Freeman-1992-339). والواقع إن الهيكل العضوي أكثر ملائمة لإستراتيجية التمكين، نظراً لأنه يلائم البيئة غير المستقرة، وذلك لان الاستجابة السريعة للمتغيرات تستدعي تنظيمات قادرة على تمكين العاملين وتسريع عملية اتخاذ القرار (الشماع وحمود-١٩٨٩-٢١٢)، والأتي جدول يوضح مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لإستراتيجية التمكين:-

### جدول ( ٣ ) مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لإستراتيجية التمكين

ت	العملية	الهيكل العضوي
١	القيادة	الإدراك، الملاحظة، الثقة، مناقشة المشاكل مع الآخرين
٢	الدافع	تشجيع المواقف الإيجابية
٣	الاتصالات	المعلومات تنساب بصورة حرة بين مختلف المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات
٤	التكامل	مفتوح وشامل لكل من الرئيس والمرووس
٥	القرار	للمركزي
٦	الأهداف	تحدد بمشاركة الأفراد والمجاميع في كل المستويات
٧	الرقابة	ذاتية
٨	الأداء	عالي

Source (James etal -2003)

### ٣- فرق العمل :-

تعد فرق العمل من الآليات المهمة التي لجأت إليها المنظمة في سبيل تسيير الأعمال فيها ومعالجة المشاكل التي تواجهها، ولقد تطرق لمفهوم فرق العمل عدد غير قليل من الكتاب والباحثين، فلقد أشار (Krajewski &

(Raitzman-1999) الى إن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد لديهم هدف عام وشامل، أما (جعلوك-1999-10) فيعرف فريق العمل بأنه وحدة تتألف من أفراد يدركون وحدتهم ويعملون من أجل تحقيق هدف مشترك)، إما (Hellriegel etal-2001-226) فيعرف فريق العمل بأنه عدد من العاملين يتمتعون بمهارات ويكمل احدهم الآخر ويتعاونون لإنجاز هدف مشترك، والعمل وفق علاقات تحافظ على المسؤولية المتبادلة.

إن فرق العمل يشكل الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي في المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التمكين، وهذه الفرق لا تنتهي بانتهاء المهمة المكلفة بها وإنما تستمر، وإن الفريق هو الذي يدير نفسه بنفسه (الساعدي - 2006-74) وفي الواقع إن كفاءة وفاعلية الفريق تتناسب طردياً مع مستوى السلطة والمسؤولية المتاحة لهم .

إن اعتماد فرق العمل من قبل المنظمة يحقق جملة فوائد منها تحقيق عملية الإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل حالة الأ تأكد، فضلاً عن إن تنوع الخبرات والمهارات (الجميل - 2005 - 13 )، مما يدعم غرض التمكين الأساس وهو تعزيز المشاركة في القرارات .

## ثانياً:- إدارة معرفة الزبون:-

### ١- المفهوم

عندما شعرت المنظمات بأهمية الزبون والعمل على تلبية حاجاته ورغباته، انتقل التسويق من مرحلة التوجه البيعي إلى مرحلة التوجه التسويقي الذي يقوم على فلسفة (اعرف زبونك) أي التسويق من وجهة نظر الزبون، لذلك كانت معرفة الزبون الأساس الذي يبني عليه معظم القرارات التسويقية والإستراتيجية .

يشير (scott-2006-2) الى إن إدارة معرفة الزبون تعني (العملية التي تستخدمها المنظمة من أجل تحديد وجمع والاستخدام الداخلي لمعرفة الزبون ) إما ([www.dobney.com](http://www.dobney.com)) فيشير إن إدارة معرفة الزبون تعني (الإدارة المسؤولة عن جمع المعلومات عن الزبون وتحليلها) إما (Gibbert teal -2002-459-469) فيشير إليها بأنها (العملية التي توحد بها المنظمة التقنية مع إدارة المعرفة لمساعدتها في فهم الزبائن وخدمتهم والتعامل معهم) ، وبالتالي يلاحظ إن إدارة معرفة الزبون هي إدارة إستراتيجية لأنها تتعامل مع الوسائل التي تدعم إستراتيجية المنظمة بشكل كلي.

### ٢- انماط إدارة معرفة الزبون:-

إن الزبائن يمكن أن يوفرنا معرفة ممتازة للمنظمة تساعدنا في تطوير أعمالها الداخلية بما فيها عمليات الإبداع، وبالمقابل توفر المنظمة للزبائن معرفة منتجاتها وخدماتها مما سيدعم معرفة الزبون لها

ويشير (Scott-2006-3, 4) و(Gibbert etal-2002-459-469) إن هناك خمس انماط (Styles) أساسية

من إدارة معرفة الزبون هي:-

١-الدور الشائبي الزبون (Prosumerism):-

وتعني أن الزبون يمارس الدورين معا" مستهلك ومنتج، وفي هذه الحالة فإن المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا"، ولقد تم ممارسة هذا النوع من المعرفة من قبل شركات إنتاج السيارات.

## ٢- التعليم المشترك بالاستناد إلى الفريق (Team-based co-learning):-

يتضمن هذا النوع تفاعل مكثف مع الزبون من أجل معرفته بشكل نظامي وهذا ما يسهل التغيير النظامي.

## ٣- الإبداع المتبادل (Mutual innovation):-

وجد بعض الباحثين أن معظم الإبداعات جاءت من قبل المستخدمين النهائيين للمنتج، ويعزى سبب ذلك إلى أن لديهم معرفة خاصة حول كيفية استخدام المنتج ومقارنتها مع احتياجاتهم الخاصة لاستخدامه. إن الإبداع المتبادل لا يعني البحث عن المتطلبات الإضافية فقط، ولكن إنشاء المعرفة من خلال ممارسات إبداعية قريبة من المنظمة وزبائنها.

## ٤- جماعات الابتكار (Communities of creation):-

تحصل هذه الجماعات عندما تقوم المنظمة بتنظيم زبائنها بشكل مجموعات يحملون نفس الاهتمام المشترك نفسه وتعمل على تشجيع التفاعل بينهم من أجل توليد معرفة جديدة.

## ٥- الملكية الفكرية المشتركة (Joint intellection property):-

تعد هذه الحالة أكثر تطورا" من حالة المشاركة بين المنظمة وزبائنها، إذ تعد المنظمة نفسها بمثابة المملوكة من قبل زبائنها، ولديهم حق تطوير الإنتاج. إن هذه الخطوة تعني أن بإمكان الزبون إن يقدم أفكارا" لتطوير الإنتاج ويكون شريكا" في الإرباح المتحققة عنه.

## ٣- ابعاد إدارة معرفة الزبون:-

يشير من ([www.zdnet.com](http://www.zdnet.com)) إلى إدارة معرفة الزبون تتضمن أربعة ابعاد هي:-

### ١- معرفة الزبون (Knowledge of customer):-

لا يتضمن هذا البعد معلومات عن اسم الزبون، عن كيفية الاتصال به، ولكنه يتضمن أيضا" سجل لكل تعاملات الزبون مع المنظمة والمنتجات التي يفضلها، وكذلك تفصيلاته الشخصية. إن الغرض الرئيس من هذا النوع من المعرفة هو إيجاد رؤية شاملة من قبل المنظمة عن زبائنها.

### ٢- معرفة للزبون (Knowledge for customer):-

يتضمن هذا النوع كل شيء تقدمه المنظمة لزبائنها، وبينما كان هذا النوع من المعرفة يركز سابقا" على المعلومات والخبرات التي تسهم في تطوير المنتجات، إلا انه وفي الوقت الحاضر ونتيجة للتطورات الحاصلة في أدوات الاتصال اخذ الزبائن يستفيدون أكثر من هذا النوع من المعرفة.

### ٣- المعرفة من الزبائن (Knowledge from customer):-

غالبا ما يعد الزبائن فرصا إستراتيجية للمنظمات من أجل أخذ المعرفة منهم، إذ إن معرفة ما يعرفه الزبائن عن المنظمة ونتائج تجاريتهم معها وشعورهم اتجاهها يعد جزءا مهما من معرفة المنظمة، وهذه المعرفة يمكن عدّها كالتغذية العكسية وهو ما يساعد المنظمة على الاستمرار بتطوير منتجاتها وتجزئة أسواقها بشكل أكثر كفاءة وتطوير استراتيجيات جديدة.

#### ٤- إيجاد شركاء المعرفة (Co-Knowledge finding):-

يعتمد هذا النوع على العلاقات ذات الاتجاهين، بمعنى انه يجب على المنظمات أن تميز الفرق بين ما يبيده الزبائن وبين ما يريدون الوصول إليه فعلا، ولقد بينت العديد من الدراسات أن ما يريده الزبون هو ليس ما يقوله فعلا، لذلك تبدو أهمية التعاون الحقيقي في هذا المجال.

#### معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون:-

يشير (Gibbert etal-2002-459-469) إن هناك مجموعة عوائق تحيط بإدارة معرفة الزبون يمكن إن تحد من الفوائد المتوخاة من تطبيقها وهي:-

- ١- أن تتعامل المنظمة مع زبائنها على أنهم شركاء معرفة وليسوا مصادر للمعرفة فقط.
- ٢- عدم الاهتمام لتنوع وتباين الزبائن، واستخدام نوع واحد أو اثنين من المعرفة للتعامل مع كل الزبائن.
- ٣- ضعف الحوافز المناسبة لكل من الزبائن والمنظمة بالشكل الذي يجعلهما يستفيدون من إدارة معرفة الزبون، إن التحدي هنا عدم إعطاء الزبائن حوافز أقل وعدم تحميل المنظمة كلف الحوافز العالية.
- ٤- عدم كفاءة هيكل وعمليات المنظمة لإدارة معرفة الزبون
- ٥- الوقوع في فخ الاعتماد بشكل كامل (تصبح المنظمة مقادة من قبل الزبون وليس من قبل السوق).
- ٦- الموازنة بين الثقة والمحافظة على سرية المعرفة.

#### ٤- عوامل نجاح إدارة معرفة الزبون:-

هناك مجموعة عوامل معينة يمكن إجمالها بالاتي لبيان أهم العوامل التي يمكن القيام بها لضمان نجاح إدارة معرفة الزبون وكما يأتي:-

- ١- القيام بكل ما من شأنه تعزيز معرفة الزبون ومثالها انشاء موقع على الشبكة الدولية للزبائن.
- ٢- وضع خطط مناسبة لإدارة مختلف أنواع معرفة الزبون، فقد ترغب إدارة المنظمة باستخدام إدارة معرفة الزبون للتعامل مع الزبائن بصورة انتقائية من أجل خدمتهم بطرق مختلفة تناسب اختلاف حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي قد يكون من الأفضل عند استخدام إدارة معرفة الزبون إن تستخدم مع الزبائن ذوي العلاقات القوية مع المنظمة.
- ٣- تطوير المعرفة:-

يحدد مدير إدارة المعرفة الطرق المثلي للوصول إلى المعرفة والعمل بها، وهذا عادة ما يبدأ من جمع البيانات والتأكد من دقتها، وبناء الوسائل اللازمة من أجل تحليلها.

#### ٤- التنفيذ الفعال:-

غالبا ما تكون الأفكار والمشاريع التي تمس الزبائن حساسة، لذلك يجب تخصيص ما يكفي من الوقت والجهود من أجل التأكد أن إدارة معرفة الزبون يتم تنفيذها بنجاح من وجهة نظر الزبون والمنظمة على حد سواء.

## ٥- القياس:-

للتأكد من مدى فاعلية إدارة معرفة الزبون وقيمتها للمنظمة، تقوم المنظمات بأجراء مسوحات دورية تستطلع من خلالها آراء ومدى رضا الزبائن وولائهم. ومن المداخل الحديثة في هذا المجال بناء حلقات من التغذية العكسية حتى يكون القياس أكثر استمرارية.

## المبحث الثالث

## اختبار فرضية الدراسة

يأتي هذا المبحث من اجل اختبار الفرضية التي اعتمدها الدراسة من أنه ( لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، ولغرض التحقق من ثبات الفرضية أعلاه فقد استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ،ومن جانب آخر استخدم الباحث معامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة ما تفسره إستراتيجية التمكين وأبعادها من تغيرات تطراً على إدارة معرفة الزبون للمعملين عينة الدراسة .

**والجدول (٤) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط من اجل قياس اثر إستراتيجية التمكين بأبعادها في إدارة معرفة الزبون**

الجدول(٤) العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون

المتغير التابع	CONSTANT	إدارة معرفة الزبون	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير ( $R^2$ )	المعامل المعياري للانحدار
إستراتيجية التمكين	-٠,٨٤٠	١,٠٦٢	٢٤,٦٢	٨,١٠	٠,٠٠٠	٠,٥٦٤	٠,٧٥١
المشاركة بالمعلومات	٠,٥١	٠,٧٤١	٢١,٦٤	٨,١٠	٠,٠٠٠	٠,٥٣٣	٠,٧٣
الهيكل التنظيمي	٠,٠١٠	٠,٧٥٢	١٢,٠٧١	٨,١٠	٠,٠٠٠	٠,٣٨٨	٠,٦٢٣

٠,٤٩	٠,٢٤	٠,٠٢٥	٤,٣٥	٥,٩٥٧	٠,٦٦	٠,٨٦٨	فرق العمل
------	------	-------	------	-------	------	-------	-----------

المصدر:- من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

### يتبين من الجدول ما يأتي:-

- ١- أن (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (٢٤,٦٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٨,١٠)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (٠,٠٠٠)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%)، وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0) ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين وإدارة معرفة الزبون . وتفسر النتائج أعلاه انه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم ،لن يكون هناك أي قرار خاطئ ،بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- ٢- يتضح أيضا" من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٥٦٤)، إن نسبة ما تفسره إستراتيجية التمكين من التغيرات التي تطرأ على إدارة معرفة الزبون هي (٥٦,٤%) إما النسبة الباقية البالغة (٤٣,٦%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .
- ٣- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) (٠,٧٥١)، وهذا يعني إن زيادة قيمة متغير إستراتيجية التمكين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة معرفة الزبون بمقدار (٧٥,١%) من وحدة انحراف معياري واحدة .
- ٤- وبشكل تفصيلي، نجد إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت لأبعاد إستراتيجية التمكين ( المشاركة بالمعلومات، الهيكل التنظيمي ) (٢١,٦٤، ١٢,٠٧١) ،وهي اكبر من قيمتها الجدولية، البالغة (٨,١٠) ،عند مستوى معنوية (١%)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (٠,٠٠٠)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية ،وبالتالي قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0) ،بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي والمشاركة بالمعلومات وإدارة معرفة الزبون عند المستوى المذكور ،ويتضح أيضا" من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (٠,٥٣٣) (٠,٣٨٨،) ،إن نسبة ما يفسره المشاركة بالمعلومات والهيكل التنظيمي من التغيرات التي تطرأ على إدارة معرفة الزبون هي (٥٣,٣%، ٣٨,٨%) إما النسب الباقية فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج. إما فرق العمل فيلاحظ قيمة (F) المحسوبة بلغت (٥,٩٥٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٥%)، أي بدرجة ثقة (٩٥%). كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) على التوالي (٠,٧٣) (٠,٦٢٣، ٠,٤٩٠) ، وهذا يعني إن زيادة قيمة (المشاركة بالمعلومات ،الهيكل التنظيمي، فرق العمل) بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية يؤدي إلى زيادة في إستراتيجية التمكين بمقدار (٧٣%، ٦٢,٣%، ٤٩%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة.



## المبحث الرابع

## الاستنتاجات

يتضمن المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وعلى النحو الآتي:-

- ١- بلغت نسبة الذكور (٧٦%) من أفراد عينة الدراسة، وهي ذات نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس، وان معظم المستجيبين هم من الناضجين عمريا" ، إذ بلغت نسبة من كانت أعمارهم تتراوح بين (٤١-٥٠) (٤٧%)، وكانت اقل خدمة لهم تبلغ (٦ سنوات)، وعليه يستدل الباحث إن أفراد عينة الدراسة هم من المتمكنين علميا" ، ويحكم أعمارهم فان قراراتهم تميل إلى التروي والحكمة ، وان لهم من الخبرة الوظيفية ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات الصحيحة .
- ٢- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ومستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، بين إستراتيجية التمكين بشكل عام وإدارة معرفة الزبون ، ويستدل الباحث على ان تبني استراتيجية التمكين يؤثر في ادارة معرفة الزبون .
- ٣- كانت هناك علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين متغيري المشاركة بالمعلومات والهيكل التنظيمي ومتغير ادارة معرفة الزبون عند مستوى معنوية (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، ويستدل الباحث على ان المتغيرين اعلاه يؤثران بدرجة متساوية في ادارة معرفة الزبون .
- ٤- كانت هناك علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (٥%)، أي بدرجة ثقة (٩٥%) بين متغير فرق العمل وإدارة معرفة الزبون ، ويتضح أنها اقل من حيث درجة الثقة من المتغيرين الأوليين ، وربما يعود ذلك الى ضعف اهتمام المعملين بهذا المتغير .

## التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام مجتمع الدراسة باستقطاب الكفاءات وتعزيز ملاكاتها بحملة الشهادات العليا في مجالي التسويق والإدارة.
- ٢- يعد الزبون المورد الرئيس لايرادات مجتمع الدراسة، وفي سبيل كسب الزبون لا بد من الاستمرار بمعرفته بشكل جيد ،ويمكن ذلك من خلال استحداث قسم اوشعبية معرفة الزبون لدى مجتمع الدراسة

- ٣- اشراك العاملين في الدورات والبرامج التدريبية التي تخص التخطيط الاستراتيجي وادارة معرفة الزبون بشكل خاص.
- ٤- اتاحة المعلومات المطلوبة من قبل العاملين كافة ،حتى يتسنى لهم الابداع في عملهم وفهم حاجات الزبون بشكل كامل.
- ٥- القيام بالابحاث والدراسات،او تكليف الجهات المختصة بذلك من اجل دراسة السوق ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل باتجاه تلبيتها.
- ٦- تشجيع العمل باسلوب فرق العمل ،واشاعة ثقافة روح الفريق ،من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لرسم الخطط وتنفيذها.
- ٧- الحرص على تكوين علاقات طيبة بين العاملين انفسهم وبين الزبائن من خلال الافادة من وسائل الاتصال المتاحة ،لا سيما الحديثة منها كالانترنت.
- ٨- العمل على تبني الهياكل التنظيمية العضوية ،لما لها من مزايا تمكن الإدارات من الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ،وباتجاه تحقيق معرفة الزبون.

## المصادر

### اولاً:- المصادر العربية

#### أ- الكتب

- ١- الشماع ،خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم (١٩٨٩)،"نظرية المنظمة"، ط ١ ،دار الشؤون الثقافية العامة،بغداد .
- ٢- الشماع ،خليل محمد حسن وحمود خضير كاظم (٢٠٠٠)،"نظرية المنظمة"، ط ١ ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان .
- ٤- جعلوك ، محمد علي (١٩٩٩) ، كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال ، الطبعة الاولى ، بيروت : دار الراتب الجامعية .

**ب- الدوريات :-**

- الساعدي، مؤيد يوسف 'قياس استعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين - مهاد نظري وبناء مقياس"،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،المجلد الثالث العدد الحادي عشر، ٢٠٠٦ .

**ج- الرسائل الجامعية :-**

١- الجميل،ريم سعد (٢٠٠٥)"العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل"،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل.  
٢- النوري ، عبد السلام (٢٠٠٥)" اثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري " ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء.

**د- المصادر الأجنبية****1- Books:-**

- 1- Daft,Richard:"Organaization theory and design",7<sup>th</sup> ed., southwestern college publishing,2001.
- 2-Hellriegel,Don.Slocum,J.,Woodman,R.,"organaizational behavior",9<sup>th</sup> ed .,southwestern college publishing,2001.
- 3- Heizer .J&Render. B., "Production &Operation Management" ,4<sup>th</sup> ed ., (New Jersey :Prentice –Hill(1997).
- 4-Invancevich,john .Lorenzi,Peter.Skinner,Steven,J.crosby,Philip"managemen quality and competitivness"2<sup>nd</sup> ed.,Irwin McGraw-Hill,USA,1997.
- 5- Invancevich, john .Matteson, Michael, T."Organaizational behavior and managment"., Irwin McGraw-Hill,2002.
- 6-Jonse,Gareth ,R. ,George,Jennifer,Hill,charles,W.L. "contemporary managment",2<sup>nd</sup> , Irwin-McGraw\_Hill,2000.
- 7-James,Gibson"organization behavior, structure ,process"11<sup>th</sup> .ed. Mc-grow –hill ,2003.
- 8- Krajewski.Lee&Ritzman Larry, "Operation Management: strategy and analysis",5<sup>th</sup> ed,(New York: Addison Wesley Publishing). ,(1999)

9-Robbins,Stephen,"organaizational behavior",9<sup>th</sup> ed,Prentice –Hall inc,new Jersey,2001.

10- Slack.N.,S.Chamber,C.Harland,A,Harrison,&,R.Johnston, "Operations Management",2<sup>nd</sup> ed,(London :Pitman),1998.

11-Stoner,Jams, Freeman,R.Edward"management"5<sup>th</sup> .ed.Englewood cliffs,n.f.prentice – hall .int.inc.1992.

## **2-Periodicals**

1 -Drucker,Peter,F.," the information", Harvard Business Review, January – february,1995.

2-Gibbert,M.M.Leibold,and G.Probst.(2002)"Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Compaines Use them to Value.Euopen management jornal,vol 20,no5,.

## **3- Internet:-**

1-[www.dobney.com](http://www.dobney.com)

2- Graham,andy"customer knowledge-the challenge for business",2004.

([Available at www.Kolos-assoclates.com](http://www.Kolos-assoclates.com))

4-scott,pauquette ,"customer knowledge management "Idea Group ,2006.

5-Customer knowledge management :adding value for our customer , working paper,[www.zdnet.com](http://www.zdnet.com)

6- Zoë oxaal & sally Baden " Gender and empowerment: definitions, approaches and implications for policy",2007.([available at www.ids.ac.uk\ bridge,](http://www.ids.ac.uk\bridge))

