



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**The role of customer knowledge management in achieving  
sustainable competitive advantage - an analytical study of the  
opinions of a number of managers of private banks in the city of**

SORAN NAWZAD AZIZ

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2022



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عدد من مديري المصارف  
الأهلية في مدينة أربيل

سوران نوزاد عزيز

رسالة ماجستير

نيقوسيا  
2022

**The role of customer knowledge management in achieving sustainable competitive advantage - an analytical study of the opinions of a number of managers of private banks in the city of Erbil**

SORAN NAWZAD AZIZ

NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR**  
**PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

NICOSIA  
2022

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عدد من مديري  
المصارف الأهلية في مدينة أربيل

سوران نوزاد عزيز

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

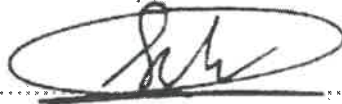
بإشراف  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي

نيقوسيا  
2022

## ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the "The role of customer knowledge management in achieving sustainable competitive advantage - an analytical study of the opinions of a number of managers of private banks in the city of Erbil" prepared by "Soran Nawzad Aziz" defended on 08 /02/ 2022 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS



.....  
**Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



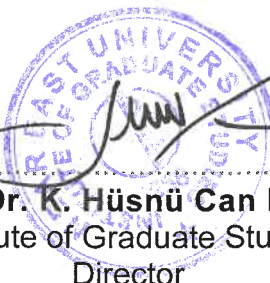
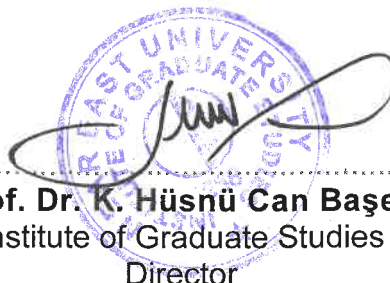
.....  
**Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....  
**Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....  
**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

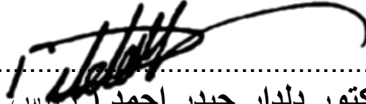
## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير سوران نوزاد عزيز في رسالته الموسومة بـ " دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عدد من مديري المصارف الأهلية في مدينة أربيل" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2022/02/08، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

## أعضاء لجنة المناقشة



.....  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ( المشرف )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد ( رئيس لجنة المناقشة )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الاستاذ المساعد الدكتور زكار احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير  
معهد الدراسات العليا  
المدير

## DECLARATION

I'm **Soran Nawzad Aziz**; hereby declare that this dissertation entitled **The role of customer knowledge management in achieving sustainable competitive advantage - an analytical study of the opinions of a number of managers of private banks in the city of Erbil**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature

Soran Nawzad Aziz

## الاعلان

أنا سوران نوزاد عزيز، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عدد من مديري المصارف الأهلية في مدينة أربيل، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

سوران نوزاد عزيز



## ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God, Lord of the Worlds, and prayers and peace be upon the Master and Seal of the Messengers, our master Muhammad (PBUH) and upon his family and companions and all of them. After all, I cannot but praise and thank God, but to extend my sincere thanks and appreciation to everyone who has offered me a hand of help and especially in remembrance. The supervisor (Professor Dr. Khairi Ali Auso Ali) for his observations, sound guidance and continuous cooperation, which had a great impact in preparing this thesis.

Then I extend my sincere thanks and gratitude to everyone who had a contribution, even a small one, especially Prof. Dr. (Dildar) and Dr. (Ramyar), who had the credit after God Almighty for illuminating the path of research for me through their directives and guidance. I also extend my sincere thanks to my dear brother, Dr. (Zana Majid) for the advice, advice and scientific guidance he gave me in concluding this thesis. Help me and provide me with data on the field side. Then I would like to thank Jay Cziraky, my partner and inspiration...

I also thank the honorable members of the discussion committee: the chair of the discussion committee, Dr. Assistant Professor Dr. Ramyar Ahmed, and the members of the discussion committee, Dr. Assistant Professor Dr. Dildar Haider Ahmed, may God preserve them for your kindness. I also thank the honorable members of the questionnaire's jury, for their advice and guidance.

Finally, I would like to thank all the teachers and staff at the Near East College and the library staff for their cooperation.

### شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على سيد و خاتم المرسلين سيدنا محمد (ص) و على اله و صحبه و أجمعين، لا يسعني بعد حمدالله و شكره، إلا أن اتقدم بخالص شكري و تقديري الى كل من قدم لي يد المساعدة و أخص بالذكر المشرف ( الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو) لملاحظاته و توجيهاته السديدة و تعاونه المستمر التي كان لها أثراً كبيراً في إعداد هذه الرسالة.

ثم اتوجه بجزيل الشكر والأمتنان الى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور الدكتور(دلدار) و الدكتور(راميار) و الذي كان لهم الفضل بعد الله عز و جل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاتهم و إرشاداتهم .و كما أتقدم جزيل الشكر الى الأخ العزيز الدكتور (زانا مجيد) لما قدمه لي من النصائح والمشورة والارشادات العلمية لاجاز هذه الرسالة، وأتقدم بوافر الشكر والامتنان الى الأستاذ (أسماعيل محمود يونس) لتقديم العون والمساعدة لاتمام الرسالة، وأشكر إدارات المصارف الاهلية في مدينة أربيل لاسهامهم في تقديم المساعدة لي وتزويدي بالبيانات في الجانب الميداني . ثم اتوجه بجزيل الشكر والأمتنان الى (Jay Gziraky) شريكي وملهمي ... .

وأيضاً أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام : رئيس اللجنة المناقشة الدكتور الاستاذ مساعد الدكتور راميار أحمد، و عضوا اللجنة المناقشة الدكتور الاستاذ المساعد الدكتور دلدار حيدر احمد، حفظهما الله لتفضلهما. و أيضاً أشكر أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح و توجيه . وأخيراً أتقدم بالشكر الى جميع التدريسين والموظفين في كلية الشرق الأدنى والعاملين في المكتبة لاتعاونهم

## ABSTRACT

### **The role of customer knowledge management in achieving sustainable competitive advantage - an analytical study of the opinions of a number of managers of private banks in the city of Erbil**

The current study seeks to know the relationship and impact between customer knowledge management, represented in its dimensions (knowledge about the customer, knowledge of the customer, knowledge of business to customer, customer knowledge of the customer) as an independent variable, on the sustainable competitive advantage and its dimensions (quality, cost, core capabilities, response For the customer, effectiveness, efficiency, competitive position) as a dependent variable, where the researcher made a theoretical framework benefiting from the theoretical literature of the subject, and to achieve the objectives of the research, a hypothetical model was built showing the nature of the relationship and influence between the two variables, and the study was for the opinions of a sample of managers in private banks in the city of Erbil. Forms A questionnaire for managers in the surveyed banks. The number of distributed forms was (85), and (83) forms were returned, and (3) invalid forms for analysis were excluded. Thus, the number of forms valid for analysis reached (80), some of them had errors and some of them were not. He returned it, so the researcher used the (SPSS) program to reach a product and for this the results appeared and the researcher reached a set of conclusions and recommendations, and the most important conclusions were Respondents described the element of knowledge of the customer about the availability of a good level agreement through the bank's possession of a website to display the services it owns) (while the most important suggestions were represented, the study suggests the need for bank administrations to communicate with their customers and to present offers and discounts to them via e-mail

**Keywords:** Customer knowledge management - sustainable competitive advantage - private banks in Erbil and the customer.

## ÖZ

### **Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede müşteri bilgi yönetiminin rolü - Erbil şehrinde bir dizi özel banka yöneticisinin görüşlerinin analitik bir çalışması**

Mevcut çalışma, bağımsız bir değişken olarak boyutlarında (müşteri hakkında bilgi, müşteri bilgisi, işletmeden müşteriye bilgi, müşterinin müşteri bilgisi) temsil edilen müşteri bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi ve etkiyi bilmeyi amaçlamaktadır. Bağımlı değişken olarak rekabet avantajı ve boyutları (kalite, maliyet, temel yetenekler, müşteriye cevap, etkinlik, verimlilik, rekabetçi konum), araştırmacının konunun teorik literatüründen yararlanarak teorik bir çerçeve oluşturduğu ve Araştırmada, iki değişken arasındaki ilişkinin ve etkinin doğasını gösteren varsayımsal bir model oluşturulmuş ve çalışma Erbil kentindeki özel bankalarda yönetici örnekleminin görüşleri için yapılmıştır. Formlar Anket yapılan bankalardaki yöneticiler için bir anket. Dağıtılan formların sayısı (85) ve (83) formlar iade edildi ve (3) geçersiz formlar analiz için hariç tutuldu. Böylece analiz için geçerli form sayısına ulaşılmış (80), bazılarında hata yapılmış bazılarında ise hata olmamıştır. İade etti, bu yüzden araştırmacı bir ürüne ulaşmak için (SPSS) programını kullandı ve bunun için sonuçlar ortaya çıktı ve araştırmacı bir dizi sonuç ve tavsiyeye ulaştı ve en önemli sonuçlar, Yanıtlayanlar müşterinin ürün hakkında bilgi unsurunu açıkladılar. bankanın sahip olduğu hizmetleri göstermek için bir web sitesine sahip olması yoluyla iyi düzeyde bir anlaşmanın bulunması) (en önemli öneriler sunulurken, çalışma banka yönetimlerinin müşterileriyle iletişim kurması ve onlara teklif ve indirimler sunması gerektiğini ortaya koymaktadır. e-posta yoluyla.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri bilgi yönetimi - sürdürülebilir rekabet avantajı - Erbil'deki özel bankalar ve müşteri.

## ملخص

دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عدد من

### مديري المصارف الأهلية في مدينة أربيل

يسعى الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة و التأثير مابين إدارة معرفة الزبون والمتمثلة بأبعادها (المعرفة حول الزبون ، معرفة للزبون ،المعرفة من الأعمال الى الزبون ،معرفة الزبون للزبون) كمتغير مستقل، على الميزة التنافسية المستدامة و بأبعادها (الجودة،الكلفة ،المقدرات الجوهرية،الاستجابة للزبون،الفعالية،الكفاءة،الموقع التنافسي) كمتغير تابع،حيث قام الباحث أطار نظري مستفيد من الادبيات النظرية للموضوع ،ولتحقيق أهداف البحث تم بناء نموذج أفتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرتين، وكانت الدراسة لآراء عينة لمديري في المصارف الأهلية في مدينة أربيل ،الباحث وزع استمارات الأستبيان على مديري المصارف المبحوثة وكانت عدد الاستمارات الموزعه (85) استماره وتم إعادة (83) إستماره وتم استبعاد (3) استماره غير صالحه للتحليل وبذلك بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بلغ (80)،بعضهم كان بيها أخطاء و بعض الأخر لم يتم أراجاعها ،فقام الباحث بأستخدام برنامج (SPSS) للوصول الى نتاج ولهذا ظهرت النتائج وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات وتمثلت أهم الاستنتاجات (تدل النتائج الدراسة بخصوص آراء المستجيبين في وصف لعنصر المعرفة للزبون بتوافر إتفاق بمستوى جيد و ذلك عن طريق امتلاك المصرف موقعاً الكترونياً لعرض ما يملكه من خدمات) (وفي حين تمثلت أهم المقترحات تقترح الدراسة ضرورة تواصل إدارات المصارف مع زبائنهم و تقديم العروض و الخصومات لهم عن طريق البريد الإلكتروني).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة معرفة الزبون - الميزة التنافسية المستدامة - المصارف الأهلية ف- أربيل و الزبون.

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج .....	شكر وتقدير
د .....	ملخص
ز .....	قائمة المحتويات
س .....	قائمة الجداول
ش .....	قائمة الاشكال
1 .....	المقدمة:
26 .....	الفصل الاول
26 .....	إدارة معرفة الزبون
26 .....	1-1 مفهوم إدارة معرفة الزبون
36 .....	2-1 أهمية إدارة معرفة الزبون
43 .....	الفصل الثاني
43 .....	الميزة التنافسية المستدامة
43 .....	2-1 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
51 .....	2-2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
53 .....	2-3 أهمية الميزة التنافسية المستدامة
54 .....	2-4 مصادر الميزة التنافسية المستدامة
59 .....	الفصل الثالث
59 .....	تحليل البيانات و الاختبار الفرضيات

59	3-1 وصف مجتمع الدراسات المبحوثة.....
63	3-2 تحليل فقرات الاستبانة أبعاد (إدارة معرفة الزبون (X)):.....
68	3-3 تحليل فقرات الاستبانة أبعاد (الميزة التنافسية المستدامة (Y)):.....
77	3-4 اختبار علاقة الارتباط بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية المستدامة:.....
78	3-5 تحليل تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:.....
80	<b>الخاتمة</b> .....
84	<b>المصادر والمراجع</b> .....
98	<b>الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان</b> .....
106	<b>الملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة</b> .....
114	<b>الملحق رقم (3) أسماء السادة تحكيم الاستبانة</b> .....
115	<b>تقرير الانتحال</b> .....

## قائمة الجداول

- جدول 1: يبين المعايير المميزة للمنظمة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة ..... 27
- جدول 2: تعاريف ادارة معرفة الزبون..... 29
- جدول 3: الفرق بين ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبائن وادارة معرفة الزبون..... 35
- جدول 4: آراء الباحثين والكتاب لابعاد ادارة معرفة الزبون..... 38
- جدول 5: يوضح الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ..... 48
- جدول 6: مصادر الميزة التنافسية المستدامة..... 50
- جدول 7: مصادر الميزة التنافسية المستدامة..... 57
- جدول 8: خصائص ومعلومات المصارف المبحوثة في مدينة أربيل..... 59
- جدول 9: السمات الشخصية لأفراد العينة..... 62
- جدول 10: تحليل فقرة المعرفة من الأعمال الى الزبون..... 63
- جدول 11: تحليل فقرة المعرفة للزبون..... 65
- جدول 12: تحليل فقرة المعرفة حول الزبون..... 66
- جدول 13: تحليل فقرة معرفة الزبون للزبون..... 67
- جدول 14: تحليل فقرة الجودة..... 69
- جدول 15: تحليل فقرة الكفاءة..... 70
- جدول 16: تحليل فقرة المقدرات الجوهرية..... 71
- جدول 17: تحليل فقرة الفعالية..... 72
- جدول 18: تحليل فقرة الكلفة..... 74
- جدول 19: تحليل فقرة الاستجابة للزبون..... 75
- جدول 20: تحليل فقرة الموقع التنافسي..... 76
- جدول 21: علاقات الأرتباط بين إدارة معرفة الزبون وميزة التنافسية المستدامة ..... 77
- جدول 22: تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة..... 78



## نقائمة الاشكال

- الشكل توضيحي 1: نموذج الافتراضي للدراسة ..... 23
- الشكل توضيحي 2: يوضح عملية تفاعلية بين إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون ..... 31
- الشكل توضيحي 3: يوضح كيفية استخدام مختلف أنواع معرفة الزبون ..... 33
- الشكل توضيحي 4: يوضح آليه فهم إدارة معرفة الزبون ..... 34
- الشكل توضيحي 5: أبعاد إدارة المعرفة ..... 40
- الشكل توضيحي 6: يوضح العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التنبؤ السلوكي للزبون ..... 42
- الشكل توضيحي 7: يوضح الميزة التنافسية المستدامة ..... 51
- الشكل توضيحي 8: علاقة موارد المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية ..... 56

## المقدمة:

متضمنات الدراسة:

يُنظر إلى المصارف وخاصة المصارف الخاصة ، في الاقتصاد على أنها العمود الفقري لتحقيق توجهاته ومصيره وتحقيق أهدافه. لذلك فإن نجاحهم هو أولوية قصوى ، والتنمية هي الشرط الأول لأنها تساعد في حشد المدخرات وتتركها مجانية لواضعي السياسات لاستخدامها بكفاءة أكبر. ينتج عن ذلك تحديد مسار التطوير على المسار المناسب. تعتمد المصارف في مدينة اربيل على نظام اقتصادي يقوم على التخطيط المركزي. أدى ذلك إلى فقدانها دورها الفعال في الاقتصاد. وهي الآن مجبرة على مواجهة التحديات الجديدة لاقتصاد السوق ، بهدف تطوير استراتيجيات مالية وبشرية سليمة من خلال تعيين مخططين يؤمنون بمقابلة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل عام ، تُعرف البيئة المصرفية بالتغيرات السريعة والشاملة ، سواء على المستوى التشريعي أو على مستوى المعاملات ، مما يجبرها على التكيف مع التغييرات التي تحدثها ساحة اللعب المفتوحة ، وتقوم تقنيات التسويق بإعداد استراتيجيات مصرفية ، سواء للمصارف الحكومية أو الخدمات المصرفية الخاصة.

بناءً على ما سبق ، يجب أن تقتنع المصارف بوجود بيئة تنافسية جديدة تدفعها بطريقة ما إلى إجراء أبحاث مسبقة حول البيئة المصرفية والمالية والتنافسية ومتطلباتها ، وفهم عملائها واحتياجاتهم ورغباتهم الاستجابة للخدمات المصرفية المختلفة من خلال تسويق خدماتها ، والتي تعد من أهم الأنشطة الديناميكية للمصارف ، من ناحية الأداة الرئيسية لتحقيق التوازن بين أهدافه وربحيته ، مع تلبية احتياجات ورغبات عملائه و من ناحية أخرى ، الإبقاء بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المصارف ، مما يساعد المصارف على تطوير واختيار السياسات الأكثر نجاحًا وفعالية لتحقيق أهدافها ، وهي من الآليات الفعالة لذلك ، حيث تمثل مواردها وقدراتها وتأثيرها على العملاء هي الآن محور تركيز المصارف والمؤسسات المالية ، خاصة في القطاع المصرفي الخاص ، حيث تشتد المنافسة بينها لدرجة أن احتلال مكانتها الروحية واكتساب مكانة في السوق يتطلب استخدام معرفة العملاء كوسيلة لجمع وتسويق الأساليب القانونية والأخلاقية لتحليل ونشر المعلومات حول قدرات وذكاء العملاء والمنافسين والتكنولوجيا ومعرفة المنافسين من خلال تحركاتهم المستقبلية وبالاعتماد على إدارة معرفة الزبون التي تمتلكها تلك المصارف بالشكل الذي يحقق لها أهدافها الإستراتيجية.

من أجل الحصول على مفهوم كامل للدراسة الحالية وتغطية محتواها النظري والعملي ، يتكون هيكلها من أربعة فصول رئيسية ، يتضمن أولها جزأين: البحث الوظيفي ، ومجالات الفائدة ، وكيف يختلف البحث الحالي عن تلك الفصول. أما المحور الثاني فيتعلق بالإطار العام للدراسة ومنهجيتها. أما الفصل الثاني ، من خلال مقدمة من أربعة أجزاء ، استعراض المبحث الأول ، دور إدارة معرفة

العملاء. أما المبحث الثاني فيغطي الميزة التنافسية المستدامة ، بينما يتناول الجزء الثالث العلاقات النظرية بين المتغيرات الرئيسية المدروسة.

بينما تم تخصيص الفصل الثالث من الدراسة لعرض الجوانب الميدانية وتحليل نتائجه ، يتناول الفصل الأول وصفاً لمجتمع البحث والأسباب المنطقية للاختيار. وفيما يتعلق بالموضوع الثاني نقدم تحليلاً لواقع متغيرات البحث من خلال المقابلات الشخصية مع مديري البنوك الخاصة ، بينما يصف المبحث الثالث متغيرات البحث ويشخصها. المحور الرابع يوضح اختبار فرضية الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة. أما المبحث الخامس فهو اختبار فرضيات ، والقسم السادس اختبار العلاقات وتحليلها. القسم السابع مخصص لتحليل علاقات التأثير ، القسم الثامن يتناول تحليل التباين ، والقسم التاسع يستعرض اختبار افتراضات التباين. وتختتم الدراسة بفصل رابع مخصص لأهم استنتاجات الدراسة الحالية والتوصيات وآليات التنفيذ والبحث المستقبلي ، حيث يوضح المبحث الأول الاستنتاجات النظرية والميدانية. أما المبحث الثاني فيخصص لأهم التوصيات المقدمة للبنوك الخاصة قيد الدراسة وآليات تنفيذها ، بالإضافة إلى سلسلة من الموضوعات البحثية التكميلية أو البحوث المستقبلية ضمن محتواها.

## دراسات السابقة و منهجية الدراسات

محتوى الفصل الأول هو الإطار النظري وهو نقطة انطلاق لاتجاهات الدراسة الحالية التي اتخذها الآخرون، تعتبر أهمية الدراسة وأسئلتها وأهدافها والمخطط الذي يعبر عنها وفرضياتها نقطة انطلاق للتنزه في مناطق الدراسة، المجتمع الذي اختارت والمنهج المعتمد تجسيداً لهذا الجهد وتوافره في واقع ميدان، ويتكون الفصل من إبراز المواضيع التالية:

### 1. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

أ- الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة معرفة الزبون :

ب-الدراسات السابقة المتعلقة الميزة التنافسية المستدامة

### 2. منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مصطلحات الدراسة

خامساً: النموذج الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

سابعاً: مجتمع وعينة دراسة

ثامناً: المنهجية الدراسة

تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

عاشراً: حدود الدراسة

### أولاً : الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تدعم إعداد أي دراسة علمية ، إذا أظهرت جهود الباحثين في هذا المجال ، مما يقودنا إلى البدء بما انتهى الآخرون ، لأننا نبدأ مشروعاً علمياً جديداً لاستكمال العملية العلمية. وتحقيق نتائج تساعد منظماتنا وتخدمها ، لذلك لا بد من ذكر بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

**1-الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة معرفة الزبون**  
أ- الدراسات العربية ذات العلاقة بإدارة معرفة الزبون:

اسم الباحث والسنة	1- الحافظ و السليماوي، 2018
عنوان الدراسة	دور إدارة معرفة الزبون في تعزيز بعض إستراتيجيات التصنيع
أهداف الدراسة	عرض أهم المفاهيم ،وما توصل إليه الكتاب والباحثين لإدارة معرفة الزبون وأبعادها، وتحليل الدلالة الإحصائية لعلاقة الارتباط بين المتغيرات في المنظمة قيد الدراسة وكذلك الدلالة الإحصائية لعلاقات الأثر.
مجتمع الدراسة	دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل.
أهم الأستنتاجات	زيادة اهتمام المنظمة بإدارة الزبون سوف يسهم في تعزيز إستراتيجيات التصنيع الفعال، وأكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز إستراتيجيات التصنيع الفعال كان بعد البناء المشترك للمعرفة.
أهم المقترحات	ضرورة الاهتمام بإستراتيجيات التصنيع الفعال كونها من الوسائل الأساسية في البقاء والنمو وبالتالي التفوق على المنافسين و الطريقة الأساسية في الدخول إلى الأسواق العالمية، وضرورة استحداث مواقع الكترونية يمكن للزبون من خلالها الحصول على المعلومات والاستفسارات التي يدور في ذهنها حول المنتجات التي تلبى حاجياته.
اسم الباحث والسنة	2- الابراهيمى و آخرون، 2019
عنوان الدراسة	دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة المدركة
أهداف الدراسة	مدى توفير متغيري الدراسة الستقل و التابع ،والكشف عن دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة المدركة في عينة الدراسة.
مجتمع الدراسة	تتكون عينة الدراسة من 130 طالباً من أصل 165 طالب في المرحلة الرابعة والخامسة في قسم طب الاسنان في كلية ابن حيان الجامعة.
أهم الأستنتاجات	على الكليات (الحكومية و الأهلية) التركيز والأهتمام أكثر بإدارة معرفة الزبون من خلالها يمكن تحقيق فوائد في تحقيق الجودة المدركة، وعلى الوزارة المعنية توجه الاهتمام نحو إدارة معرفة الزبون في مؤسسات لتعليمية بتحقيق جودة الخدمات التعليمية .

أهم المقترحات	يجب على الكليات تبني دراسة موسعة لتقديم نموذج لإدارة معرفة الزبون وأنعكاسها على أداء الكليات وقدرتها على تلبية متطلبات التوظيف.
اسم الباحث والسنة	<b>3- يرفاس، 2019</b>
عنوان الدراسة	أثر إدارة معرفة الزبائن على أداء الأعمال في المستشفيات الخاصة في عمان
أهداف الدراسة	معرفة أثر إدارة معرفة الزبائن على أداء الأعمال في المستشفيات الخاصة
مجتمع الدراسة	مستشفيات الخاصة في مدينة عمان عاصمة الأردن والبالغة عددها 47 مستشفى
أهم الأستنتاجات	تأثير الولاء السلوكي تأثيراً ايجابياً وبشكل فعال ايضاً على أداء الأعمال، وكذلك ضرورة إحداث التغيير اللازم لمواجهة ضغوط التكنولوجيا والاستفادة منها بما يتلائم مع عمل المستشفيات الخاصة في مختلف الإجراءات والأنشطة، وتوفير الكفاءة الفنية اللازمة وتقنيات الحديثة في العمل و الإجراءات والأنشطة اليومية.
أهم المقترحات	ضرورة التركيز المستشفيات المبحوثة على جوانب الولاء الموقفي والولاء السلوكي معاً، وأن تسعى عينة الدراسة المبحوثة الى التركيز على مشاركة المعرفة وانشطة الإستحواذ والتطبيق، لم يساهم الولاء الموقفي و الرضا بشكل فعال في تحقيق الوساطة في العديد من الفرضيات.
اسم الباحث والسنة	<b>4- مراكشي، 2019</b>
عنوان الدراسة	دور إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة الخدمات
أهداف الدراسة	أثبتت إدارة معرفة الزبون كفاءتها في تحقيق عملية تقارب بين المؤسسة والزبون والاستفادة من المعرفة التي يملكها الزبون والاستفادة المؤسسة منها في تحقيق التفاعل المباشر و تحسين جودة خدماتها ومعرفة حاجات ورغبات الزبون بصورة دائمة ومستمرة.
مجتمع الدراسة	دراسة حالة ل 32 موظفاً لشركة موبيليس فرع ولاية أم البواقي وعين البيضاء

<p>هناك مستوى مرتفع لجودة الخدمات المقدمة من لدى عينة الدراسة، وهناك تحسين في جودة خدمات عينة الدراسة، وبيّنت الدراسة أن هناك فروقاً في جودة الخدمات التي يقدمها الذكور أفضل من الإناث في عينة الدراسة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>توفير المعلومات أكثر للزبائن المتعلقة بالخدمات الجديدة، وتشجيع الزبائن على تقديم المقترحات و آرائهم تجاه الخدمات المقدمة، وتدريب العاملين ولتزويد بمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على كيفية تقديم المعلومات للزبائن بشكل جيد.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>5- القوطجي، 2021</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>التكامل بين إدارة معرفة الزبون وثقة الزبون وإسهامه في تعزيز التميز التسويقي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تحديد مدى إدراك وأهمية وجود فلسفة إدارة معرفة الزبون في العينة الدراسة، ودرجة ثقة الزبائن بخدمات العينة المبحوثة واثرها و دورها في تميز خدماتها.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تتكون من 50 من أصل 82 عاملاً من شركة أسيا سيل للاتصالات فرع مدينة الموصل</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>إن عدم اهتمام الشركة المبحوثة بجمع المعلومات عن زبائنها وعدم تحديثها بشكل دائم ومستمر يخلق حالة من تقدم وتشابك في المعلومات الموجودة لدى عينة الدراسة، يجب إعطاء أهمية لمقترحات وآراء زبائنها وذلك يخلق نوع من الثقة بين الشركة وزبائنها.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>على العينة المبحوثة التركيز بشكل أكبر على جمع المعلومات عن الزبائنها وتحديث هذه المعلومات بشكل دائم ومستمر مما يؤدي الى خلق إدارة كفوءة وفعالة، الاهتمام و اخذ بعين الاعتبار لشكاوي وأقتراحات الزبون وكذلك لتعكس على تحسين وإيجاد الخدمات المقدمة و بالتالي يكتسب أكبر حصة سوقية و التميز في خدماتها.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>6- بورزاق ومزيد، 2020</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>دور إدارة الزبون في تحسين جودة الخدمات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

التعرف على واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون بالمؤسسة ومدى اهتمام المؤسسة المبحوثة بتوظيفها من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة، تحديد درجة تأثير أبعاد إدارة معرفة الزبون على جودة الخدمة المقدمة من طرف عينة الدراسة.	أهداف الدراسة
وتتكون مجتمع الدراسة من 60 موظفاً في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية جيجل	مجتمع الدراسة
قدرة العينة المبحوثة على تلبية توقعات، ومطابقة معايير الأداء مع إمكانيات المؤسسة المبحوثة، والاستفادة من المعلومات المقدمة من قبل الزبائن لها الأثر على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح العلاقة بين الزبائن والعينة المبحوثة.	أهم الأستنتاجات
التركيز و الاهتمام أكثر بجانب فجوة الخدمات التي من خلالها ترتقي المؤسسات الى مستوى افضل لجودة خدماتها وتحسينها بشكل مستمر، وتطبيق الأمثل لمعايير إدارة معرفة الزبون من اجل تنمية قدرات العاملين عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم على كيفية التعامل مع زبائنها .	أهم المقترحات
<b>7- عبدالرحمن، 2021</b>	اسم الباحث والسنة
تحديات معوقات تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية	عنوان الدراسة
تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه البنوك العمومية في ولاية ميلة لتطبيقها فلسفة إدارة معرفة الزبون.	أهداف الدراسة
عبارة عن 50 موظفا في بعض البنوك في ولاية ميلة	مجتمع الدراسة
مواجهة عينة الدراسة الى عدم وجود أو تطبيق فلسفة إدارة معرفة الزبون في هيكلها التنظيمي، وعدم تجانس رأي الزبائن في تطبيق فلسفة إدارة معرفة الزبون في العينات الدراسة.	أهم الأستنتاجات
ضرورة تطبيق فلسفة إدارة معرفة الزبون في العينات المدروسة لخلق نوع من الثقة بين الزبائن والبنوك في مجتمع الدراسة وكذلك ضرورة اخذ بنظر الاعتبار الشكاوي والمقترحات الزبائن حول تطوير خدماتها المصرفية.	أهم المقترحات



ب- دراسات الاجنبية ذات العلاقة بإدارة معرفة الزبون:

<b>Ali Attafar and Majid Sadidi, 2013 -1</b>	اسم الباحث والسنة
The Role of Customer Knowledge Management in Improving Organization-Customer Relationship. دور إدارة معرفة الزبون في تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء	عنوان الدراسة
أقتراح تطبيق نموذج لإدارة معرفة الزبون في عينات الدراسة المقترحة	أهداف الدراسة
تتكون عينة الدراسة من 22 مديراً للمصانع في أصفهان-إيران	مجتمع الدراسة
تقصير أو عدم توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ أو تطبيق نموذج لإدارة معرفة الزبون، وعدم الالتزام الإدارة العليا بتنفيذ فلسفة إدارة معرفة الزبون، وكذلك سياسة الدولة بعدم سماح لعينات المبحوثة على تجميع المعلومات عن زبائنها وهذا من أهم العوائق الدراسة.	أهم الأستنتاجات
تخصيص كوادر من موارد البشرية لجميع المعلومات عن زبائنها ، أعطاء فرص أكثر لزبائنها لتقديم الشكاوي والمقترحات لغرض تقديم ما هو أفضل والأحسن وهذا يحسن من منتجاته وبالتالي الحصول على الحصة السوقية اكبر و الريادة في المنافسة.	أهم المقترحات
<b>Nehal El-Helaly et al., 2015 -2</b>	اسم الباحث والسنة
The Role of Customer Knowledge Management Process in Service Recovery Performance: An Applied Study to the Egyptian National Railways. دور عملية إدارة معرفة الزبون في أداء استعادة الخدمة: دراسة تطبيقية للسكك الحديدية الوطنية المصرية.	عنوان الدراسة
معرفة العملاء لغرض تقديم افضل الخدمات و اكتسابها لميزة التنافسية	أهداف الدراسة
تتكون وجهات نظر لموظفي السكة الحديد في مصر	مجتمع الدراسة
قيمة وضرورة تنفيذ فلسفة إدارة معرفة الزبون بشكل فعال من أجل تحقيق أداء أفضل للموظفين و افتقارهم لخبرات على كيفية التعامل مع عملائهم ، عدم الاستجابة لمطالب وشكاوي عملائهم وهذا يقلل من الطلب على خدمات	أهم الأستنتاجات

<p>العينة المبحوثة، وأثبتت الدراسة على أن الموظفين في عينة الدراسة لهم الاستعداد على تطبيق او كيفية تقديم أفضل الخدمات لعملائهم .</p>	
<p>ضرورة مشاركة عملائهم في نوعية وكيفية تقديم الخدمات عن طريق التغذية العكسية، ضرورة فتح دورات تعليمية و تدريبية من العينة الدراسة لتدريب موظفيها على احداث الأساليب تقديم الخدمات وكيفية التعامل مع عملائهم .</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Zaidi,2017 -3</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Customer Knowledge Management as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational.</p> <p>توقع إدارة معرفة الزبون للقدرة على الابتكار مع الدور الوسيط للمنظمة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>معرفة أثر و العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و القدرات الإبداعية للمصارف الخاصة في باكستان .</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تمثلت عينة الدراسة على 301 موظفاً في المصارف الخاصة في باكستان</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تؤثر متغيرات الدراسة بشكل إيجابي على القدرات الإبداعية من خلال سرعة وجودة، وهناك تأثير ودور معدل للهيكل التنظيمي بين متغيرات الدراسة على العينة المبحوثة.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>يجب على الحكومة توعية الموظفين على فلسفة إدارة معرفة الزبون في المصارف وفتح دورات تدريبية على كيفية تقديم الخدمات بجودة عالية، إشراك العملاء في تجميع المعلومات والاستفادة منها في تطوير الخدمات الجديدة.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Castagna,2020 -4</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation .</p> <p>إدارة معرفة الزبون في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه التحول الرقمي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>معرفة أثر ممارسة إستراتيجية إدارة معرفة الزبون في المنظمات الصغيرة والمتوسطة للصناعات اليدوية .</p>	<p>أهداف الدراسة</p>

<p>تتكون عينة الدراسة من 73 منظمة الصغيرة والمتوسطة للصناعات اليدوية (صناعة المجوهرات الثمينة) في أوروبا.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>إستخدام عينة الدراسة للتقنيات القديمة بدلاً للتقنيات الحديثة، تحتاج المنظمات المبحوثة الى الحوافز مادية لابتكارها للتكنولوجية في مجال عملها ، وبيئت الدراسة ايضاً أن التقنيات الحديث اكثر سهولة في الاستخدام وأكثر فاعلية ومع ذلك تستخدم العينات الدراسة التقنيات القديمة التي تدعم عمليات إدارة معرفة الزبون، اختلاف طريقة تنفيذ فلسفة إدارة معرفة الزبون من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بسبب حجم و الهيكل والعمليات مقارنة بالشركات الكبيرة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>من ضروري المشاركة بين مقدمي الخدمات و بين إدارة معرفة الزبون عن طريق قنوات توزيع في قطاع ، وكذلك تخصيص كوادر او موظفين في قسم تسويق في عينات الدراسة من أجل تدريبهم وتزويدهم بالأساليب الحديثة ومصصمة خصيصاً لطريقة وكيفية تسويق منتجاتها.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Malakooti et al.,2021 -5</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>The evaluation of the relationship between customers' knowledge management and their loyalty to academic libraries. تقييم العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وولائهم للمكتبات الأكاديمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين إدارة معرفة وولائهم للمكتبات الأكاديمية</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تتكون عينة الدراسة من 400 طالباً جامعياً في جامعة فردوسي في مدينة مشهد - إيران</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى أن مديري ورؤساء المكتبات الاكاديمية بحاجة الى بناء علاقات مع زبائنهم من خلال معرفة بطريق فلسفة إدارة معرفة الزبون ،وكذلك العمل على إيجاد طرق لرضا زبائنهم و تطوير مهاراتهم من اجل البقاء و المنافسة في السوق والريادة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>

أهم المقترحات	اتخاذ خطوات فعالة من خلال التدريب وتطوير مهاراتهم في إدارة معرفة الزبائن وتعاملهم بطريقة علمية وأكاديمية وتشجيع زبائنهم على إعطاء لأرائهم و مقترحاتهم من أجل بناء الثقة والولاء من جانب زبائنهم.
---------------	--

## 2- الدراسات السابقة ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة أ- دراسات العربية ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

اسم الباحث والسنة	1- صالح و الداودي، 2018
عنوان الدراسة	مرتكزات الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في بلوغ إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
أهداف الدراسة	انعكاس دور الصيانة المنتجة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المناسب للمنظمة إبرازها .
مجتمع الدراسة	تتمثل مجتمع الدراسة ب100 فرد من مدير الشركة ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات ومساعدتهم.
أهم الأستنتاجات	ان عينة الدراسة يهتم بشكل كبير بمرتكزات الحيوية في إنتاجها بدقة عالية لان منتجاتها ذات صلة بحياة الانسان،يرتكز عينة المبحوثة على سلامة وصحة عاملها ونظافة بيئتها بجانب الجودة العالية للصيانة، عدم اهتمام عينة الدراسة بجانب التعليم والتدريب لعاملها وهما جانبين ضرورياً بالنسبة للشركة من ناحية ولموظفيها من ناحية أخرى، وتبني الشركة استراتيجية مناسبة للميزة التنافسية المستدامة للظروف الحالية التي يسودها الكساد الاقتصادي .
أهم المقترحات	ضرورة إقامة دورات تعليمية والتدريبية والتحسين المستمر لعاملبي الشركة بهدف زيادة خبراته و مهارتهم ، رغم الاهتمام العينة المبحوثة بتبني استراتيجية قيادة الكلفة المناسبة للظروف الحالية الا انه يجب الاهتمام بجانب نوعية منتجاتها والتي تخدم من خلالها فيئات معينة هذا من جانب ومن جانب

آخر الحصول على اكبر حصة سوقية بين الشركات المنافسة في نفس القطاع .	
<b>2- المولى، 2019</b>	اسم الباحث والسنة
أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة هل تحقق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة من خلال أعضاء الهيئة الأكاديمية بالأداء وفق معايير الجودة.	أهداف الدراسة
تتكون عينة الدراسة من 140 فرداً من خمسة كليات أهلية في العراق	مجتمع الدراسة
ان إدارة الجودة الشاملة هي معيار معتمد و معتبر إنجاح أي جامعة سواء كانت حكومية أو أهلية، لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ترتقي و تنافس من خلال التميز والتطور في عالم يتسم بالعولمة والتعليم الحديث يجب ان يمتلك التنوع والتغير المستمر في مجال التعليم و تبني ميزة تنافسية مستدامة وهي المؤشر على قدرة الجامعة أو الكلية لحصولها لموقع ريادي .	أهم الأستنتاجات
على الكليات الأهلية التوجه نحو الميزة التنافسية المستدامة هو الطريق الصحيح نحو التميز والابداع ، ان اكتساب الكليات للسمعة الجيدة عن طريق تقديم أفضل الخدمات و الأساليب الحديثة و الحصول من خلالها على الربح المادي ، ان حصول على الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تطوير في كفاءات الهيئة التدريسية ورفع روح المعنوية والتعاوني لديهم .	أهم المقترحات
<b>3- عبدالغني، 2019</b>	اسم الباحث والسنة
تحديد دور سياسة تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	عنوان الدراسة
تسعى الدراسة لمعرفة كيفية ومدى مساهمة تمكين العاملين في خلق ميزة التنافسية تنافسية مستدامة بإعتباره أهم العناصر التي تحظى بالاهتمام في وقتنا الحالي	أهداف الدراسة
تتكون عينة الدراسة من 108 عاملاً في مصنع الإسمنت سيدي موسى بتيقطن في الجزائر	مجتمع الدراسة

أهم الأستنتاجات	ارتفاع مستوى تحقيق مزة التنافسية مستدامة في عينة الدراسة، تبني عينة الدراسة سياسة تمكين العاملين من خلال وجهة نظر العاملين فقط.
أهم المقترحات	البحث عن أسباب الحقيقية بين سياسة تمين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعاد علاجها وليس الوقاية منها، ضرورة العمل على إستخدام الموارد البشرية من خلال تحديد الكفاءات اللازمة والتي يجب توافرها لدى الفرد لممارسة وظيفة على أساس الكفاءة والقابلية وهذا يجعل المصنع من تحسين مركزها التنافسي.
اسم الباحث والسنة	1- زواوي، 2020
عنوان الدراسة	أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية
أهداف الدراسة	تحليل أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة
مجتمع الدراسة	تتكون عينة الدراسة من 363 عمالاً من مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بلاية برج بو عريريج
أهم الأستنتاجات	ان العينة الدراسة تهتم بإبداع المنتج وبشكل دائم من أجل حصولها على اكبر حصة سوقية والتميز بين مؤسسات الأخرى في نفس المجال الإنتاجي.
أهم المقترحات	ان عينة الدراسة عليه أن تعمل أكثر وبشكل مستمر على نشر ثقافة الإبداع ودعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين لديها وتحويلها الى منتجات ملموسة، ضرورة التواصل مع الجامعات ومراكز البحث العلمي و الاستفادة من الأبحاث والدراسات التي أجريت والتي تعتبر مصادر مهمة لاستقطاب الأفكار والإبداع في مجال الصناعة، على العينة المبحوثة استغلال جميع الموارد والامكانيات البشرية والمادية التي تمتلكها المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
اسم الباحث والسنة	2- محمود، 2020
عنوان الدراسة	التعليم الريادي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية
أهداف الدراسة	مبررات الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات مع دوره في التعليم الريادي في تحقيقها في الجامعات المصرية
مجتمع الدراسة	يكون عينة الدراسة من مجموعة من جامعات في مدينة القاهرة – مصر

<p>عدم تبني الجامعات لتعليم الريادي وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية المستدامة، وكذلك يفتقر الى إستقطاب الكوادر الاكاديمية متخصصة المعتمدة على وسائل التكنولوجيا والأساليب الحديثة في أساليب التدريس، عدم إيجاد روح الريادة بالجامعات المبحوثة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>توعية أعضاء الهيئة التدريسية والاطلاب بفلسفة التعليم الريادي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، التحول من الإدارة أو القيادة إلى الريادة التي تحقق الإبداع والابتكار المؤسسي والإداري والتنظيمي وهي أحد أهم المتطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم الميزة التنافسية المستدامة، توفير مناخ داعم للإبداع والابتكار داخل القاعات الدراسية.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>3- شاكرو إبراهيم، 2021</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تأثير البيئة الداخلية والخارجية على موظفين في مديرية الإعداد والتدريب من خلال المنافسة ومكانتها في هذا المجال وتعزيز مكانها في هذا المنافسة</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تتكون عينة الدراسة من 30 موظفاً في المديرية الإعداد والتدريب</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>التزام إدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون لغرض التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها، من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمديرية مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العاملين، معظم المديرية لاتقدم مكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على تقديم الخدمات بجودة عالية.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لهم، وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتخصيص الموارد اللازمة لهم، ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للأنشطة كافة في ظل التكنولوجيا</p>	<p>أهم المقترحات</p>

الحديثة وأقتصاديات المعرفة ،وضع برنامج تدريب العاملين تكون مبنية على أساس علمية واضحة.	
<b>4- شريعة وآخرون،2021</b>	اسم الباحث والسنة
وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	عنوان الدراسة
الى التعرف على وظيفة الاختيار كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	أهداف الدراسة
تتكون عينة الدراسة من جميع موظفي شركات المزودة بخدمة الإنترنت في قطاع غزة	مجتمع الدراسة
اظهرت الدراسة بغياب العدالة بين الموظفي ذوي الكفاءات من عدمه، تبين بأن الشركات المبحوثة لاتعتمد على العاملين الماهرين لشاغل المناصب ، عدم وجود معايير و أساليب على كيفية التعامل مع زبائنهم، لاجود لإستراتيجية واضحة لدى الشركات المبحوثة لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، محدودية الخدمات المقدمة من قبل الشركات المبحوثة.	أهم الأستنتاجات
ضرورة أن تسلك الشركات طرق إبداعية وإبتكارية لدراسة سلوك المستهلك لتلبية أحياجاتهم و رغباتهم، أهمية تطوير في تقديم خدماتها بإستمرار والتخلص من الإجراءات الروتينية ،أهمية البحث عن طرق ووسائل إبداعية وإبتكارية لدراسة السلوك الزبائنهم وتلبية أحتياجاتهم،ضرورة أن تحرص الشركات المبحوثة على إستخدام مواردها البشرية بإعتماد على كفاءاتهم و قابلياتهم لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.	أهم المقترحات

ب- دراسات الاجنبية ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

<b>Alfaware &amp; Atan,2021 -1</b>	اسم الباحث والسنة
The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive	عنوان الدراسة



<p>Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation</p> <p>أثر إدارة الموارد البشرية والمعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي</p>	
<p>هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الابتكار التنظيمي، وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تتكون عينة الدراسة من 400 موظف أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية الخاصة والعامة للحصول على البيانات الكمية المطلوبة.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، في حين تبين أن الابتكار التنظيمي له تأثير وسيط كبير وغير مباشر على العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بسبب اكتسابها للميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام للابتكار التنظيمي في المنظمات ودمجه مع إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بطريقة تعزز الميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، اقترح البحث بإجراء دراسات مماثلة في صناعات أخرى غير التعليم أو قطاع التعليم في بلدان مختلفة بطريقة تحصل على نتائج عامة ومغايرة.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Lee &amp; Yoo,2021 -2</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Determinants of a Firm's Sustainable Competitive Advantages: Focused on Korean Small Enterprises</p> <p>محددات الميزة التنافسية المستدامة للشركة: التركيز على الشركات الكورية الصغيرة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>تهدف الدراسة الى تحديد نموذجاً متكاملًا للميزة التنافسية المستدامة للشركة والتي تساعد على فهم كيفية ارتباط توجه السوق بالميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تكون عينة الدراسة من 312 من أعضاء فريق الإدارة العليا أو مديري المشاريع الصغيرة في كوريا الجنوبية.</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>أشارت النتائج إلى أن الدور المعتدل للاضطراب التكنولوجي أضعف التأثير الإيجابي لمدخلات الموارد التكنولوجية على القدرة الابتكارية. على النقيض من ذلك، لم يخفف اضطراب السوق من تأثير مدخلات موارد السوق على القدرة التسويقية.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>أوصت النتائج ادارة الشركات إلى فهم عملية توجيه السوق الداخلية لتعزيز وجود الاضطرابات البيئية في الصناعات، وبالتالي زيادة الميزة التنافسية المستدامة للشركات.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Hartani et al.,2021 -3</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>The Impact of Strategic Alignment on the Sustainable Competitive Advantages: Mediating Role of IT Implementation Success and IT Managerial Resource.</p> <p>اثر التوافق الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لنجاح تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والموارد الإدارية لتكنولوجيا المعلومات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير التوافق الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، درست الدراسة الدور الوسيط لنجاح تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والموارد الإدارية لتكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بالعلاقة بين التوافق الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تكون عينة الدراسة من 307 مديراً في الشركات التصنيع في إندونيسيا</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>تظهر النتائج دور وسيط كبير للتوافق الاستراتيجي في العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والموارد الإدارية لتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>

<p>ضرورة التركيز الزائد على الميزة التنافسية المستدامة والتوافق الاستراتيجي من خلال الآليات والنهج التي تدعم المديرين والممارسين في تحقيق التوافق واستدامتها في ظل ظروف بيئة الاعمال مختلفة.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Tawfig &amp; Karmarudin,2021 -4</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>Role of Strategic Human Resource Management Practices on the Achieving of Sustainable Competitive Advantages: The Mediation Role of Strategic Leadership and Organizational Culture.</p> <p>دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>يسعى القطاع المصرفي إلى تحقيق ميزته التنافسية والحفاظ عليها في سوق الأعمال. تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تكون عينة البحث من 181 مستجيباً من مختلف العاملين في البنوك العامة والخاصة من المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>توضح نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. في حين أن القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كان لهما دور وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.</p>	<p>أهم الأستنتاجات</p>
<p>ضرورة توسيع هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، والقيادة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية ، والميزة التنافسية المستدامة للقطاع المصرفي في بلدان اخرى.</p>	<p>أهم المقترحات</p>
<p><b>Sil &amp; Coryanata -5</b></p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>The Effect of Entrepreneurship Competence, Entrepreneurship and Learning Orientation Toward</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>Sustainable Competitive Advantages in Improving Managerial Performance on Medium Enterprises in Bengkulu Province.</p> <p>تأثير كفاءة ريادة الأعمال وريادة الأعمال والتوجه التعليمي نحو ميزة تنافسية مستدامة في تحسين الأداء الإداري في الشركات المتوسطة في مقاطعة بنجكولو</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد تأثير كفاءة ريادة الأعمال، وتوجيه ريادة الأعمال، وتوجيه التعلم نحو ميزة تنافسية مستدامة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات المتوسطة في مقاطعة بنجكولو.</p>	أهداف الدراسة
<p>طريقة أخذ العينات المستخدمة في هذا البحث هي عن طريق أخذ العينات العشوائية النسبية لعشر مناطق / مدن بناءً على المعلمات المقدرة المستخدمة مع عدد عينات البحث بقدر 360 مؤسسة متوسطة.</p>	مجتمع الدراسة
<p>وجود تأثير كبير وعلاقة إيجابية لكفاءة ريادة الأعمال في توجيه ريادة الأعمال ، والميزة التنافسية المستدامة ، وتوجيه التعلم ، وكذلك وجود تأثير كبير وعلاقة إيجابية لتوجيه ريادة الأعمال وتوجيه التعلم إلى الميزة التنافسية المستدامة ، وتأثير كبير وعلاقة إيجابية لتوجيه ريادة الأعمال وتوجيه التعلم والميزة التنافسية المستدامة للأداء الإداري في المؤسسات المتوسطة في مقاطعة بنجكولو</p>	أهم الاستنتاجات
<p>ضرورة تطوير نموذج البحث بحيث يمكن أن يوفر التوجيه والأولوية في وضع السياسات وتمكين ريادة الأعمال في المؤسسات المتوسطة بحيث يكون مرجعاً في تطوير المؤسسات المتوسطة في المقاطعة في المستقبل.</p>	أهم المقترحات

### ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة إضافة متواضعة لموضوع دور إدارة المعرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، يمكن توضيح المجالات التي ساعدتنا فيها الدراسات السابقة في الإعداد على النحو التالي:

1- فرض دراسات سابقة لفهم الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

- 2- نتيجة لعوامل مشتركة بين الباحثين ، فقد طور الباحثون تقاربًا فكريًا في اختيار البعد البحثي، مما يساعد على فهم متغيرات الدراسة الحالية بوضوح.
- 3- تأثر البحث السابق بالإطار النظري للبحث ، أي توفير المعلومات العلمية الجاهزة كبنية تحتية لإجراء الاستكشافات.
- 4- تنظيم كافة أبعاد البحث المتفوق لوضع عينات البحث في قلب الموضوع لتقديم آراء أكثر دقة ومصادقية وواقعية.
- 5- عند تصميم الاستبيان استخدم نموذج الاستبيان المعتمد واستقرأ بعض المؤشرات.
- 6- بناءً على الأبحاث السابقة وما ورد فيها تبين أن أبعاد البحث الحالي ودور إدارة معرفة العملاء في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قد درست علاقتهم جزئياً ، لذلك تأتي المساهمة الفكرية في هذا البحث من نتائجها. البحث العلاقة بين أبعاد الأبعاد المذكورة سابقاً.

## 2- منهجية الدراسة

المبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة متضمناً مشكلة الدراسة من خلال سلسلة من الأسئلة ، وهذا المبحث يبرز أهمية الدراسة و الهدف التي يسعى الدراسة إليها و يليها نموذج الدراسة ، والفرضيات التي اعتمدها الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها والمنهج المتبع في الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة وحدود الدراسة.

### أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم ظروفًا متغيرة بسرعة تتأثر في ساحة تنافسية عالية ، وبالتالي تصبح أهمية وتأثير هذه الظروف واضحة عندما ترتبط منظمة ارتباطًا وثيقًا بالموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة على إدارة الخدمات المصرفية الخاصة والإدارة. زيادة الحاجة إلى وضع متطلبات إدارة البنوك الخاصة في البنوك الخاصة. تلعب معرفة العملاء دورًا في إدارة أنشطتها ، لذلك يهتم الباحثون بتحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الموارد البشرية ، نظرًا لقلّة الأبحاث المحلية التي تتناول دور إدارة البنك في بناء إدارة معرفة العملاء ، و باعتبار أن هذه هي المحاولة الأولى في هذا المجال ، على حد علم الباحثين وبناءً على ما سبق ، فقد تمكن الباحثون من صياغة أسئلة بحثية في الأسئلة الرئيسية التالية:

**" كيف يمكن للإدارة ان تساهم في بناء إدارة المعرفة الزبون " ؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي نتوصل الى التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- كيف يمكن المعرفة حول الزبون أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- 2- كيف يمكن أن تساهم المعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
- 3- كيف يمكن للمعرفة من الأعمال الى الزبون أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
- 4- كيف يمكن لمعرفة الزبون للزبون أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة معرفة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

#### ثانيا: اهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الأبعاد التي تم تناولها وتأثيرها على الأداء العام للمنظمات الخدمية ، خاصة المصارف ، خاصة وأننا نعيش الآن في بيئة يصعب فيها الهروب من دور المصارف وخدماتها ، بينما تركز الدراسة على إدارة معرفة العملاء كأعلى مستوى للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا غنى عنها ، خاصة ما يحدث في المصارف غير القادرة أو التي يصعب التعامل معها وممارستها للأنشطة الإدارية التقليدية بسبب التطور السريع. يمكننا التعبير أو نفي أهمية هذا البحث من النقاط التالية:

- 1- تعتبر مسألة إدارة المعرفة الزبون و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ذات أهمية كبيرة ، مما يتيح للأفراد في المصارف المبحوثة اكتساب جهودهم ووعيهم العاطفي لتحقيق أهدافهم.
- 2- يحتل موضوع إدارة المعرفة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مكانة مهمة في المنظمات والمصارف مما أدى إلى ضرورة دراسته بالتفصيل.
- 3- تعزز هذه الدراسة جهود الدراسات السابقة التي أشارت (على اطلاع الباحث) إلى عدم وجود دراسة أخرى تجمع بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة الحالية ، وهذا جهد متواضع للبحث عن علاقة بين هذين المتغيرين.
- 4- اهمية ممارسة دوار إدارة المعرفة الزبون واستيعاب اهميتها في المصارف المبحوثة.
- 5- تعتبر إدارة المعرفة الزبون موضوعاً مهماً لإدارة وتطوير الموارد الملموسة وغير الملموسة ، إدارة المعرفة الزبون تساعد على تحقيق تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في مجموعة من الامور الاتية ويمكن تلخيصها في الاتي:

- 1- بيان صورة واضحة لمفاهيم أبعاد الدراسة وأهميتها من خلال الجهود البحثية التي سبقتنا في هذا المجال.
- 2- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد الدراسة و متغيراتها.
- 3- كشف عن مدى انعكاس نشاط إدارة المعرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- اعطاء بعض الاستنتاجات الميدانية من خلال التحليل النتائج.
- 5- إعطاء المصارف المبحوثة بعض التوصيات والمقترحات لدعم نشاطها والسعي لتحقيق أهدافها.
- 6- معرفة مستوى اهتمام المصارف المبحوثة بإدارة المعرفة الزبون وكيفية دمجها من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### رابعاً: المصطلحات الدراسة

#### أ- إدارة معرفة الزبون

إدارة معرفة الزبون هي الإدارة التي القادرة على تبني ثقافة تنظيمية جيدة وجديدة التي تقوم على الابتكار والإبداع وخدمة المجتمع من أجل تقديم رؤية واضحة وحديثة للمستقبل والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن والتي يشارك في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد وعدم اليقين.

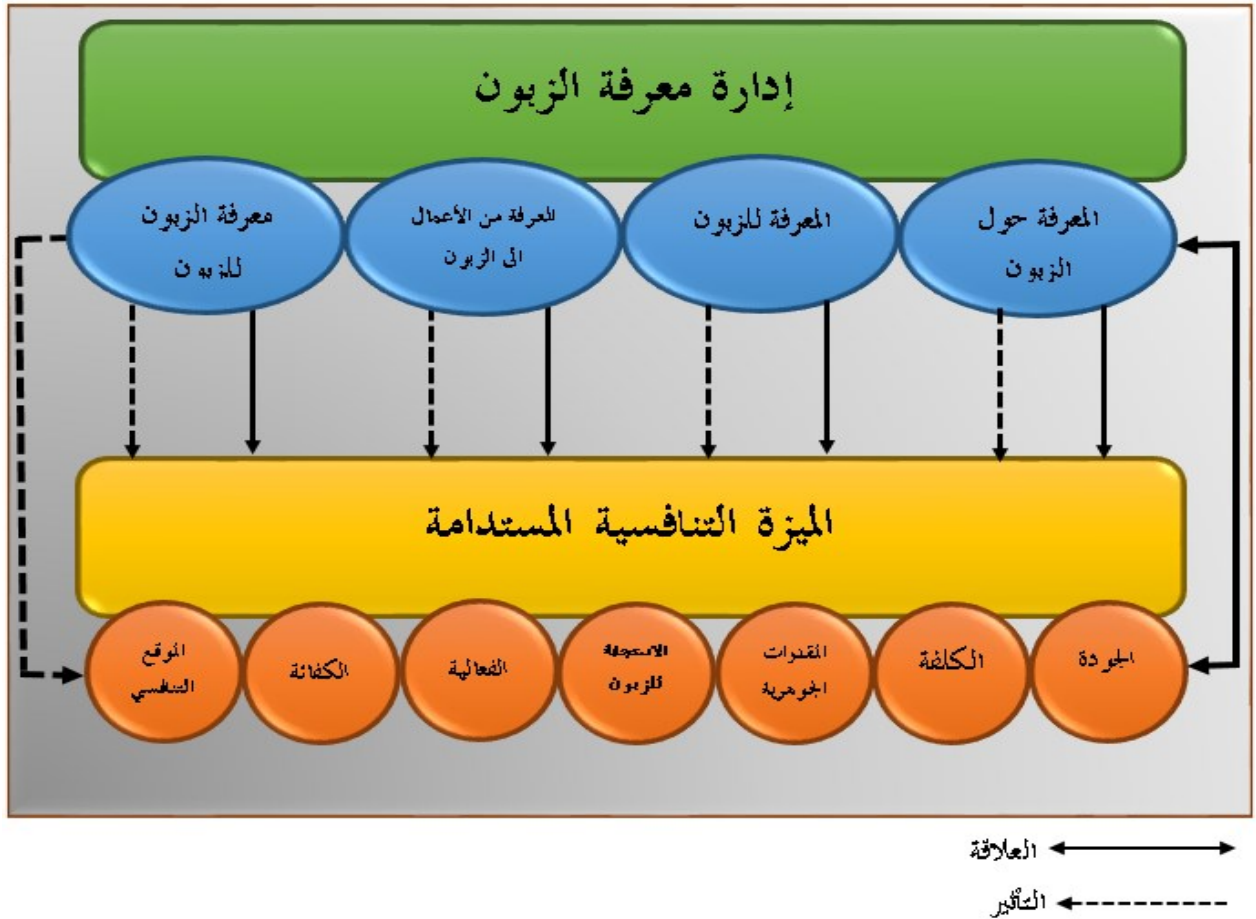
#### ب- الميزة التنافسية المستدامة:

الميزة التنافسية المستدامة فهي ميزة اساسية وفلسفة حديثة لتنافس المصارف المنافسة و تحقيق الارباح لها ، ومن الصعب تقليدها من قبل المصارف الأخرى المنافسة .

خامساً: النموذج الدراسة الافتراض

تمهيداً لفحص علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها ، تم إنشاء نموذج افتراضي يصنف أبعاد الدراسة على النحو التالي:

- 1- البعد الاول : إدارة المعرفة الزبون، بمتغيراتها (المعرفة حول الزبون ، والمعرفة للزبون ، والمعرفة من الأعمال الى الزبون، ومعرفة الزبون للزبون).
- 2- البعد الثاني: الميزة التنافسية المستدامة ، بمتغيراته (الجودة، والكلفة، والمقدرات الجوهرية، والاستجابة للزبون، والفعالية، والكفاءة، والموقع التنافسي).



شكل (1) نموذج الافتراضي للدراسة

#### سادساً: الفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة الزبون و الميزة التنافسية المستدامة ، وتنقسم منها (الفرضيات الفرعية) الآتية .:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة حول الزبون و الميزة التنافسية المستدامة.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة للزبون والميزة التنافسية المستدامة.



3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة من الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.

4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين معرفة الزبون للزبون والميزة التنافسية المستدامة.

**الفرضية الرئيسية الثاني:** يوجد تأثير معنوي لابعاد إدارة المعرفة الزبون في الميزة التنافسية المستدامة ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي للمعرفة حول الزبون في الميزة التنافسية المستدامة.

2- يوجد تأثير معنوي للمعرفة للزبون في الميزة التنافسية المستدامة.

3- يوجد تأثير معنوي للمعرفة من الأعمال في الميزة التنافسية المستدامة.

4- يوجد تأثير معنوي لمعرفة الزبون للزبون في الميزة التنافسية المستدامة.

#### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر آليات اختيار الطريق العملي لمسألة الدراسة الحالية صعبة وحساسة للغاية ، لأنها تكمن وراء نجاح أو فشل هذا الدراسة المبحوثة في هذا المجال ، والتي اعتمدنا فيها على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها العلمية ، والذي تعد الخدمات المصرفية الخاصة جزءاً مهماً منه. في قطاع الخدمات العامل في محافظة أربيل وجدنا أن القطاع بحاجة ماسة لتطبيق متغيرات الدراسة للاستفادة من النتائج وكذلك الأطر النظرية لشرح أبعاد الدراسة ومتغيراتها ، مجتمع البحث في إقليم كردستان محافظة أربيل ويمثلها مديري المصارف. نظراً لحجم المجتمع ، جاء الباحثون إلى عينة طبقية ، لذلك تم اختيار المديرين ليكونوا عينة المصارف لمجتمع الدراسة ، بناءً على المتوسط الحسابي لعينة الدراسة المختارة في محافظة أربيل ، وكانت العينة المختارة مديري في المصارف الذين يشغلون مناصب إدارية عالية في المصارف المبحوثة.

#### ثامناً: المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات و المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

#### تاسعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تم اعتماد برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة ، ومن الطرق الإحصائية المستخدمة كالتالي:

- 1- المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب وشدة الاستجابة ، فهي طرق تستخدم لوصف أبعاد الدراسة ، وعرض النتائج الأولية للمناقشة.
- 2- معامل الارتباط البسيط الذي يستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
- 3- الانحدار البسيط، وهو لتحديد تأثير البعد المستقل في البعد المعتمد.
- 4- اختبار (F) و (T) و (R) يعتمد عليهما في اختبار معنوية النموذج و الابعاد المعتمدة في الدراسة.

### عاشراً: حدود الدراسة

- 1- الحدود النظرية: اشتملت الدراسة على بعدين رئيسيين وصف العلاقة بينهما ضمن النموذج الافتراضي للدراسة وهي:
  - أ- إدارة المعرفة الزبون كبعد مستقل.
  - ب- الميزة التنافسية المستدامة كبعد معتمد.
- 2- الحدود المكانية: تختص الرسالة بدراسة اراء المديرين في المصارف الاهلية في اقليم كوردستان العراق.
- 3- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة على مدى الفترة نيسان 2020- شباط 2022، حيث توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان في غضون عشرون يوماً تقريباً 2021/11/10 لغاية 2021/11/30.

## الفصل الاول

### إدارة معرفة الزبون

#### 1-1 مفهوم إدارة معرفة الزبون

أ- المعرفة:

إن أكثر المنظمات تنتقل ببطء إلى المنظمات القائمة على المعرفة ، وأهم المهارات للمديرين هي القدرة على إدارة المعرفة والتعامل بفعالية مع الأفراد ، لأن اكتساب المعرفة أمر يستحق جهد وجهود المنظمة ، لأنه يأتي من عدة مصادر للحصول عليها ، تنقسم هذه المصادر إلى فئتين: يستحق الجهد والجهود التنظيمي كل هذا العناء لأنه يحصل عليه من مصادر متعددة تنقسم إلى فئتين:

- 1- الموارد الداخلية: خلق أو تطوير معرفة جديدة من خلال خبرة البحث والتطوير والموظفين التنظيميين ... إلخ
- 2- المصادر الخارجية: من خلال الترخيص والامتياز ، أو حتى التقليد والتعلم من أطراف خارجية مثل المنافسين والعلماء والموردين ، إلخ.

ومن هذا المنطلق يمكن أن تعرف المعرفة على أنها :

عرف (العلي و آخرون ، 2006، 26) المعرفة بأنها "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة" وذكر (المغربي ، 2002، 182) المعرفة هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير والدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية وغيرها في الاشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"

ويرى (الزاهر ، 15 ، 2009) "المعرفة هي نتيجة استخدام البيانات والمعلومات والخبرة المكتسبة من خلال التعلم والممارسة. وخلال هذه الفترة يمكن للأفراد تشخيص وتحديد البدائل وإيجاد حلول جديدة" ويشير (حسين ، 15 ، 2008) وهي: الخبرة المتراكمة والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية والهياكل الضمنية والصريحة للعاملين في المنظمة.

ب- إدارة المعرفة

نظرًا لأن المعرفة هي أحد أهم الأصول لأي منظمة حديثة ، فيجب استخدامها بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة هذه المعرفة بحيث يمكن أن تستمر في الوجود في بيئة المنظمة المعقدة والديناميكية.

تعريف إدارة المعرفة: يختلط مفهوم إدارة المعرفة بمفاهيم أخرى مثل رأس المال الفكري والذكاء التنافسي وتكنولوجيا المعلومات. ومع ذلك ، فإن إدارة المعرفة هي مجال معرفي متمم يركز بشكل أساسي على الأفراد بدلاً من التكنولوجيا. من هذا المنظور سنحاول تقديم أهم تعريفات إدارة المعرفة على النحو التالي: أنبوب المعرفة (العمرى،2009،30)

عرفها نوناكا (Nonaha) بأنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها (عليان و عنتر،2004،228). وبين (حريز،2008،179) إدارة المعرفة هي: " فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل التعريف وإدارة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما.

المفاهيم المطروحة فيما يتعلق بإدارة المعرفة هي: "إنشاء وتوليد القيمة المضافة بناءً على مصادر المعرفة المتاحة التي تمتلكها المنظمة" ، "فن خلق القيمة المضافة" ، وهذا جانب واحد فقط من جوانب العمل. لأنها تتحقق من خلال التعلم والعلاقة بين بعضها البعض وتبادل المعلومات والخبرة والمعرفة تخلق جوهر المعرفة ، من ناحية أخرى ، لأنها جوهر خلق المعرفة. تقنيات المعرفة الصريحة والتوثيق والتوزيع (Alex,2020).

أما (كيرتل وآخرون ، 7،2005) فقد عرّفوا إدارة المعرفة بأنها. عملية منهجية توجه توازن المعرفة في المنظمة ، وهي طريقة فعالة للعمل يصعب على المنافسين تقليدها ، وهي مصممة لإعادة تنظيم منظمة حول مواردها غير الملموسة. من هذه التعريفات ، ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث تعريفاً اجريئاً للإدارة المعرفة بأنها " عملية استخدام المعرفة المتاحة للمنظمة لتحسين أدائها وإضافة قيمة إلى من منتجاتها مقارنةً بمنافسيها ". إدارة المعرفة: ، ومن خلال الجدول (1) يبين المعايير المميزة للمنظمة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة:

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمديرين و الرؤساء أساس إتخاذ القرارات	المنهج العلمي أساس إتخاذ القرارات
التجربة و الخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي و التطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات
الثروة الحقيقية الرئيسية هي راس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة لتحقيق الربح و المردودية

أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية
المعرفة هي أساس تقويم الأفراد	المهارات والقدرات العلمية هي أساس تقويم الأفراد
التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطوير ونجاح المنظمة	التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطوير المنظمة
المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة
مصادر و استخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المنظمة	الاختصاصات و المهام و العلاقات الوظيفية و طبيعة العمليات الإنتاجية و التسويقية هي أساس التنظيم
النسبة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات و المهارات العلمية
الابتكارات و الاختراعات و منتجات البحوث و التطوير هي وسائل كسب الزبائن وبناء القدرات التنافسية للمنظمة.	تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية

جدول (1) يبين المعايير المميزة للمنظمة قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة ضمن الجدول.

ت- إدارة معرفة الزبون

تعد إدارة معرفة الزبون من المواضيع الحديثة في منظمات الأعمال والتي أصبحت محل اهتمام العديد من المنظمات لما له من دور في تحسين خدمات المنظمة و جودتها وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفاهيم حول إدارة معرفة الزبون و أهميتها بالإضافة إلى مداخل إدارة معرفة الزبون و استراتيجياتها وفي الأخير إبعاد إدارة معرفة الزبون.

وكذلك بالنسبة للمنظمة ، يكون العميل هو التركيز الرئيسي ، لذلك تسعى المنظمة جاهدة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمحتملين ، ويتحقق ذلك من خلال فهم جيد للعملاء ، ينبع من التوطيد معهم ، واستخدام وسائل التكنولوجيا للربط لتحديد البيانات الشخصية للمنتج الذي يرغب في تصنيعه بناءً عليها ، وهذا يسمح لها بتزويد عملائها بمنتج يدرك القيمة بحيث يتم إنشاء هذه القيمة عندما تكون عملية شراء متكررة نشطة ، وبالتالي تكسب المنظمة **Loyal and** زبائن يشعرون بالرضى. ربما

يتزامن ظهور إدارة معرفة العملاء مع الاهتمام المتزايد بالعملاء ، ويتم الاعتراف بشكل متزايد بمعرفة العملاء كمورد استراتيجي مهم لنجاح أي مؤسسة ، وتتبع إدارة هذه المعرفة العميقة للعملاء من اندماج مفهومين: العميل إدارة العلاقات وإدارة المعرفة.

وإن إدارة المعرفة تمنح لكل موظف الحرية في الحصول على معلومات ذات جودة عالية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الضرورية حيث تعد إدارة المعرفة إحدى المقومات البيئية الجيدة التي تساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية حيث تدمج بين تقنيات المعلومات مع القدرة الإبداعية للأفراد لتحقيق تفوق تنافسي إذ تعمل لمنظمات في ظل إدارة معرفة الزبون بالاهتمام بالزبون لتحقيق التفوق.

وإن تحول اهتمام المنظمات المعاصرة في سبيل تحقيق تميز وتفوق على المنظمات المنافسة، من الاهتمام بالعمليات الداخلية الى الاهتمام بما هو محيط بها وخاصة مل يقوم بشراء منتجاتها والمتمثل في الزبون ورغبة منها في رصد كافة التغيرات الحاصلة في اذواقه وسلوكياته، حثم عليها التعرف على معارفه ومحاولة الاستفادة منها قدر الامكان وذلك عن طريق تبني توجه و فلسفة جديدة تتمثل في إدارة معرفة الزبون .

ومن خلال عرض مضامين وتعريف للكتاب والباحثين للإدارة معرفة الزبون يرى الباحث إن إدارة معرفة الزبون هي " إنه دليل منهجي للتمييز بين المعرفة التسويقية وتعزيزها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وتوليد معرفة جديدة للعملاء واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في مجال التسويق متعدد الأوجه"

وانطلاقاً من طبيعة إدارة معرفة الزبون ولكي نعطي صورة شاملة و دقيقة عنه نذكر بالجدول أهم تعاريف فيما يأتي:

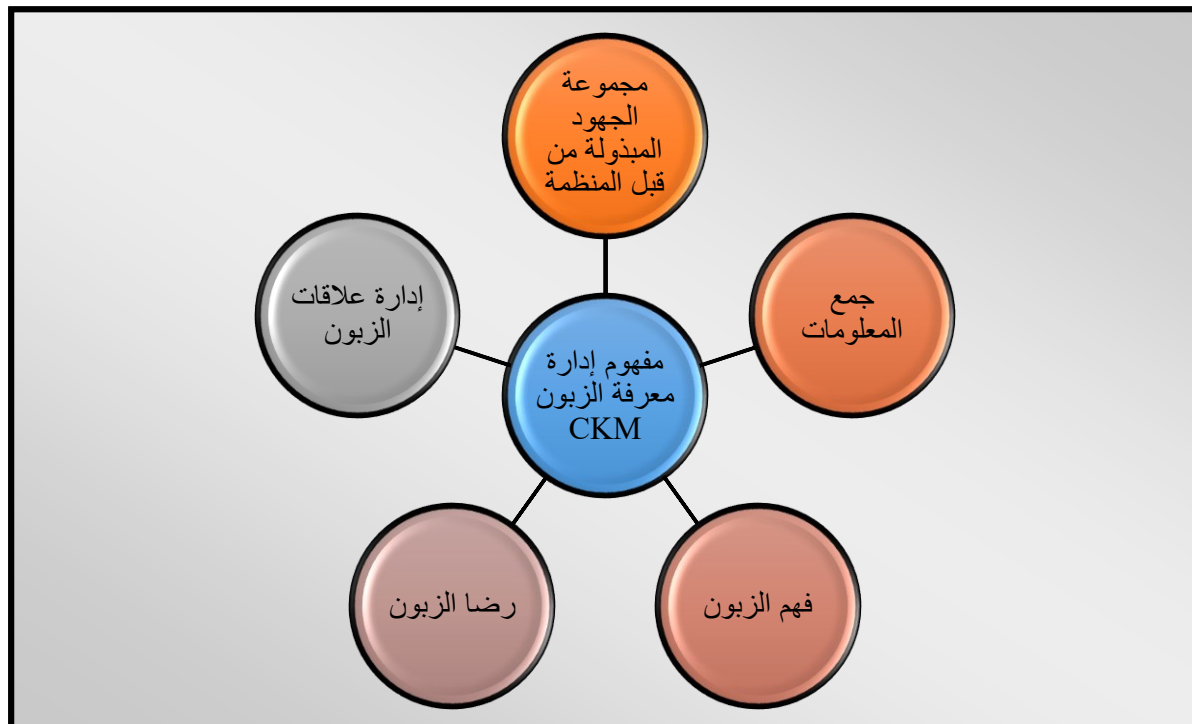
التعريف	أسم المؤلف-السنة-الصفحة
"العملية الاستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستلام السلبي للمنتجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة."	(Gibber & All,2002,460)
"هي عبارة عن مزيج مثالي بين إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة لتعزيز الفوائد الناجمة عن تلك الممارسات وتقليل مخاطرها."	(Gebert,2002, 107)

<p>"أنها إحدى مهارات تعلم المنظمة في اكتساب وخلق وتحويل و الاحتفاظ بالمعرفة ،فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الابداع في المنتجات و الخدمات".</p>	<p>(البكري،2004،8)</p>
<p>"أحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الابداع في المنتجات".</p>	<p>(طالب و الجنابي ،2009،83)</p>
<p>"هي عملية بناء قناة اتصال بين المنظمات والزبائن ومشاركة المعرفة التي يمتلكونها، بما تؤدي إلى تعظيم مصلحة كلا الطرفين وباتجاه متصل".</p>	<p>Plougastel &amp; ) (Bertin,2011,31)</p>
<p>"أنها عملية تتضمن تحديد، اكتساب، استخدام المعرفة خارج الحدود التنظيمية وذلك بهدف بناء قيمة مضافة للمنظمة"</p>	<p>(Allameh,et.al.,2012,66)</p>
<p>"هي مجموعة من الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته. ثم الإفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولا إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولائه".</p>	<p>(صادق،2012،240)</p>
<p>"بأنها واحدة من مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والتوليد والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في الخدمات".</p>	<p>Karimi &amp; ) (Mansourian,2012,75)</p>
<p>"بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وتوليد معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات".</p>	<p>Mahmoudian &amp; ) (Zanjani,2013,41)</p>
<p>"بأنها عملية استراتيجية للمنظمات التي تسعى من خلالها إلى معرفة ما يعرفه زبائننا، والتي تحول خلالها المنظمات زبائننا من مستلمين سلبيين للمنتجات إلى شركاء في المعرفة".</p>	<p>(Sofianti,et.al.,2013,190)</p>

"إحدى مهارات تعلم المنظمة في اكتساب و خلق و تحويل و الاحتفاظ بالمعرفة، فضلا مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الابتداع في المنتجات و الخدمات".	(لونس،2015،23)
"المعالجة المنهجية و إدارة المعرفة التي يتم جمعها في نقاط التفاعل الخاصة بالعملاء و التي تكون مطلوبة من اجل دعم فعال لعمليات الأعمال".	(Al hayari,2016,49)
"مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائننا من استلام المنتجات أو الخدمة إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات".	(موسى،2017،21)

### جدول (2) تعاريف ادارة معرفة الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة ضمن الجدول. وتمثل مدخل لإدارة المنظمة يعتبر فيها الزبون مصدرا من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعلية بين إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون ، ويمكن التعبير على هذا بالشكل التالي:



شكل (2) يوضح عملية تفاعلية بين إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون:



المصدر: أميرة هاتف الجنابي، 2005، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق الفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية رسالة ماجستير غير منشور كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص. 51.

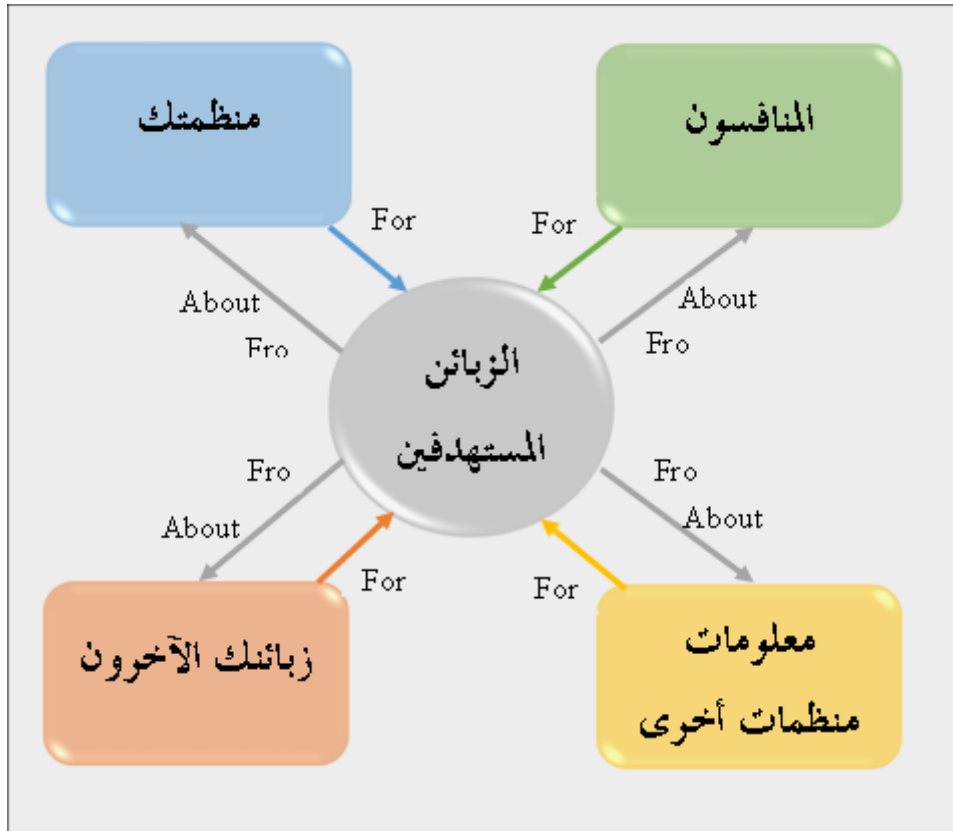
ويرى الباحث أن إدارة معرفة العملاء تعتمد بشكل أساسي على جمع معلومات العملاء من قبل المنظمة ومحاولة فهم جميع احتياجاته ورغباته حيث يعتبر مصدرًا مهمًا لهم.

فمعرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة، وهي المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء والمعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص الخدمات والمنتجات التي يهتم بشرائها. من بين التعاريف التي حظيت بها معرفة الزبائن أنها " نوع من أنواع المعرفة ضمن مجال علاقات الزبائن التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء التنظيمي للمنظمة." (طالب و الجنابي، 2009، 89) " فمعرفة الزبائن تضم معرفة ( Know - What ) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية التي يطلق عليها المعرفة الفنية، ومعرفة ( Know- How ) والتي تعني التنبؤ التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات. " وفيما يلي سنحاول إبراز أهم أنواع معرفة الزبائن، وهي (الطائي، 2008، 161):

1- المعرفة من الزبائن: (From customer) ويتم الحصول عليها من خلال الأخذ بملاحظات الزبائن ومقترحاتهم عند وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة، إشراكهم في دورات تدريبية تمكنهم من استخلاص المعلومات عن الزبائن، استخدام الأساليب النفسية في جمع المعلومات عنهم والاستفادة من تجاربهم، ... الخ.

2- المعرفة للزبائن: (For Customer) وهي نوع من المعرفة توجهه المنظمة للزبون من خلال تقديم خبراتها وتجاربها السابقة له، توفير دليل إرشادي يتضمن معلومات عن كيفية الانتفاع بخدماتها، ... الخ.

3- المعرفة عن الزبائن: (about customer) وهي المعرفة التي تجمعها المنظمة حول الزبون من خلال تخصيص مجموعة من العاملين لمتابعة المعلومات عن الزبائن، الاحتفاظ بمعلومات كل زبون يتعامل مع المنظمة، استخدام الحاسب الآلي لمتابعة شؤونهم، ... والشكل التالي يوضح لنا كيفية استخدام مختلف أنواع معرفة الزبون:



شكل (3) يوضح كيفية استخدام مختلف أنواع معرفة الزبون:

Source: Mehdi Shami Zanjani, Roshanak Rouzbehani and Hussein Dabbagh, Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management- A Study of CKM Tools in British Dotcoms, International Journal of Human and Social Sciences, 2008, P 365.

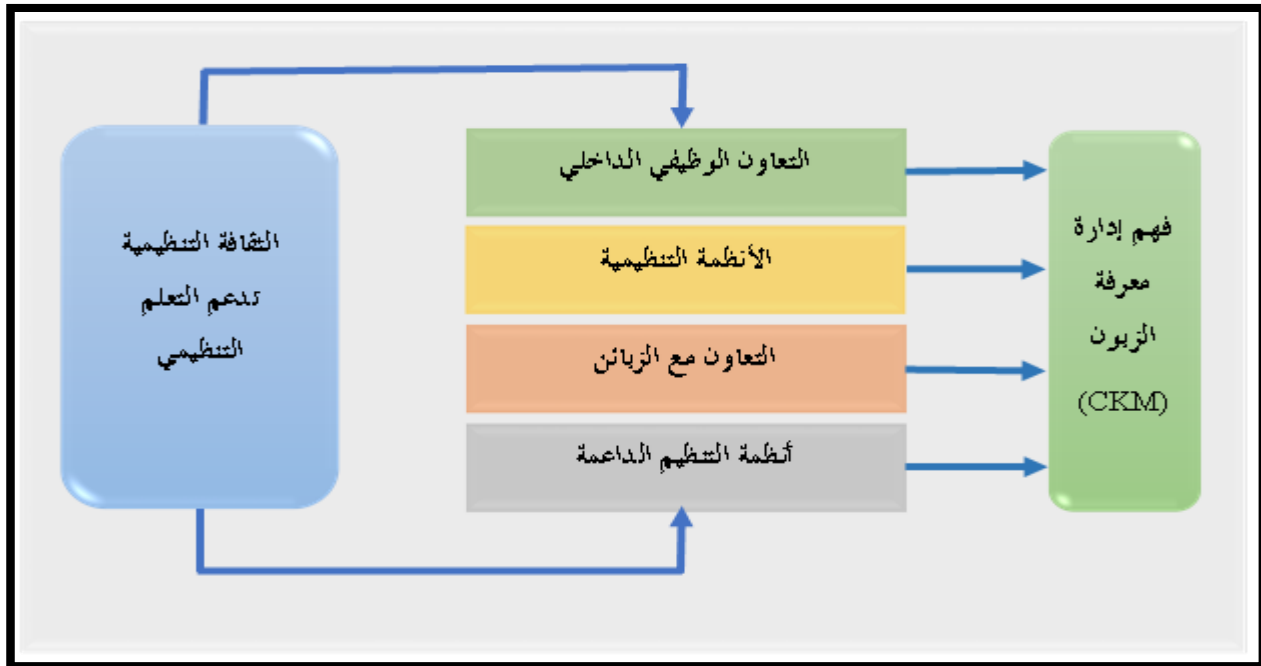
الجهات المتعاملة مع المنظمة لكونهم أساس نجاحها واستمراريتها، حيث أن أهم ما تسعى إليه أي منظمة هو توسيع حصتها الزبونية لتعزيز مكانتها في السوق الذي تنشط فيه، وكما تم ذكره سابقاً فالعلاقة ذات اتجاهين من وإلى الزبون، حيث أن المنظمة تجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالزبون سواء كان مصدر المعلومة منه أو من محيطه (From customer -About)، فالزبون فرصة إستراتيجية للمنظمات التعلم منها، حيث أن المعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المنظمة سوى الحصول عليها منهم، مثل: تجاربهم مع المنظمة والمنظمات الأخرى، حاجاتهم، شعورهم تجاه المنظمة، رأيهم تجاه التحسينات في المنظمة... مما يساعد على تطوير إستراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات إستراتيجية.

أما الاتجاه العكسي للعلاقة (Knowledge For customer)، فيتركز على ضرورة اطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها، حيث يمكن الاستفادة

البون منها بما يساعده على ترشيده استخدامه لخدماتها مما يعطي للزبون ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المنظمة إضافة إلى مزايا معينة، مثل: تقليل وقت استلام الخدمة واخذ وجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها للالتقاء الأفضل مع حاجات الزبون، فالمعرفة للزبون تضع المعلومات الداخلية للمنظمة على طاولة الزبون.

ومنهم فمّن أهم مخرجات وفوائد معرفة الزبائن ما يلي (صادق، 2008):

- تحسين المنتجات.
  - تحسين خدمة الزبون.
  - تعزيز رضا الزبون.
  - زيادة حجم المبيعات.
  - كشف احتياجات معرفة الزبون الجديد.
  - تحديد شكل ونوعية المعرفة الموجهة للزبون.
- ومن خلال الشكل التالي نوضح إليه فهم معرفة الزبون:



الشكل (4) يوضح إليه فهم إدارة معرفة الزبون:

من خلال اطلاع الباحث على آراء و وجهات نظر الباحثين والكتاب أن إدارة معرفة العملاء هي "سلسلة من العمليات الشاملة القائمة على التواصل المستمر مع العملاء ، بمساعدة وسائل الإعلام

الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات ، لجمع البيانات الممكنة عن العملاء والحصول على النماذج. معرفة العملاء ، مما يساعده على فهم وتطبيق هذا الفهم في استراتيجيات التسويق التي تزيد من الرضا".

وبالرغم من وجود تداخل بين المفاهيم إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبون إلا أن هناك فروقت جوهرية تميز كل مفهوم عن الآخر يمكن توضيحها في الجدول التالي:

العنصر	إدارة المعرفة	إدارة علاقات الزبائن	إدارة المعرفة الزبون
المعرفة التي تبحث عن ؟	الزبون، الفريق، المنظمة، شبكة معلومات المنظمة	قاعدة بيانات الزبون	تجربة الزبون، الإبداع، الرضا أو عدم الرضا عن المنتجات و الخدمات
العمليات	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	خلق قاعدة ثابتة ووافية وتحسين الزبائن	توليد المعرفة، نشر معرفة الزبون ضمن التنظيم وبين التنظيم و الزبائن
القاعدة	لو أننا فقط ما نعرفه	المحافظة على الزبائن أرخص من كسبهم	لو اننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن
العلاقات	معلومات موحدة وغير مغلق للموظفين حول الزبائن	البحث عن المعلومات حول الزبون في قاعدة بيانات المنظمة	إحراز المعلومات مباشرة من الزبون، إضافة إلى اقتسام المعلومات وتوسيعها
المقياس	الأداء مقابل الميزانية	الأداء في ضوء رضا الزبون و إخلاصه	الأداء مقابل المنافسين في الاختراع والنمو والمساهمة
المقياس	الأداء مقابل الميزانية	الأداء في ضوء رضا الزبون و إخلاصه	الأداء مقابل المنافسين في الاختراع والنمو والمساهمة
الأهداف	أهداف فعالة، ادخار الكلفة في إدارة، العملة	المحافظة على قاعدة، زبائن المنظمة	التعاون مع الزبون لخلق قيمة مشتركة

المنافع	رضا الزبون	المحافظة على الزبون	نجاح الزبون، ابتكار التعلم التنظيمي
تلقي الحافز	تلقي سلبي للمنتج	مأخوذاً أو منتشدا للمنتج والخدمة بواسطة خطط الإخلاص للعمل	إيجابي ومساهم في عملية خلق القيمة
دور التعاون	تشجيع الموظفين لمشاركة المعلومات مع زملائهم	بناء علاقات جيدة مع الزبائن	تجربة الزبون من التلقي السيء للمنتج والخقر الفعال للقيمة

جدول (3) الفرق بين ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبائن وادارة معرفة الزبون

المصدر: صادق، درمان سليمان، "التسويق المعرفي (المبني على إدارة المعرفة الزبون التسويقية)، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 281. فمن خلال الجدول السابق يمكن أن نقف على بعض المضامين الإدارية المتمثلة في (صادق، 2012، 280):

- تحول نظرة المنظمة إلى الزبون على أنه كيان معرفي له دلالات مهمة.
  - أن نظرة المنظمة التي تستخدم إدارة معرفة الزبون لها حظ أوفر في امتلاك منظور خارجي وفرص عديدة لمشاركة الزبائن وجعلهم شركاء في خلق القيمة لكل من المنظمة و الزبون.
  - أن كلا من الإدارات الثلاثة (CKM, CRM, KM)\* تركز على نمو المنظمة من خلال منح حوافز للأفراد بغرض المساهمة بمعرفتهم و المشاركة بحوارات بناءة مع المنظمة ومع بعضهم البعض.
- وإستناداً على المعلومات الذي ذكر نستنتج أن إدارة معرفة الزبون تمثل مجالاً يتم فيه تطبيق المعرفة ودعم تبادلها داخل المنظمة ومع الزبون وذلك من خلال إشراك كل من إدارة المعرفة علاقات الزبائن.

## 2-1 أهمية إدارة معرفة الزبون

تمتلك إدارة معرفة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لكونها تحقق نتائج جوهرية في دعم استراتيجيات المنظمة من خلال (طالب و الجنابي، 2009، 95) بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن ومحاولة المحافظة عليهم عن طريق تقديم خدمات ومنتجات متميزة وإعطائهم أهمية بالغة. وتظهر هذه الأهمية من خلال أن إدارة معرفة الزبون تساهم في :

- أ- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقامها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.

ب- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها. فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

ت- تلبية حاجات الزبون من خلال الاستماع إليه و إعطاءه المعرفة التي تسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه والاحتفاظ به ومعرفة الحاجات المتجددة و زيادة المبيعات.

ث- إدارة محفظة الزبون، ونتيجة لذلك يتم الانسجام ما بين الزبائن و الخدمات.

ج- تطوير قطاعات الزبون وتصميم الاتصالات السوقية وعروض الخدمة والمنتج المجارة تلاع القطاعات .

ح- ترقية الترويج و الاتصالات التسويقية إلى أقرب ما يمكن إلى الكمال ومن المحتمل إلى حد كبير أن تقود إلى تعزيز قيمة عروضهم للزبون.

خ- تصنيع المنتجات و الخدمات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجاتهم المنفردة.

د- عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجدياة، مما يؤدي إلى علاقة أفضل مع الزبائن و أكثر ربحا.

ذ- تحويل بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن خزنها و الاشتراك بها و تطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة معرفة الزبون داخل المنظمة.

ويرى (الربيعي و آخرون، 2014، 279) تبرز أهمية إدارة معرفة الزبون CKM في:

- تحسين جودة المنتجات - وهو موضوع دراستنا .
- دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز.
- المساهمة في تعرف المؤسسات على زبائنها وتبني معهم علاقات طويلة الأجل.
- المساهمة في الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها أثناء تعامله مع المنظمة.
- استفادة الزبائن من آراء ومبادرات المنظمة.
- حصول المنظمة على المعرفة التي تساهم في تقديم المنتج أو الخدمة بما يتوافق وحاجات زبائنها مما يمكنها من تحقيق رضاهم وتحسين مستويات خدمتهم.

4- أبعاد إدارة معرفة الزبون

تباين آراء الباحثين و الكتاب حول الأبعاد المستخدمة لإدارة معرفة الزبون ، لذلك فان الجدول ( ) يوضح آراء الباحثين و الكتاب حول الأبعاد :

معرفة زبون للزبون (المعرفة من الاعمال الى الزبون)	المعرفة حول الزبون	المعرفة من الزبون	المعرفة للزبون	أبعاد إدارة معرفة الزبون أسم الباحث	ت
-	✓	✓	✓	(الحافظ و السليماوي،2018،207)	1
-	✓	✓	✓	(خليفة،2018،348)	2
-	✓	✓	✓	(Zaidi,2017,3)	3
-	✓	✓	✓	(قحموش و بن ساهل،2014،3)	4
-	✓	✓	✓	(الربيعي و آخرون،2014،297)	5
-	✓	✓	✓	(Taherparvar,2014,591)	6
✓	✓	✓	✓	(بولودان،2018،221)	7
✓	✓	✓	✓	(صادق،2012،262)	8
✓	✓	✓	✓	(طالب و الجنابي ،2009،105)	9
✓	✓	✓	✓	(DaventPont,2001,15)	10

جدول (4) آراء الباحثين و الكتاب لابعاد ادارة معرفة الزبون

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

ومن خلال الاطلاع على آراء الباحثين و الكتاب حديثة حول أبعاد إدارة معرفة الزبون والذي يبين الجدول واتفاق أغلبهم على الأبعاد الأساسية الثلاثة ذات الاستخدام المختلف لكل منها حول المعرفة ، ولكن يضاف البعد الرابع من قبل كل من (بولودان،2018،221) و (صادق،2012،262) و (طالب و الجنابي ،2009،105) و (DaventPont,2001,15) وهي البعد (معرفة الزبون للزبون) أو (المعرفة من الأعمال الى الزبون) ، سوف يتم توضيح الابعاد الثلاثة واطافة اليها البعد الرابع.

أ- المعرفة الزبون للزبون (Knowledge of the customer for the customer):

يعد تعامل الزبون مع الزبون أمراً مهماً للمنظمة ، وتكون وسيلة الاتصال من خلال الحديث عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وطرق التعامل مع الزبائن ، وهنا تصبح الزبون المعبر الحقيقي عن المنظمة ، إذ أن من أهم ملامح تعامل الزبائن مع بعضهم هو المعرفة الضمنية التي تعزز هنا ، وهي تعبير وليس مجرد تجربة عن كيفية دخول الزبائن وخروجهم من المنظمة ومجال قيمتها، ومع هذا فأن المجال هو شيء حرج للقابلية على رسم دورة حياة الزبون الكاملة وليس فقط دورة حياته ، فهي تفسر لماذا يصل الزبائن وماذا يدفعهم للرحيل (اوسو، 2012، 153).

وتوصلت الدراسات إلى أن الإصغاء الجيد للزبون وأخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم تجاه المنظمة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفاعلية ويتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات واللقاءات مع الزبائن ونظام الشكاوي وعاداتهم ومعتقداتهم وإيجاد مقاييس ولاء الزبون ورضاه (الطائي ، 2008، 150).

#### ب- المعرفة حول الزبون (knowledge about Customer):

وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته (طالب والجنابي، 2009، 102).

#### ت- المعرفة للزبون (knowledge for Customer):

وتشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المنظمة، أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية، إذ أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون وتقديم الخدمات له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات المنظمة. والكثير من المنظمات بدأت تدرك أن الزبون هو المركز المفيد الحقيقي لها عندما بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي وذلك يجعل الزبون في أعلى الهرم من حيث الأهمية التي يحققها الزبون بالنسبة للمنظمة، هذا ما يدل على الأهمية التي يتمتع بها الزبون للمنظمة مما يجعلها توظف كافة طاقتها المعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها إذ أن المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج إلى معلومات غزيرة (الجنابي، 2006، 52).

ويتفق كل من (بولودان، 2018، 221) و (صادق، 2012، 262) و (طالب و الجنابي، 2009، 105) و (DaventPont, 2001, 15) بأن معرفة الزبون ينقسم على مجالين مختلفين من المعرفة هما :



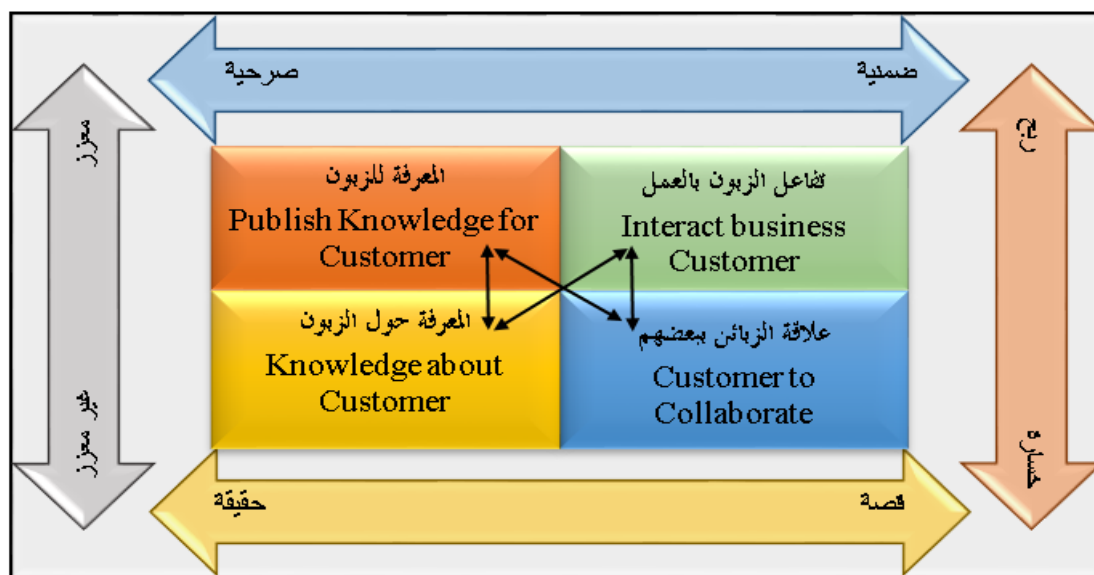
- 1- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.
- 2- المعرفة التي يجب أن تملكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرارا الشراء.

والسبب في هذا التقسيم هو افتراض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون، حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المنظمة هذه المعرفة أحيانا أخرى.

ث- معرفة من الأعمال الى الزبون Knowledge from business to customer:

تبدأ هذه المعرفة من تعامل المنظمة مع الزبون وبتدرج من تعاملات الشراء والاتصال والعاملين الذين يحتكون بالزبائن، إلى المستويات الإدارية الأعلى وبالتالي فان تحويل هذه إلى صيغ مختلفة كما يفترضها الزبون، أي تحويل هذه المعرفة مفهومة و واضحة أو بتعبير آخر معرفة صريحة هو مايمكن من المحافظة على الزبون وتعزيز العلاقة معه (نجاه،2016،72).

وتتضمن إدارة معرفة الزبون بعدين أساسيين من المعرفة حسب التصنيف الذي ذكر في البداية و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (5) أبعاد إدارة المعرفة

المصدر: طالب و الجنابي، علاء فرحان، أميرة هاتفي حداوي، 2009، "إدارة معرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 102.

وفيما يلي تفصيل لبعدي إدارة معرفة الزبون من خلال الشكل رقم (00)

1- المعرفة الصريحة. ويتكون من :

أ- المعرفة حول الزبون: وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، إذ هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المنظمة حول الزبون الحالي واحتمل.

وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها، إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته (طالب و الجنابي، 2009، 102).

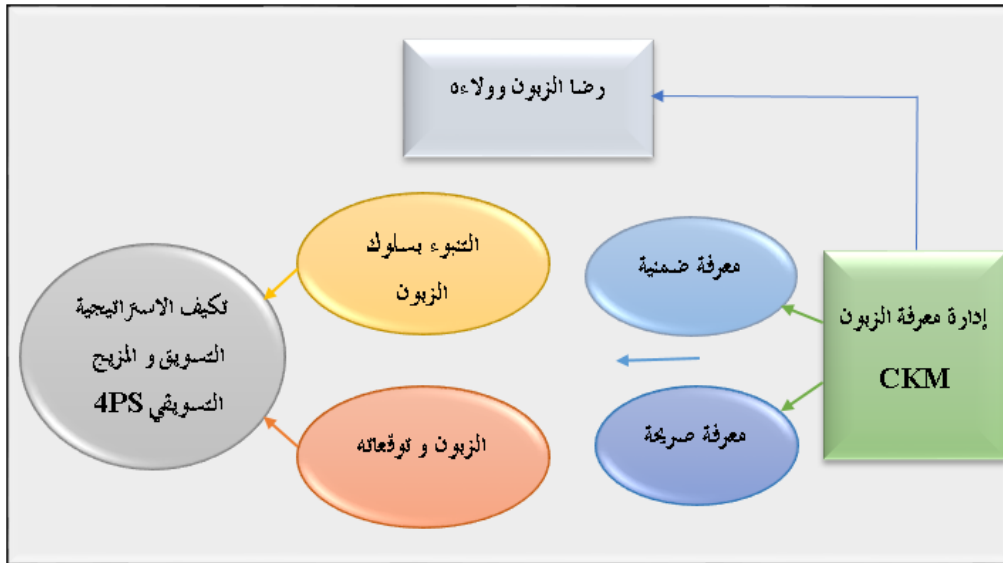
ب- المعرفة للزبون: وهي ضرورة اطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها، حيث يمكن استفادة الزبون منها وما يساعده على ترشيد استخدامه لخدماتها مما يعطي للزبون ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المنظمة وتعطي للزبون منافع استباقية مثل (تحديد وقت للزبون، تقليل وقت استلام الخدمة واخذ وجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها للالتقاء الأفضل مع حاجات الزبون، مع النظر من زاوية أخرى إلى تحارب المنظمات الأخرى في هذا المجال (الطائي، 2008، 150).

2- المعرفة الضمنية. وتشمل (صادق، 2012، 262):

أ- المعرفة من الأعمال إلى الزبون: وتشير إلى العلاقة التفاعلية بين المنظمة والزبون هو أكثر نفاذا في مجال المعرفة الضمنية وذلك أكثر تعقيدا، وتعامل المنظمة مع الزبون بتدرج من تعاملات الشراء ومراكز الاتصال التي تحتاك بالزبون وموظفي الخدمات إلى مواضع الإدارة الجديدة في المقدمة، بالإضافة إلى إعطاء العاملين أي معلومات عن الزبائن سوف يكون أكثر ايجابية في تعزيز العلاقة بين الطرفين بما يؤمن رضا الزبون والمحافظة عليه.

ب- معرفة زبون للزبون: من أهم الأدوار المهمة في إدارة المعرفة الضمنية وإدارة معرفة الزبون هو تغطية موضوع تعامل الزبون مع الزبون الأخر وبناء علاقة قوية مع الزبائن بعضهم مع البعض الأخر، حيث تعتبر علاقة الزبون بالمنظمة علاقة قوية نسبيا، وإن تعامل الزبون مع الزبون الأخر هو شيء مهم في تشكيل السمعة الحية للمنظمة (بولودان، 2018، 221).

ومن ثم يمكن التواصل على العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التنبؤ السلوي للزبون كما يبين الشكل التالي:



شكل (6) يوضح العلاقة بين إدارة معرفة الزبون و التنبؤ السلوكي للزبون:

المصدر: طالب و الجنابي، علاء فرحان ، أميرة هاتفي حداوي، 2009، "إدارة معرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، ص 83.

## الفصل الثاني

### الميزة التنافسية المستدامة

#### 2-1 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

##### أ- مفهوم الميزة

عند التكلم عن الميزة فجيب أن نميز بين نوعين من الميزة: (المرصد الوطني للتنافسية، 2011)

1- ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمنظمة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل ، إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل ، مقارنة بالمنافسين ، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل .

2- ميزة التميز: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وإن الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد .

ويرى ( Swanwick ) أن تحقق الميزة في المنظمات يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: (فاروق

اكبر، 2017، 46)

- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات.
- تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية .
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها.
- هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية .
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة .
- نظام معلومات متكامل .
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
- قيادة إدارية فعالة.

وفي زمن الصراع والمنافسة ليس من أجل البقاء والنمو فحسب بل من أجل التفرد والتفوق فان المنظمة لا تكفي بالحصول على ميزة تنافسية بل تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصورة مستمرة مما يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف افضل ويكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الاسرع ويصعب على المنافسين تقليدها او محاكاتها او حتى تحييدها) (الكميم، 2017، 87).

## ب- مفهوم التنافسية

تعد التنافسية أحد المصطلحات الحديثة المهمة التي ظهرت في السنوات القليلة الماضية ، لأن العديد من المصطلحات ظهرت أولاً في المجالين الاقتصادي والصناعي ، ثم انتقلت تدريجياً إلى مجالات عديدة ، وتعتبر التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الأعمال المعاصرة لجذبها وزيادة الاهتمام بها ، لأن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة ، لأنه يظهر أن الوجود يتميز بالازدواجية. المنافسة (استبعاد المنافسة) ، والمنافسة تظهر أنه بسبب الاختلاف في ظواهر السوق ، هناك ترتيبات معينة بين المنافسين الذين يؤدون أداءً جيداً والمنظمات ضعيفة الأداء يمكن أن تحقق أداءً مرضياً من خلال الممارسة ، حيث تتعايش السلوكيات المقبولة. على الرغم من هذا التمييز بين مصطلحي التنافسية والمنافسة ، إلا أنهما يتدخلان في القدرة التنافسية أو الميزة المعروفة.

خاصية التنافسية هي الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة ، وبالتالي تقليل التكاليف وتحسين الجودة لضمان ولاء العملاء واكتساب حصة في السوق في شكل ربحية تنظيمية.

فالمنافسة: أنها كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار. " وبين (يحياوي، 2013، 43) بأن عبارة التنافسية تثير جدلاً كبيرة نظراً لعدم ضبط المفهوم، حيث وكذلك كتب (العنبي، 2015، 48) بأن التنافسية عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها الدرجة التي يمكن وفها إنتاج سلع والخدمات التي تلبى أذواق الأسواق الدولية وذكر (القحطاني، 2010، 32) المنافسة "بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ."

ويشير (الصالح ، 2012، 297) أصبح مصطلح التنافسية Competitiveness من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الآخرين، وأصبح مفهوم التنافسية ذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ويختلف مفهوم التنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، والتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع ، والتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمات .

ويؤكد (لحضاري و آخرون ، 2014، 14) ان التنافسية على مستوى المنظمة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار، وتسعى المنظمات إلى تحسين المراكز التنافسية نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات المحلية والعالمية.

ويركز (فورين، 2007، 4) على ان التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

ومن وجهة نظر (البناء، 2015، 27) التنافسية على المستوى الدولي تتمثل في المجالات التي يمكن للدولة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، ومن ثم تمثل نقطة قوة تتسم بها الدولة دون غيرها من المنافسين في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها.

وفي نفس السياق يقول (فورين، 2007، 4) العلاقة ما بين التنافسية على الصعد الثلاثة، المنظمة، والقطاع، والدولة هي علاقة تكاملية، حيث إن كل منها يؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود منظمات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

من وجهة نظر (أبو زيد، 2011، 27) إن المنافسة إنتشرت مع التطور السريع الذي شهدته الإقتصاديات، بالإضافة إلى ما نتج عن ثورة الإتصالات والمعلومات، هذه التطورات منحت المنظمة العوامل والظروف الجيدة للإبداع والإبتكار، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الممكنة التي تتضمن قدرات تنافسية أعلى على المواجهة والتصدي والصمود أمام المنافسين، وإن ذلك يتطلب التحسين المستمر والتميز للإحتفاظ بقيمة وموقع ومكانة المنظمة .

ومن وجهة نظر (Roppaport) التنافسية هي "القدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية، وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين، وتحقيق أكبر للزبون" (البكري، 2008، 193).  
ت- مفهوم المستدامة

ظهرت مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينات القرن الماضي تبلور هذه المفهوم بشكل أكبر بعد تعريف الاستدامة من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 مشيراً إلى الاستدامة باعتبارها مفهوم يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (preston, 2001, 43) وهناك

اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق باستدامة الميزة التنافسية وعلى فئتين :

الفئة الأولى: تبنت مدخل الاستدامة أي ان الميزة التنافسية تكون مستدامة من منظور استراتيجي .

الفئة الثانية: فأنها تعتبر استدامة الميزة التنافسية كانت ممكنة في الماضي اما حالياً وفي ظل الاسواق سريعة التغير والمنافسة

الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة (بوحرو، 2014، 117).

ث- مفهوم الميزة التنافسية

يرى بورتر أن المشروعات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية (شمت، 2010، 27)، كما يعتقد أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (porter, 1996, 48). ويعتبر أيضا أنها. "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة" (porter, 1999, 8).

أما Fahey (1989) فيعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (الزغبى، 2005، 137). إذا فامتلاك المنظمة للإمكانيات المالية والمادية الهائلة، لا يجعل منها بالضرورة تمتلك ميزة تنافسية، إلا إذا ما استخدمت الإنتاج سلع أو تقديم خدمات يعتبرها المستفيدون منها متميزة. ويرى (البكري، 2007، 202) أن الميزة التنافسية تعني "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"

ويرى (أوبكر، 2007، 13) أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى "القدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

ومن وجهة نظر (حسين، 2004، 8) تعريف الميزة التنافسية على أنها "أي عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة الحصة السوقية". كما يمكن أن تتحقق هذه الميزة إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى (مقابل التمييز) (المرسي، 2003، 231).

يرى (أكبر، 2017، 386) ان الميزة التنافسية هي "الخاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها المدة طويلة نسبية نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين.

وقد بين (البكري، 2008، 193) الميزة التنافسية "هي قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية، وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين، وتحقيق قيمة أكبر للزبون".

وأوضح (الوادي، 2011، 78) الميزة التنافسية "بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك".

والميزة التنافسية هي مطلب مهم تسعى كل منظمة إلى تحقيقه من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تنافسية ، حيث يوجد العديد من الكتاب والمؤلفين وتظهر تحت أسماء متعددة أبرزها التنافسية والميزة التنافسية والميزة التنافسية والنجاح التنافسي. (النشمي والديس ، 2017، 184) لكنهما متفقان في المضمون على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على كيفية تمييز المنظمة لنفسها عن المنافسين وإدراك مزاياها ومزاياها. الفرق (الرشيد وآخرون ، 2015، 127).

ويرى (Swanwick) أن تحقق الميزة التنافسية في المنظمات يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: (الكبر، 2017، 388)

- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات.
- تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية .
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها.
- هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية .
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة .
- نظام معلومات متكامل .
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية
- قيادة إدارية فعالة.

وفي زمن الصراع والمنافسة ليس من أجل البقاء والنمو فحسب بل من أجل التفرد والتفوق فان المنظمة لا تكفي بالحصول على ميزة تنافسية بل تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصورة مستمرة مما يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف افضل ويكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الاسرع ويصعب على المنافسين تقليدها او محاكاتها او حتى تحييدها) (الكميم، 2015، 107)

يتضح من خلال مجمل التعاريف سابقة الذكر ، بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تبعا لاتجاه النظر اليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها. فمنهم من ركز في تعريفه للميزة التنافسية على الإبداع بصفته جوهر الميزة التنافسية، ومنهم من ركز على خلق القيمة للزبون عن طريق تقديم أسعار أقل لمنافع متساوية مع المنافسين، أو تقديم أسعار أكبر بمنافع أكبر. كما أن هناك من ربط تحقيق الميزة التنافسية بالتفوق الناتج عن اعتماد إستراتيجية تنافسية محددة.

ج- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة



ويعتبر (Day,1984) هو أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة عندما أشار في القول بأنه "يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء ، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في ظهور الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (porter,1985) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات و قدرات المشتري ( Reed et al,2000 )

وبعد طرح مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينات القرن الماضي تبلور هذه المفهوم بشكل اكبر بعد تعريف الاستدامة من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 مشيراً إلى الاستدامة باعتبارها مفهوم يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (43،2001،preston).

ويشير كلا من ( Lynch & chaharbaghi ) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها "منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية و الميزة الاستراتيجية" ، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هب تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة" (6،2011،Asli).

وتعد الميزة التنافسية المستدامة ( Sustainable Competitive Advantage ) والتي يرمز لها اختصاراً (SCA) هدفاً رئيسياً تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال ، إذا أن المشكلة التي تواجهها تلك المنظمات هي مشكلة الصيرورة والبقاء في السوق التي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة من الأهداف والموارد والافراد القادرين والمتحفزين (الطائي والسبعوي، 2012،297) ويوضح الجدول أهم الاسهامات العلمية التي اضافها مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

المساهمة العلمية	الاسم و السنة
المنظمات الناجحة تنتج أعمالها إما من خلال تقليل الكلفة أو الأكثر تميزاً	Hall (1980)
الاستناد إلى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية	Porter (1985)
يمكن للمنظمات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق أكثر ثألياً وولاءاً	Javalgi and Radulovich (2005)

المصدر: البكري و حمدان، ناصر، خال بي، ٢٠١٧، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية الإنسانية، العدد التاسع، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، ص ٨.

الجدول (5) يوضح الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

وعند التكلم عن الميزة التنافسية المستدامة فانه يقودنا إلى التطرق إلى ثلاثة مصطلحات وهي (الميزة- التنافسية- المستدامة ) وقد تضمن قاموس (Webster) تعارف هذه المصطلحات ، اذ عرف الميزة (بانها المركز او الحالة او المنفعة الميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة و عرف التنافسية (بانها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها ) و عرف المستدامة بانها التي يمكن الاحتفاظ بها اطول مدة ممكنة ) (Hoffman,2008,86).

ويرى M.Porter ان الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق منظمة ربعة اقتصادية عالية لفترة طويلة ، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها بما فيها تكلفة رأس المال . (بوسالم ،2013،63) أي أن الاستدامة مرتبطة بأجل الربحية الطويل أي أنه طالما بقي مؤشر اداء المنظمة يعلو عن متوسط اداء السوق فانها تحقق أرباحا وكلما استمر هذا الوضع استمرت الميزة التنافسية للمنظمة مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة (الكحلوت،2017،38) وتجدر الاشارة الى ان الميزة التنافسية المستدامة وردت بصيغ مختلفة مثل الميزة التنافسية المستمرة او الميزة التنافسية المتواصلة ، كما أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساسا من مفهوم الميزة التنافسية مع اضافة عامل الزمن المستقبلي (محمد،2015،102).

وينظر الى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة تنافسية التي تمارس منظمات الاعمال فيها اعمالها والتي يمكن ان تقود الى تحقيق الميزة التنافسية ، عند ذلك تحاول منظمات الاعمال جاهدة الى استدامة هذه المزايا التنافسية.

هناك العديد من التعريفات للميزة التنافسية المستدامة ، ويبين الجدول التالي أهم التعاريف الميزة التنافسية المستدامة من قبل الكتاب والباحثين كما هو مبين في الجدول التالي:

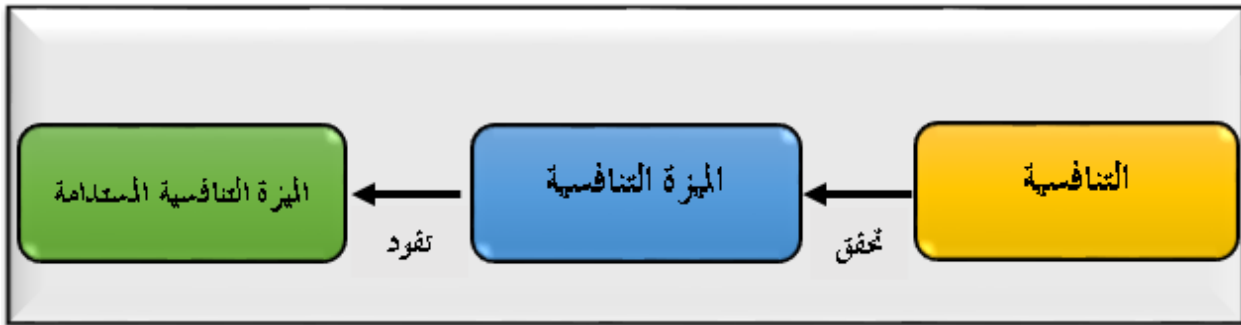
الاسم و السنة	التعريف
(Barney,1991,101)	"الربح المستديم لتطبيق استراتيجيه فريدة من نوعها، تولد القيمة بحث لا تكون الاستراتيجيه مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين او المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجيه".
(porter,2005,29)	"عبارة عن الأنشطة والبرامج ذات الجودة والكفاءة العالية، والتي تكفل للمنظمات حق التميز والتفرد عن غيرها من المنظمات".
(سليم، ٢٠١٠، ٣١)	"أنها المهارة أو التقنية التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون".
(طالب و البناء، ٢٠١٢، ٢٧)	"هي مجموعة من العمليات والأنشطة، والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهاجاً علمياً تقدم فيها قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق وتحقيق ربحية عالية.
(البكري و حمدان، ٢٠١٣، ٧)	"توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة".
(وداعة الله و باداود، ٢٠١٤، ٤٧٦)	"هي عبارة عن مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي على تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".
(Nderitu,2016,82)	"هي القدرة المنظمة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة".
(هشام، ٢٠١٧، ١٨٣)	"يعتبر منهاجاً علمياً لتقديم قيمة أكبر للزبائن، كما تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب على المنافسين تقليدياً، وفي وقت ذاته ربحية عالية".
(أبو هريدي، ٢٠١٧، ٧١)	"عبارة عن قدرة التي تتفوق بها المنظمة على بقية المنظمات وتشمل الموارد و المهارات المتفوقة، التي تسمح لها بأداء أنشطتها بفعالية أكثر مقارنة بالمنافسين".
(Geoffrey,2017,5)	"التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون التحيز الى قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة"

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول

#### جدول (6) مصادر الميزة التنافسية المستدامة

و يرى الباحث بأن الميزة التنافسية المستدامة هي "نتاج للوضع التنافسي الذي تمارس فيه منظمات الأعمال أعمالها ، مما قد يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية عندما تسعى منظمة الأعمال جاهدة للحفاظ على هذه المزايا التنافسية".

ويمكن ان تتضح تلك الصورة من خلال الشكل التالي :



شكل (7) يوضح الميزة التنافسية المستدامة:

المصدر: علي، علي محمد عليان، 2013، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على اساس الموارد دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين رسالة ماجستير، ص 59.

## 2-2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

أ- الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية (سويسي والخفاجي، 2015، 72)، بما أن ميزة الجودة أصبحت من المتطلبات العالية لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ويكون الجودة المطابقة: أي مطابقة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم، إرضاء الزبائن، القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة، إدارة القيمة للزبون (القرنة، 2014، 27).

1- الكلفة:

يقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة. إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال (البكري وبنو حمدان، 2013، 215):

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

• الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة التقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب- المقدرات الجوهرية :

تتمثل في تركيبة أو المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير ملموسة ذات السمة الخاصة والتكنولوجيا العالية التي تعتبر الحجر الأساس للتنافس و تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، بحيث تكون قيمة وفريدة يصعب محاكاتها.

ويعتبر الإبداع من سمات المنظمات الناجحة والتميزة، والذي يتمثل بقدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار في السوق، ويذكر (طالب والبناء، 2012، 48) أن على المنظمات لكي تكون قادرة على الاستمرار في السوق والنمو لابد أن تعيد النظر وبشكل معمق في قدراتها الداخلية وما يتعلق بالظروف الخارجية كهيكل السوق والزبون والمنافسة والمجتمع، لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام والا ستواجه التدهور والخروج من السوق.

ويصف (نعيم، 2018، 38) الإبداع بأنه يشتمل على خطوة إضافية وهي تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي لتقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة، كما يعد عنصر المخاطرة عنصر مهم في تحقيق الإبداع.

ت- الاستجابة للزبون:

يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم المنتج مهما يحدد مستوى جودته، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم المنتج و التعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على المنتج المطلوبة. (المطيري، 2012، 15)، كما تعتبر الاستجابة للزبائن مقياس و مؤشر الأداء المنظمة ويتم هذا من خلال جذبهم و كسب ولائهم بالاهتمام بأدق تفاصيل التفاوض مع الزبائن و تحديد و إشباع حاجاتهم ، عندها سيولي الزبائن قيمة و اهتمام أكبر لمنتجات المنظمة و هو ما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، (جاريت وشارلز) ترجمة (رفاعي و آخرون، 1999، 4)

ث- الفعالية:

تتسم منظمات الأعمال بالفعالية عندما تستطيع تحقيق أهدافها من خلال الوسائل المتاحة حيث عرفها (Daft، 2001، 64) بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة. وتعرف الفعالية بأنها: ما هي إلا إنعكاس لقدرة المنظمة التفاوضية على استثمار الفرص والحصول على ما تحتاج إليه من موارد بيئية تتسم بالندرة (Cherniss، 2002، 89)، ويرى

(طبيب، 2014، 82) أن الفعالية التنظيمية أنها قدرة المنظمة على إشباع حاجات المستفيدين فيها والمؤثرين في بقائها.

ج- الكفاءة:

تمثل الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنتائج المتحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات، للوصول إلى حجم معين من المخرجات، ويمكن القول بأن المنظمة ذات كفاءة إذا ما حققت الأهداف المرجوة، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، وبالتالي فإن الكفاءة تمثل الطريقة المثلى في استعمال الموارد. (توفيق ومرسي، 2017، 33).

ح- الموقع التنافسي (المرونة):

تعتبر المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية (Dilworth, 1992, 61) وعرفها (Diab, 2014, 93) بأنها قدرة المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، ويجب على المنظمات أن تمتاز بالمرونة الدائمة وزيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تتناسب مع متطلبات العمليات الإنتاجية وحجم ونوع المطلوب لاحتياجات المستهلكين وأذواقهم (علوان، 2018، 21).

### 2-3 أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تطور اليوم عالم الأعمال في كيفية استخدام الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة، حيث إن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ربحيتها أكبر من ربحية المنظمات الأخرى، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت أطول، وتسعى أيضاً المنظمات دوماً نحو القيام بتبني توجهات تهدف من خلالها إلى تحديد وضع تنافسي يميزها عن مثيلاتها في القطاع الذي تنشط فيه: لذا تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية (طالب والبناء، 2012، 33) و (بحضية، 2005، 7)

- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة وسمعة المنظمة في أذانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة.
- تحقيق حصة سوقية أفضل للمنظمة.
- زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية (البكري و بني حمدان، 2013، 203).
- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية (الغالبى و إدريس، 2007، 309).

#### 2-4 مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية لابد أن تكون على وعي بأهمية تطويرها، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للمزايا التنافسية، فإن تعزيزها وتطويرها يمثل ضرورة تفرض نفسها على المنظمات الأخرى المنافسة خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

وتنحصر مصادر الميزة التنافسية المستدامة في: (توفيق ومرسي، 2017، 32)

مصادر داخلية:

تتبع من داخل المنظمة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها:

- الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة،.
- وطرق وأساليب العمل.
- وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية.

مصادر خارجية:

تتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدرا للتنافس، وتتضمن:

- التكنولوجيا.
- المنافسة.
- التحالفات.
- التشريعات.
- المنافسة.

- براءة الاختراع.

وهناك من صنف مصادر المزايا التنافسية للمنظمات في ثلاثة مصادر وهي كما يلي: (سليمان، 2014،  
(١٨6

أ- المزايا التنافسية المبنية على ما تمتلكه المنظمة من الموارد أو الخصائص.

ب- المزايا التنافسية المبنية على حصول المنظمة على امتيازات معينة.

ت- المزايا التنافسية المبنية على تفوق المنظمة في المعرفة والقدرات والمهارات.

وهناك من صنف هذه المصادر إلى أربعة مصادر أساسية للميزة التنافسية، يمكن للمنظمة تكثيف جهودها فيها أو في واحد منها للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهي: (هاشم، ٢٠١٧، 419):

أ- الإدارة الاستراتيجية: الميزة التنافسية جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، وتعتمد على تطبيق استراتيجيات التنافس، وأساليب تحليل بدائلها.

ب- موارد المنظمة: وتتضمن الموارد المالية التي تؤثر على جودة الخدمات، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة، لإحداث تغيير في نوعية الخدمة، وقواعد معلومات تساعدها على تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها، والفرص التي يجب استغلالها قبل الآخرين.

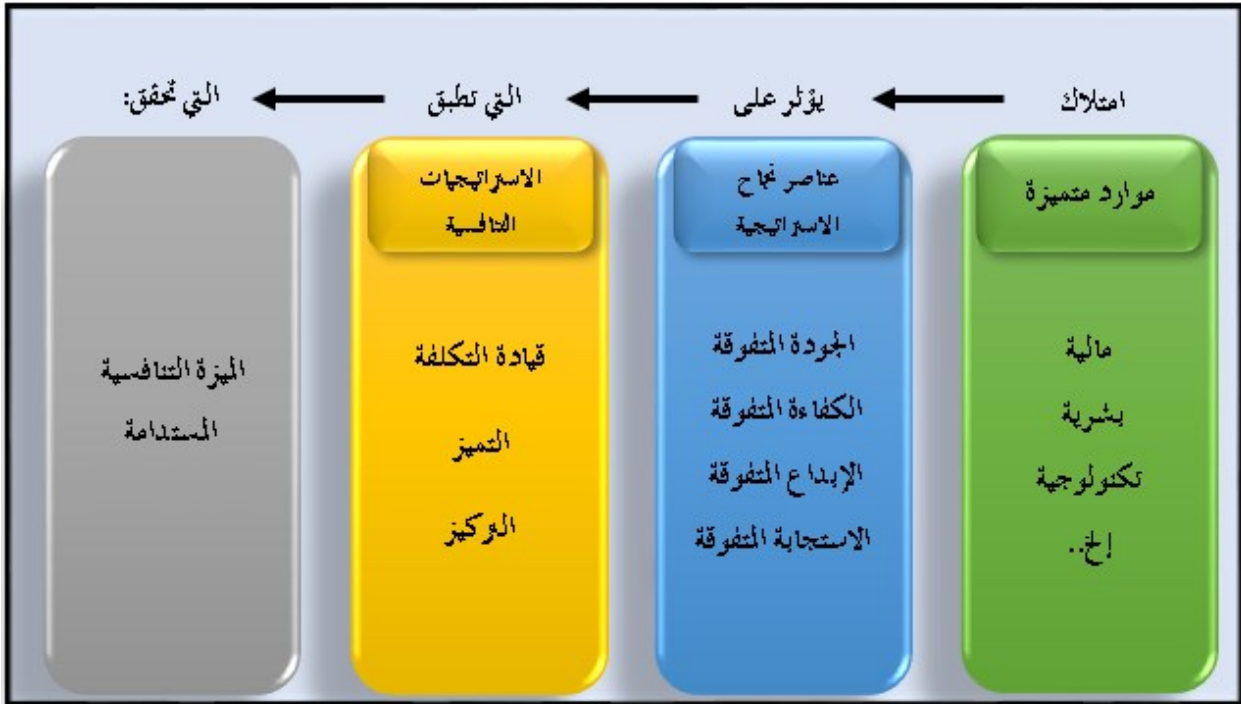
ت- الموارد البشرية والكفاءات: وهي المصدر الحقيقي لتعظيم وخلق القيمة.

ث- الإبداع: ويتمثل في تحسين منتج قائم أو إنتاج منتج جديد، عن طريق اعتماد المنظمة على استراتيجية الابتكار والإبداع.

ويري (Daveni,2010,84) أنه من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لفترة طويلة بسبب الظروف المعقدة والتكنولوجيا المتطورة وديناميكية التغيير التي تفرض على المنظمة، وسبق منافسيها قبل محاولة تقليدها لمنتجاتها، وأنه على المنظمات أن تبادر بسلسلة من المبادرات قصيرة الأمد، والتي تهدف لإبدال المنتج الناجح بجيل جديد من المنتجات المنافسة.

والشكل أدناه يوضح العلاقة بين مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بموارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.





شكل (8) علاقة موارد المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية

المصدر: شعبان، مصطفى، 2011، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. والجدول التالي يبين فيه مصادر الميزة التنافسية المستدامة حسب جهات الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	مصادر المهيزة
١	(porter,1985)	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المستهلكون، الموردون، الداخلين الجدد، السباق التنافسي، تهيئيد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى.
٢	(Aaker,1989)	الشهرة النوعية، خدمة المستهلك/ دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هتلسي جهليلين، إنتاج بكلف منخفضة، مارج مالهية، الأسباب الثقبية، توفير أسس إرضاء المستهلك، تسهم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/ التميز، قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفاءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/ الثقافة، أهداف استراتيجية، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، بحث وتطوير هتلسي.
٣	(Marsh,1990)	التفريق التفدي، إيجاد القيمة.
٤	(Kay,1993)	الشهرة أو السمعة، العمارة الابتكار، الموجودات الاستراتيجية.
٥	(Evans,1993)	التكلفة-نوعية، مرونة-تسليم-الإبداع.
٦	(Certo&Peter,1995)	التكلفة-نوعية-مرونة-تسليم-الإبداع.
٧	(Pittss&Lei,1996)	التكلفة-نوعية-مرونة-اعتمادية.
٨	(Mintzberg&Quinn,1996)	المصادر الداخلية: مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات. المصادر الخارجية: كضروف العرض والطلب على الموارد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة، والتحديات الاستراتيجية.
٩	(Krajewski&Ritzman,1996)	النوعية، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم.
١٠	(Best,1997)	التكلفة-نوعية-مرونة-وقت.
١١	(Slack, et ..al,1998)	التكلفة-تميز-مرونة-تكاليف-الإبداع.
١٢	(Halley&Jone,1999)	التصميم، النوعية، المرونة، الجمالية، الإبداع.
١٣	(Macmillan&Tampo,2000)	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميزة تجاه حاجات الزبون، الابتكار.

### جدول (7) مصادر الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: علي، علي محمد عليان، 2013، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد"، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، ص 34.

مما سبق يرى الباحث أن تنوع مصادر المنافسة بين مصادرها الخارجية أو البيئية ، مرتبط بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة ، والقوى والعوامل التي تؤثر عليها ، و دور المنظمة في خدمة المجتمع. الدور الذي تلعبه ، ومواردها الداخلية ، بما في ذلك الموارد التي لديها ، يمكن للمؤسسة التحكم فيها ، مثل الموارد البشرية والموارد المالية والمعدات والأنشطة التي تؤديها والمهارات التي تمتلكها و المهارات الفنية التي يمتلكها. يمكن للمنظمة الاستثمار للحصول على مخرجات مختلفة ، ومن ثم تلبية احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي ، وكذلك القدرة على التنافس مع المنظمات الأخرى. كل عنصر من هذه العناصر له دور لا يمكن تجاهله لأنها تكمل بعضها البعض لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة.

### الفصل الثالث

#### تحليل البيانات و الاختبار الفرضيات

#### 3-1 وصف مجتمع الدراسة المبحوثة

##### تمهيد

يتناول هذا الفصل خصائص المصارف العاملة في مدينة أربيل و يتناول أيضا الوصف الاحصائي لعينة الدراسة تحليل فقرات الاستبانة (إدارة المعرفة الزبون) و تحليل فقرات الاستبانة (الميزة التنافسية المستدامة) و تحليل فقرة الاستبانة وبيان علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة الزبون و الميزة التنافسية المستدامة و تحليل فقرة الاستبانة و بيان تأثير أبعاد إدارة المعرفة الزبون بالميزة التنافسية المستدامة؛، وتم استخدام البرامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).، وقد كانت الاستبانة لأراء لعينة مديرين في المصارف في مدينة أربيل وشملت عينة الدراسة مجتمعها والبالغ عددهم (35) مصرفا ، واختيار جميع المديرين في (35) مصرفا من القطاع الخاص والبالغ عددهم (85) مديرا وكانت عدد الاستثمارات الموزعه (85) استثماره وتم إعادة (83) استثماره وتم استبعاد (3) استثماره غير صالحه للتحليل وبذلك بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغ (80) كما في الجدول (8):

(1-4) وصف مجتمع الدراسة المبحوثة للمصارف العاملة في مدينة أربيل

ت	أسم المصرف	العنوان	الموزعة	استثمارات	المعاداة	استثمارات	صالحه	استثمارات
1	مصرف كوردستان الدولي الفرع الرئيسي	أربيل	19	18	17			
2	مصرف كوردستان الدولي الفرع ثيشةوا	أربيل	6	6	6			
3	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل	أربيل	14	13	12			
4	مصرف جيهان الادارة العامة	أربيل	4	4	4			
5	مصرف وقفلر التركي	أربيل	3	3	3			
6	مصرف البركة التركي	أربيل	4	4	3			
7	مصرف ايش التركي	أربيل	2	2	2			
8	فرنسا بنك	أربيل	6	6	6			
9	مصرف الاقليمي التجاري (أميرالد السابق)	أربيل	1	1	1			
10	مصرف جيهان فرع باحطر	أربيل	1	1	1			
11	مصرف الشرق الاوسط فرع سامان	أربيل	1	1	1			

1	1	1	أربيل	مصرف الشمال فرع أربيل	12
1	1	1	أربيل	مصرف الخليج التجاري	13
1	1	1	أربيل	مصرف اشور للاستثمار.	14
1	1	1	أربيل	مصرف اشوع للاستثمار فرع عينكاوة	15
1	1	1	أربيل	مصرف الاتحاد العراقي	16
1	1	1	أربيل	مصرف الاقتصاد فرع اربيل	17
1	1	1	أربيل	مصرف الائتمان	18
1	1	1	أربيل	مصرف المتحد للاستثمار	19
1	1	1	أربيل	مصرف منصور	20
1	1	1	أربيل	مصرف التعاون الاسلامي	21
1	1	1	أربيل	مصرف الاستثمار العراقي	22
1	1	1	أربيل	مصرف بغداد فرع شورش	23
1	1	1	أربيل	مصرف بغداد فرع نيشتمان	24
1	1	1	أربيل	مصرف بغداد فرع ماجد مول	25
1	1	1	أربيل	مصرف سومر	26
1	1	1	أربيل	مصرف الاعتماد اللبناني	27
1	1	1	أربيل	مصرف البحر المتوسط اللبناني	28
1	1	1	أربيل	مصرف انتركونشنال اللبناني	29
1	1	1	أربيل	مصرف بيبيلوس اللبناني	30
1	1	1	أربيل	مصرف بيروت وبلاد العرب	31
1	1	1	أربيل	مصرف تنمية الاسلامي	32
1	1	1	أربيل	مصرف العراق الاسلامي	33
1	1	1	أربيل	مصرف زراعة التركي	34
1	1	1	أربيل	مصرف أبو ظبي	35
80	83	85	35	المجموع	

جدول رقم (8) خصائص ومعلومات المصارف المبحوثة في مدينة أربيل

المصدر: من اعداد الباحث

ومن خلال الجدول (8) يتضح لنا أن الجدول يتكون من حقل لعنوان المصرف و حقل لعدد الاستثمارات الموزعة و حقل لعدد الاستثمارات المعادة وعدد الاستثمارات صالحة للتحليل .

### 1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

نتناول في المحور الحالي وصف كل من السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذلك وصف أبعاد متغيرات الدراسة، وعلى وفق الفقرات الآتية:

#### أولاً: وصف سمات العينة:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (9) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في المصارف الأهلية المبحوثة، والتي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

**1. الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن أغلبية الأفراد هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (82.5%)، بينما كانت نسبة الاناث (17.5%) من أفراد العينة. مما يشير إلى أن أغلبية المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة هم من الذكور.

**2. العمر:** تبين أن المدراء في المصارف الأهلية المبحوثة كانوا من الفئة العمرية (31 - 40 سنة) والتي سجلت أعلى نسبة والبالغة (47.5%)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (أكثر 41-50 سنة) والتي كانت نسبتها (26.3%)، ثم تلتها الفئة العمرية (20 - 30 سنة) وبنسبة مقاربة بلغت (23.8%)، وجاءت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (2.5%) من حجم عينة الدراسة. وتعكس هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم من ذوي الفئات العمرية الكبيرة وذات النضج الفكري والمعرفي.

**3. التحصيل العلمي:** تشير نتائج وصف العينة أن توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة المؤهل العلمي قد أظهرت أن حملة شهادة البكالوريوس ودبلوم عالي كونت أغلبية العينة وبنسب بلغت (38.8%)، و (32.5%) وعلى التوالي في حين أن حملة شهادة ماجستير بنسب والتي بلغت (11.3%)، بينما جاءت تلت فئات حملة شهادة دبلوم وبنسب بلغت (8.8%)، وتلتها حملة شهادة دكتوراه بنسب والتي بلغت (7.3%)، وجاء الإعدادية بالمرتبة الأخيرة بنسب والتي بلغت (1.3%) وعلى التوالي. مما يدل على أن توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة يشير إلى أن أغلبية الأفراد لديها المؤهلات العلمية والأكاديمية العالية لأداء المهام القيادية في المصارف الأهلية المبحوثة.

**4. التخصص العلمي:** تبين أن أغلبية المدراء في المصارف الأهلية المبحوثة هم من ذوي التخصص العلمي (المحاسبة) وبنسبة (48.8%)، تلتها الأفراد ذوي تخصص (المالية والمصرفية) وبنسبة قريبة بلغت (23.8%)، بينما جاء المدراء ذوي تخصص (الإدارة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (22.5%)، في حين أن الأفراد ذوي التخصص العلمي (الاقتصاد) احتلوا المرتبة الأخيرة وبنسبة

بلغت (5.0%)، مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متنوعة لدى المدراء في المصارف الأهلية المبحوثة.

**5. مدة الخدمة في الوظيفة:** جاءت فئة المدراء ممن لديهم سنوات خدمة في الوظيفة (6-10 سنوات) في المرتبة الأولى والتي بلغت نسبتها (38.8%)، ثم تلتها فئة سنوات الخدمة في الوظيفة (11 - 15 سنوات) وبنسبة بلغت (32.5%) من حجم الافراد المستجيبين، بينما جاءت الفئة من (1 - 5 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (16.3%)، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة كل من الفئة (16-20)، (20 سنة فأكثر) وبنسب (11.3%) ((1.1%) لكل منهما. مما يدل على الخبرة الجيدة للمديرين في العمل المصرفي.

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	82.5
	أنثى	14	17.5
العمر	30 - 20	19	23.8
	40 - 31	38	47.5
	50 - 41	21	26.3
	أكثر من 50 سنة	2	2.5
التحصيل العلمي	إعدادية	1	1.3
	دبلوم	7	8.8
	بكالوريوس	31	38.8
	دبلوم عالي	26	32.5
	ماجستير	9	11.3
	دكتوراه	6	7.3
التخصص العلمي	الإدارة	18	22.5
	المحاسبة	39	48.8
	المالية والمصرفية	19	23.8
	الاقتصاد	4	5.0
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	5 - 1	13	16.3
	10 - 6	31	38.8

32.5	26	11 - 15	
11.3	9	16 - 20	
1.1	1	20 سنة فأكثر	
%100	80		المجموع

الجدول (9) السمات الشخصية لأفراد العينة

### 3-2 تحليل فقرات الاستبانة أبعاد (إدارة معرفة الزبون (X):

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عوامل إدارة معرفة الزبون حيث يشير الجداول إلى أوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

أ- المعرفة من الاعمال الى الزبون

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بضمون العبارات (X1-X5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المعرفة من الاعمال الى الزبون والتي تميل إلى الاتفاق وبمستوى جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.98) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.3775) والانحراف المعياري (1.1497). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد المعرفة من الاعمال الى الزبون.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.21 117	4.33 75	7.5	6	5.0	4	1.3	1	18.8	15	67.5	54	X1
1.21 794	4.31 25	7.5	6	5.0	4	2.5	2	18.8	15	66.3	53	X2



1.19 327	4.36 25	7.5	6	3.8	3	2.5	2	17.5	14	68.8	55	<b>X3</b>
0.91 368	4.52 50	2.5	2	3.8	3	2.5	2	21.3	17	70.0	56	<b>X4</b>
1.21 280	4.35 00	7.5	6	5.0	4	1.3	1	17.5	14	68.8	55	<b>X5</b>
1.14 97	4.37 75	6.5		4.50		2.02		18.70		68.28		<b>المعدل</b>
		11				2.02		86.98				<b>المؤشر الكلي</b>

جدول رقم ( 10 ) تحليل فقرة المعرفة من الأعمال الى الزبون

المصدر : من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X4) بالنسبة ، وبوسط حسابي بلغ (4.5250)، التي تشير إلى تواصل المصرف بالاستمرار مع زبائنه لضمان رضاهم وولائهم.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X2) والتي بلغت بوسط حسابي بلغ (4.3125)، والتي تشير أن المصرف يستخدم أشخاص متخصصين بالمصرف لمتابعة حالة النفسية لمعرفة الزبائن وتحديد طلباتهم.

ب- المعرفة للزبون

تشير نتائج الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للإجابات الخاصة بضمون العبارات (X6-X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المعرفة للزبون والتي تميل إلى الاتفاق وبمستوى جيدة ، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.03) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.22) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.3) والانحراف المعياري (1.25568) . وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد المعرفة للزبون .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.20 646	4.38 75	7.5	6	5.0	4	0.0	0	16.3	13	71.3	57	<b>X6</b>
1.21 690	4.38 75	8.8	7	2.5	2	1.3	1	16.3	13	71.3	57	<b>X7</b>
1.24 677	4.30 00	8.8	7	3.8	3	2.5	2	18.8	15	66.3	53	<b>X8</b>
1.31 592	4.20 00	10. 0	8	5.0	4	2.5	2	20.0	16	62.5	50	<b>X9</b>
1.29 238	4.22 50	8.8	7	6.3	5	2.5	2	18.8	15	63.7	51	<b>X10</b>
1.25 568	4.3	8.71		4.51		1.75		18.01		67.02		المعدل
		13.22						85.03		المؤشر الكلي		

جدول رقم ( 11 ) تحليل فقرة المعرفة للزبون

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشرين (X6) بوسط حسابي والتي بلغت (4.3875) والتي تشير إلى يمتلك المصرف موقعا إلكترونياً لعرض ما يملكه من خدمات .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X9) والتي بلغت بوسط حسابي بلغ (4.2000)، والتي تشير أن المصرف يعمل على تحسين سمعته وخدماته لضمان استمرارية علاقته بزيائنه.

ت- المعرفة حول الزبون

تشير إجابات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف

بعد المعرفة حول الزبون والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.72 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا المزيج ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.3375) وانحراف معياري (1.19795). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد المعرفة حول الزبون .

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.26034	4.2625	8.8	7	5.0	4	1.3	1	21.3	17	63.7	51	X11
1.21280	4.3500	7.5	6	5.0	4	1.3	1	17.5	14	68.8	55	X12
1.20067	4.3375	7.5	6	3.8	3	3.8	3	17.5	14	67.5	54	X13
1.07555	4.4125	5.0	4	3.8	3	3.8	3	20.0	16	67.5	54	X14
1.24041	4.3250	7.5	6	6.3	5	1.3	1	16.3	13	68.8	55	X15
1.19795	4.3375	7.25		4.73		2.3		18.51		67.21		المعدل
		11.98						85.72		المؤشر الكلي		

جدول رقم ( 12 ) تحليل فقرة المعرفة حول الزبون

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت بوسط حسابي (4.4125)، مما يشير إلى أن يقوم المصرف بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X11) والتي بلغت بوسط حسابي بلغ (4.2625)، والتي تشير أن المصرف يمتلك قاعدة بيانات كافية عن الزبائن لديها و يشجع على بناء علاقات جيدة معه.

### ث- معرفة الزبون للزبون

تشير معلومات الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (X16 - X20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المعرفة الزبون للزبون والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.75 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.25 %) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا المزيج ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.2975) وانحراف معياري (1.26282). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد معرفة الزبون للزبون.

البيانات	المعيار	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23 016	4.32 50		7.5	6	6.3	5	0.0	0	18.8	15	67.5	54	X16
1.11 371	4.51 25		7.5	6	1.3	1	0.0	0	15.0	12	76.3	61	X17
1.33 211	4.18 75		11.3	9	2.5	2	5.0	4	18.8	15	62.5	50	X18
1.29 042	4.32 50		10.0	8	3.8	3	0.0	0	16.3	13	70.0	56	X19
1.34 770	4.13 75		10.0	8	6.3	5	5.0	4	17.5	14	61.3	49	X20
			9.23		4.02		2.00		17.24		67.51		المعدل

1.26	4.29			84.75	المؤشر الكلي
282	75	13.25			

جدول رقم ( 13 ) تحليل فقرة معرفة الزبون للزبون

المصدر :من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X17) والتي بلغت بوسط حسابي (4.5125)، مما يشير إلى أن خدمات المصرف التي يتلقاها الزبائن تتأثر بآراء زبائن آخرين .

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X20) والتي بلغت بوسط حسابي بلغ (4.1375)، والتي تشير أن المصرف يمتلك شبكة معلومات تحاول من خلالها توفير المعلومات وتبادلها بين الزبائن.

### 3-3 تحليل فقرات الاستبانة أبعاد (الميزة التنافسية المستدامة ((Y)):

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث يشير الجداول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

أ- الجودة

تشير المعطيات الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الجودة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن ( % 86.54) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.3%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.3675) وانحراف معياري (1.149064). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الجودة أثناء تقديم خدماتها.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.19008	4.3375	7.5	6	3.8	3	2.5	2	20.0	16	66.3	53	Y1
1.22319	4.3500	7.5	6	5.0	4	2.5	2	15.0	12	70.0	56	Y2
1.13900	4.3625	5.0	4	6.3	5	3.8	3	17.5	14	67.5	54	Y3
0.99238	4.4500	3.8	3	3.8	3	2.5	2	23.8	19	66.3	53	Y4
1.20067	4.3375	6.3	5	7.5	6	0.0	0	18.8	15	67.5	54	Y5
1.149064	4.3675	6.02		5.28		2.26		19.02		67.52		المعدل
		11.3						86.54		المؤشر الكلي		

جدول رقم ( 14 ) تحليل فقرة الجودة

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y4) والتي بلغت بوسط حسابي (4.4500)، مما يشير إلى أن خدمات المصرف يتصف بالجودة العالية والتي تعتبر مصدر تفوق على المنافسين.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y1) والتي بلغت بوسط حسابي (4.3375)، والتي تشير أن المصرف يمتلك شبكة معلومات تحاول من خلالها توفير المعلومات وتبادلها بين الزبائن.

## ب- الكفاءة

تشير نتائج الجدول (15) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y6 - Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الكفاءة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن ( % 83.95) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (14.03%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.2625) وانحراف معياري (1.284162). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الكفاءة أثناء تقديم خدماتها وبمستويات.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.17 759	4.42 50	6.3	5	6.3	5	0.0	0	13.8	11	73.8	59	Y6
1.21 794	4.31 25	10.0	8	0.0	0	2.5	2	23.8	19	63.7	51	Y7
1.36 636	4.13 75	11.3	9	5.0	4	3.8	3	18.8	15	61.3	49	Y8
1.34 300	4.23 75	11.3	9	3.8	3	1.3	1	17.5	14	66.3	53	Y9
1.31 592	4.20 00	8.8	7	7.5	6	2.5	2	17.5	14	63.7	51	Y10
1.28 4162	4.26 25	9.51		4.52		2.02		18.23		65.72		المعدل
				14.03						83.95		المؤشر الكلي

جدول رقم ( 15 ) تحليل فقرة الكفاءة

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت بوسط حسابي (4.4250)، مما يشير إلى توفير لدى المصرف كوادر مؤهلة ذات القدرات العالية لتقديم خدماتها للزبون.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y8) والتي بلغت بوسط حسابي (4.1375)، والتي تشير أن لدى المصرف كوادر ذات خبرات من أجل تفادي الأخطاء أثناء العمل.

#### ت- المقدرات الجوهرية

تشير معلومات الجدول (16) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y11 – Y15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المقدرات الجوهرية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.72 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.76 %) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.325) وانحراف معياري (1.194452). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد المقدرات الجوهرية أثناء تقديم خدماتها

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.1577 3	4.3375	7.5	6	2.5	2	2.5	2	23.8	19	63.7	51	Y11
1.2111 7	4.3375	7.5	6	5.0	4	1.3	1	18.8	15	67.5	54	Y12
1.3309 8	4.2250	10.0	8	5.0	4	3.8	3	15.0	12	66.3	53	Y13
1.0299 3	4.4500	3.8	3	5.0	4	2.5	2	20.0	16	68.8	55	Y14



1.2424 5	4.2750	8.8	7	3.8	3	2.5	2	21.3	17	63.7	51	<b>Y15</b>
1.1944 52	4.325	7.34		4.42		2.52		19.72		66		المعدل
		11.76						85.72				المؤشر الكلي

جدول رقم ( 16 ) تحليل فقرة المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y14) والتي بلغت بوسط حسابي (4.4500)، مما يشير إلى المصرف لها القدرة على تغيير كمية خدماتها عند تغير حجم الطلب.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y13) والتي بلغت بوسط حسابي (4.2250)، والتي تشير أن المصرف لديه القدرة على الاستجابة حسب تغيرات طلب السوق.

### ث- الفعالية

تشير المعطيات الجدول (17) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y16 – Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الفعالية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.52%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.54%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (1.267958). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الفعالية أثناء تقديم خدماتها.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23 189	4.33 75	7.5	6	6.3	5	0.0	0	17.5	14	68.8	55	<b>Y16</b>

1.21 280	4.35 00	8.8	7	2.5	2	1.3	1	20.0	16	67.5	54	Y17
1.27 065	4.32 50	10. 0	8	2.5	2	1.3	1	17.5	14	68.8	55	Y18
1.36 965	4.15 00	11. 3	9	5.0	4	3.8	3	17.5	14	62.5	50	Y19
1.25 480	4.28 75	7.5	6	6.3	5	3.8	3	15.0	12	67.5	54	Y20
1.26	4.29	9.02		4.52		2.04		17.5		67.02		المعدل
7958		13.54						84.52				المؤشر الكلي

جدول رقم ( 17 ) تحليل فقرة الفعالية

المصدر : من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y17) والتي بلغت بوسط حسابي (4.3500)، مما يشير إلى أن لدى المصرف أصول ملموسة وغير ملموسة ذات ميزة خاصة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y19) والتي بلغت بوسط حسابي (4.1500)، والتي تشير أن يتوفر لدى المصرف وسائل إبداعية لجذب الزبائن الحالية والمستقبلية.

### ج- الكلفة

تشير نتائج الجدول (18) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y21 – Y25) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الكلفة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (86.22%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.26%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.345) وانحراف معياري (1.161832). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الكلفة أثناء تقديم خدماتها.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.15 589	4.32 50	7.5	6	2.5	2	2.5	2	25.0	20	62.5	50	Y21
1.15 589	4.42 50	6.3	5	5.0	4	1.3	1	15.0	12	72.5	58	Y22
1.24 778	4.25 00	7.5	6	6.3	5	3.8	3	18.8	15	63.7	51	Y23
.954 59	4.48 75	2.5	2	5.0	4	2.5	2	21.3	17	68.8	55	Y24
1.29 501	4.23 75	10. 0	8	3.8	3	2.5	2	20.0	16	63.7	51	Y25
1.16 1832	4.34 5	6.74		4.52		2.52		20.01		66.21		المعدل
		11.26						86.22		المؤشر الكلي		

جدول رقم ( 18 ) تحليل فقرة الكلفة

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y24) والتي بلغت بوسط حسابي (4.4875)، مما يشير إلى أن يتبع المصرف إستراتيجية التكلفة المنخفضة لخدماتها كأحد الأولويات الأساسية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y25) والتي بلغت بوسط حسابي (4.2375)، والتي تشير أن يستخدم المصرف مواد منخفضة التكلفة مع ضمان النوعية مقارنة بالمنافسين.

ح- الإستجابة للزبون

تشير اجابات الجدول (19) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y26 – Y30) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف

بعد الاستجابة للزبون والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة ، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.53 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.72%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.315) وانحراف معياري (1.23992). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الاستجابة للزبون أثناء تقديم خدماتها.

العبارات	أفق بشدة		لا أتفق		محايد		أفق		أفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
Y26	70.0	56	5.0	4	0.0	0	21.3	17	3.8	3
Y27	66.3	53	2.5	2	2.5	2	18.8	15	10.0	8
Y28	65.0	52	2.5	2	1.3	1	20.0	16	11.3	9
Y29	71.3	57	3.8	3	2.5	2	11.3	9	11.3	9
Y30	65.0	52	6.3	5	2.5	2	18.8	15	7.5	6
المعدل	67.51		4.01				18.02		8.71	
المؤشر الكلي	85.53		12.72		1.76				4.31	

جدول رقم ( 19 ) تحليل فقرة الاستجابة للزبون

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y27) والتي بلغت بوسط حسابي (4.2875)، مما يشير إلى أن يحاول المصرف على تقديم خدمات نوعية للزبائن.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y28) والتي بلغت بوسط حسابي (4.2500)، والتي تشير أن يلتزم المصرف بالمواعيد والدقة في تقديم خدماتها الى زبائنهم.

## خ- الموقع التنافسي

تشير معلومات الجدول (20) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y31 – Y35) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الموقع التنافسي والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة جداً، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.23 %) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (11.25%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد ، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.3575) وانحراف معياري (1.167758). وهذا يشير إلى أن المصارف المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الموقع التنافسي أثناء تقديم خدماتها.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.91 368	4.52 50	2.5	2	3.8	3	2.5	2	21.3	17	70.0	56	Y31
1.29 238	4.22 50	10.0	8	3.8	3	2.5	2	21.3	17	62.5	50	Y32
1.07 797	4.45 00	5.0	4	5.0	4	0.0	0	20.0	16	70.0	56	Y33
1.21 430	4.36 25	8.8	7	2.5	2	1.3	1	18.8	15	68.8	55	Y34
1.34 046	4.22 50	11.3	9	3.8	3	1.3	1	18.8	15	65.0	52	Y35
1.16 7758	4.35 75	7.52		3.73		1.52		20.01		67.22		المعدل
				11.25						87.23		المؤشر الكلي

جدول رقم ( 20 ) تحليل فقرة الموقع التنافسي

المصدر: من إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y31) والتي بلغت بوسط حسابي (4.5250)، مما يشير إلى أن تتصف خدمات المصرف بالجودة العالية والتي تعتبر مصدر تفوق على المنافسين.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y32) والتي بلغت بوسط حسابي (4.2250)، والتي تشير أن يوجد تطوير في خدمات المصرف بشكل دائم بما يلبي رغبات الزبائن المتوقعة .

#### 3-4 اختبار علاقة الارتباط بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية المستدامة:

يبين محتويات الجدول (21) اختبار للفرضية الاولى والذي ينص على وجود علاقات الارتباط بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي. ولاختبار فرضية علاقات الارتباط تم الاعتماد على تحليل (Pearson Correlation). من الجدول نرى بوجود علاقات الارتباط بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي اذ بلغ قيمة معامل الارتباط ( $0.845^{**}$ ) وعند مستوى المعنوية (0.000) والتي كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث و البالغة (0.05). اما على مستوى الابعاد فيبين الجدول وجود علاقات الارتباط بين ابعاد إدارة معرفة الزبون (المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من الأعمال الى الزبون، معرفة الزبون للزبون) منفردة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد كانت العلاقة الموجبة بين المعرفة من الأعمال الى الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( $0.824^{**}$ ) من اقوى علاقات الارتباط. في المقابل كانت العلاقة الموجبة بين المعرفة حول الزبون وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( $0.619^{**}$ ) من اضعف العلاقات الارتباطية وبالتالي قبول الفرضية الاولى والتي ينص على وجود علاقة ارتباط بين إدارة معرفة الزبون وميزة التنافسية المستدامة.

ت	الفرضيات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية Sig
1	توجد علاقة ارتباط بين إدارة معرفة الزبون مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة مجتمعة	$0.845^{**}$	0.000
2	توجد علاقة ارتباط بين المعرفة حول الزبون والميزة التنافسية المستدامة	$0.619^{**}$	0.000

3	توجد علاقة ارتباط بين المعرفة للزبون والميزة التنافسية المستدامة	.817**	.000
4	توجد علاقة ارتباط بين المعرفة من الأعمال الى الزبون والميزة التنافسية المستدامة	.824**	.000
5	توجد علاقة ارتباط بين معرفة الزبون للزبون والميزة التنافسية المستدامة	.777**	.000

N=80

جدول رقم (21) علاقات الأرتباط بين إدارة معرفة الزبون وميزة التنافسية المستدامة

### 3-5 تحليل تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

يشير معطيات الجدول (22) تحليل تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي. وقد تم استخدام تحليل (t) لاختبار التأثير بين الابعاد المذكورة. ويبين الجدول وجود تأثير معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. إذ كانت قيم (F) المحسوبة (194.260) اكبر من (F) الجدولية (3.96) وقد كانت نسبة التأثير ( $R^2=.714$ ).

اما على مستوى الابعاد فيبين الجدول وجود تأثير معنوي لابعاد إدارة معرفة الزبون (المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من الأعمال الى الزبون، معرفة الزبون للزبون) منفردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد كانت التأثير المعنوي بين (تأثير المعرفة من الأعمال الى الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( $R^2=.680$ ) من اقوى العلاقات التاثيرية مقارنة بالآخرين. في المقابل كانت التأثير المعنوي (تأثير المعرفة حول الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ( $R^2=.376$ ) من اضعف العلاقات التاثيرية وبالتالي قبول الفرضية الثانية والتي ينص على وجود علاقة تأثير معنوي لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة				ت	إدارة معرفة الزبون
Sig	F	R2	B		
.000	194.260	.714	.906	1	تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

.000	48.527	.376	.753	تأثير المعرفة حول الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	2
.000	156.49 0	.667	1.095	تأثير المعرفة للزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	3
.000	165.59 5	.680	.904	تأثير المعرفة من الأعمال الى الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	4
.000	118.95 4	.604	.872	تأثير معرفة الزبون للزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	5

N=80

جدول رقم (22) تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



## الخاتمة

### الاستنتاجات و المقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية كما وردت في مخطط الدراسة. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ، يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمتها الدراسة والتوصل لدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين هما:

#### أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث محورين ، الأول عرضاً لأهم الاستنتاجات النظرية المستندة الى الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة ، بينما تضمن المحور الثاني عرضاً لهم الاستنتاجات الميدانية المستندة الى نتائج التحليلات الاحصائية ونتائج الدراسة الميدانية ؟

1- بينت بأن الغالبية العظمى من المدراء في المصارف المبحوثة هم من الذكور وهذا يدل على عدم تكليف الاناث في شغل المناصب الادارية، وقد يعزى ذلك إلى عزوف الاناث للعمل في القطاع الخاص من جهة أو تردد المصارف بتكليفهن للمهام الادارية بسبب طول فترات الدوام وانشغالهن بالتزامات العائلية من جهة أخرى.

2- افرزت بأن أعمار غالبية المدراء في المصارف من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات الجسمانية وذهنية بمستويات عالية .

3- ظهرت بأن غالبية العظمى من المدراء في المصارف المبحوثة هم من حاملة شهادة بكالوريوس مما يدل أن لدية تركز مؤهلات وخبرات وظيفية بمستوى جيد وكافية لإدارة المصارف .

4- أوضحت النتائج عدم وجود لحاملي الشهادات العليا (الماجستير ودكتوراه) لشغل مناصب مديرين في المصارف المبحوثة وذلك لعدم توفر الاسباب الحقيقة التي لم تكشف عنها المعلومات المحصلة في الدراسة.

5- كشفت الدراسة بأن غالبية المدراء في المصارف المبحوثة لديهم عدد سنوات خدمة كافية في المناصب الإدارية مما يجعلهم بامتلاك خبرات لإدارة المصارف.

6- أوضحت النتائج بأن هناك اتفاق بمستوى جيد جداً في آراء المستجيبين اتجاه وصف إدارة معرفة الزبون، إذ كانت أعلى نسبة إتفاق في عنصر المعرفة من الاعمال الى الزبون من خلال تواصل المصرف بالاستمرار مع زبائنه لضمان رضائهم وولائهم.

7- تدل النتائج الدراسة بخصوص آراء المستجيبين في وصف لعنصر المعرفة للزبون بتوافر إتفاق بمستوى جيد و ذلك عن طريق امتلاك المصرف موقعاً الكترونياً لعرض ما يملكه من خدمات.

- 8- تنص النتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى جيد في آراء المستجيبين لوصف عنصر المعرفة حول الزبون وذلك من خلال ان يقوم المصرف بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة .
- 9- إستنتجت الدراسة النتائج الوصفية عن وجود إتفاق بمستوى جيد لعنصر معرفة الزبون للزبون وهذا عن طريق الخدمات المصرف التي يتلقاها الزبائن تتأثر بآراء زبائن آخرين.
- 10- أوضحت النتائج بأن هناك اتفاق بمستوى جيد جداً في آراء المستجيبين اتجاه وصف الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت أعلى نسبة إتفاق في العناصر الثلاثة هي الجودة والكلفة والموقع التنافسي من خلال امتلاك المصرف العناصر أكثر انجذاباً لزبائنها.
- 11- تم الاستدلال من النتائج على وجود اتفاق بمستوى جيد جداً في آراء المستجيبين إتجاه العنصر الجودة من خلال الخدمات التي يقدمها المصرف يتصف بالجودة العالية والتي تعتبر مصدر تفوقها على المنافسيها.
- 12- بينت النتائج عن وجود إتفاق بمستوى جيدة لآراء المستجيبين إتجاه عنصر الكفاءة عن طريق توفير كوادر مؤهلة ذات القدرات العالية لتقديم خدماتها العالية لتقديم خدماتها للزبون من قبل المصرف.
- 13- أفرزت النتائج الوصفية عن وجود إتفاق وبمستوى جيدة لعنصر المقدرات الجوهرية التي يمتلك المصرف القدرة على تغيير كمية خدماتها عند تغيير حجم الطلب.
- 14- ظهرت النتائج الدراسة بخصوص آراء المستجيبين في وصفها لعنصر الفعالية إتفاق بمستوى جيدة من خلال امتلاك المصرف أصول ملموسة وغير ملموسة ذات ميزة خاصة.
- 15- كشفت النتائج إلى وجود إتفاق بمستوى جيد جداً في آراء المستجيبين إتجاه متغير الكلفة عن طريق اتباع المصرف إستراتيجية التكلفة المنخفضة لخدماتها كأحد الأولويات الأساسية.
- 16- أوضحت النتائج الوصفي عن وجود إتفاق وبمستوى جيد بين آراء المستجيبين إتجاه متغير الاستجابة للزبون من خلال محاولة المصرف على تقديم خدمات نوعية للزبائنها.
- 17- تدل نتائج الدراسة على وجود إتفاق وبمستوى جيد جداً في آراء المستجيبين إتجاه متغير الموقع التنافسي والتي يمتلكها المصرف من خلال الجودة العالية في خدماتها والتي تعتبر مصدر تفوق على المنافسين.

## ثانياً: المقترحات والدراسات المستقبلية

يتناول هذا المبحث اهم المقترحات التي أسفرت عنها الدراسة وإستناداً الى نتائج التحليل الاحصائي والإستنتاجات النظرية وعلى النحو الآتي:

- 1- تقترح الدراسة بتكليف الإناث لشغل المناصب الادارية، وذلك من خلال أتباع ساعات العمل المرنة أو الساعات المضغوطة وتوفير المستلزمات الكافية لتسهيل أمورهم العائلية وللأستفادة من قدراتهم في المجالات الأدارية كافة.
- 2- ضرورة الأهتمام بالشباب وتوظيف قدراتهم وتوفير الفرص لهم في شغل المناصب الادارية مناصفاتاً مع الفئات العمرية الناضجة لاكتساب الخبرات الادارية لتأهيلهم لتحمل المسؤوليات الإدارية في المستقبل .
- 3- تقترح الدراسة الاستشارة بحاملي الشهادات العليا من ذوي الاختصاصات في مجال تطوير الخدمات المصرفية أكاديمياً .
- 4- تقترح الدراسة ضرورة تواصل إدارات المصارف مع زبائنها و تقديم العروض و الخصومات لها عن طريق البريد الإلكتروني .
- 5- ضرورة إعتداد إدارات المصارف على قناة الوسيط الألكتروني لتسويق خدماتها باعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي .
- 6- تقترح الدراسة على إدارات المصارف ضرورة محاولة ترويج لخدماتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي و الابتعاد عن الوسائط التقليدية للترويج.
- 7- ضرورة نشر الوعي بين الزبائن باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي لحصوله على كافة المعلومات عن الخدمات المختلفة المقدمة من قبل المصارف.
- 8- تقترح الدراسة على أن تقوم الإدارة المصارف بضرورة إستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تسويق خدماتها وذلك لكثرة استخدام بدلاً من الموقع الخاص بالمصرف فقط.
- 9- ضرورة محافظة إدارات المصارف على سرية الخدمات المقدمة للزبون و رغباته .
- 10- العمل على قيام إدارات المصارف بحملات ترويجية لكسب زبائن جدد.
- 11- زيادة سعي إدارات المصارف لتقديم خدمات جديدة متطورة في أسواقها الحالية لتحضى بارتضاء زبائنها .
- 12- تقترح الدراسة ضرورة قيام إدارات المصارف بإبتكار خدمات جديدة و إيصالها الى أسواق جديدة و الاسواق التي تفتقر لهذه الخدمات.

13- تقترح الدراسة على إدارة المصارف ضرورة تقديم بعض الخدمات التكميلية أو إضافية بدون مقابل لزبائنها والتي تكون خدمات جديدة والتي تكون خدمات يرضى بها زبائنها تؤدي إلى تقوية مركزها التنافسي في السوق.

14- ضرورة إمتلاك المصارف المرونة الكافية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن والتي تكون خدمات جديدة وتقديمها الى زبائنها التي يفتقر اليها السوق لمثل هذه الخدمات.

تقترح الدراسة الحالية عدداً من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوعي دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكما يلي:

- أ- دور إدارة معرفة الزبون في تطبيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ب- دور إدارة معرفة الزبون في بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- ت- تأثير دور إدارة معرفة الزبون على امتلاك الميزة التنافسية المستدامة.
- ث- تحليل العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتميز عن طريق الميزة التنافسية المستدامة.

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم المصادر العربية

#### أولاً: الاطاريح والرسائل الجامعية:

- 1- أبو زيد، وسيلة،(2011)،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،رسالة ماجستير غير منشور،الجزائر.
- 2- أبو هريرة،ياسر سعيد، (2017)،"دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"دراسة على شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة،رسالة ماجستير غير منشور،اكاديمية الإدارة والسياسة،غزة،فلسطين.
- 3- أكبر،عبير فاروق، (2017)،"ممارسات القيادة الإدارية لتقيق الميزة التنافسية"، مجلة البحث العلمي في التربية،العدد الثامن عشر،بمدارس التعليم الثانوي،في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 4- بريش، الزهرة، (2013)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة- حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنزل كابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، - الجزائر.
- 5- البنا، أحمد عبدالله الصغير، (2015)،"دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسبوط:دراسة ميدانية"المجلة التربوية، ج 42،جامعة سوهاج،كلية التربية،مصر.
- 6- بوسالم، ابوبكر،(2013)، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"- دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 7- بولودان، نجاح، (2018)،"دور إدارة معرفة الزبون في تحسين جودة الخدمة لبنكية":حالة بنوك في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر.
- 8- الجنابي، أميرة هاتف، (2005)،أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق الفوق التنافسي،دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية رسالة ماجستير غير منشور كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،العراق.
- 9- رقية،منصوري،(2008)،دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،جامعة محمد خضير،بسكرة،الجزائر.

- 10- الشرفا ،سلوى محمد ، (2008)،"دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،فلسطين.
- 11- شعبان،مصطفى، (2011)،"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالاتالخلوية الفلسطينية جوال،رسالةماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين.
- 12- طبيل،محمد، (2014)،"تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية،رسالة ماجستير غير منشور،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين.
- 13- العتيبي،بدر مبروك،(2015)،"تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية"،متطلب تكميلي لنيل درجة دكتورا في الإدارة والتربية والتخطيط،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية.
- 14- علوان ،محسن، (2018)،"تاثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية"،دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية،رسالة ماجستير غير منشور،العراق.
- 15- على ، علي محمد عليان ، (2013)،"متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين.
- 16- على ، علي محمد عليان ، (2013)،"متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي-وجهة النظر القائمة على أساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير،الغزة،فلسطين.
- 17- فورين ، حاج قويدر،(2007)،"الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة"،الملتقى الدولي الثاني:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"،جامعة حسبية بن بو علي بالشلف،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،مخبر، العولمة واقتصاديات شمال افريقي، الشلف،الجزائر.
- 18- القحطاني،فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر، (2010)،"الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة،رسالة استكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعات الدولية البريطانية، المملكة العربية السعودية.
- 19- القرنة،لمين يوسف احمد، (2014)،"أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية في المشروع الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان"،رسالة استكمالية متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن.

- 20- الكحلوت، احمد خليل محمود،(2017) ، "علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة"، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
- 21- لحضاري وآخرون، صالح،(2014)،"الإبداع التكنولوجي كمدخل لإدارة التغيير وبناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر"،المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير،مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح ، عمان.
- 22- لونس،السعيد، (2015)،"أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة"،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،تخصص إستراتيجية و تسويق،برج بوعريريج ،الجزائر.
- 23- المحتسب،لطيفة،(2016)،"تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية و علاقتها بالأداء"،مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل، فلسطين.
- 24- مربعي،وهيبة،(2021)،"دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر،باتنة،الجزائر.
- 25- المطيري،فيصل غازي،(2012)،"اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على بنوك التجارية الكويتية"،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط،الكويت.
- 26- موسى ، دريش ، (2017)،"اثر إدارة المعرفة الزبون في الأداء المؤسسي (دراسة حالة)،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علون التسيير ،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، بسكرة،الجزائر.
- 27- نعيم،ماهر، (2018)،"دور ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الابداع الإداري لدى موظفي شركة توزيع كهرباء محافظة غزة،رسالة ماجستير غير منشور،جامعة الإسلامية،غزة،فلسطين.
- 28- وداعة الله و باداود،مجدي عثمان ،أشرف محمد، (2014)،"قياس اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف-محافظة الطائف"/مجلة البحوث المالية والتجارية،جامعة بورسعيد ،كلية التجارة،مصر.
- 29- يحضية،سملاي، (2005)،"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:مدخل الجودة والمعرفة،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،الجزائر.
- 30- يحيوي،رزيفة، (2013)،"الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"،مذكرة بيل شهادة الماجستير في إدارة المنظمات،جامعة مسلية،الجزائر.

### ثانياً: البحوث والدوريات والمجلات:

- 1- اكبر، فاروق، "ممارسات القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، جدة، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 2- البكري و بني حمدان، ثامر، خالد، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة-محاكاة لشركة HP في اعتماد إستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد(9)، ص:7، 2013.
- 3- البكري و حمدان، ثامر، خال، بني، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة-محاكاة شركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2017.
- 4- البكري و حمدان، ثامر، خال، بني، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة-محاكاة شركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2017.
- 5- البكري، ثامر ياسر، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبائن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 2004.
- 6- البنا، أحمد عبدالله الصغير، "دور رأس المال الفكري في تنمية القدرات التنافسية لدى طلاب جامعة أسيوط:دراسة ميدانية"المجلة التربوية، ج 42، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، 2015.
- 7- بوحروود، فتحية ، ادره الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، الجزائر، 2014.
- 8- توفيق و مرسي، صلاح الدين محمد، شيرين عيد، "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة:تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، عدد 109، 2017 .
- 9- الجنابي، أميرة هاتفي حداوي، "أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التنافسي(دراسة مقارنة بين عين من المصارف العراقية) رسالة ماجستير غير منشور ، إدارة الأعمال ، جامعة الكوفة ، العراق. ص 52، 2006 .



- 10- الحافظ و السليماوي ، علي عبدالستار، إبراهيم عبد الخالق، "دور إدارة معرفة الزبون في تعزيز بعض إستراتيجيات التصنيع الفعال": دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة كلية القلم ، العدد 4 ، كركوك ، العراق .ص 207 ، 2018 .
- 11- الخليفة، بابكر اليسع، "العلاقة بين معرفة العميل وولاء عملاء المصارف التجارية السودانية ، المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال ، المجلد 4 ، العدد 3 ، ص 348، 2018 .
- 12- الدوري و بوسالم، زكريا مطلق، أبوبكر أحمد، "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
- 13- الربيعي و آخرون، ليث سلمان، "أثر إدارة معرفة و تطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي"، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية.الأردن، 2014.
- 14- الرشيد وآخرون، سالم، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد الثامن، ص 127، 2015.
- 15- الرشيد وآخرون، سالم، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد الثامن، ص 127، 2015.
- 16- الزغبى، حسن علي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان، الأردن، 2003.
- 17- سليمان، عبدالرحمن بن حمد، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، مجلد 5، عدد 1، جامعة قنات السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، 2014.
- 18- صادق، درمان سليمان، "العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات التسويقية للمنظمات"، بحث مقدم لفائدة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دهوك ، العراق . ص 4 ، 2008 .
- 19- الصالح، عثمان بن عبالله، "تنافسية مؤسسات التعليم العالي :إطار مقترح" مجلة الباحث، عدد (1) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

- 20- الصالح، عثمان بن عجلان، "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح" مجلة الباحث، عدد (1)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.
- 21- الطائي، علي حسون، "إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة و الأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة رقم 17، ص 150، 2008.
- 22- الطائي والسبعوي، بسام منيب علي، اسراء وعدا الله قاسم، "دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تحليلية في الشركات العامة لصناعات الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، الملتقى العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 2012.
- 23- الطائي، علي حسون، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية-العلاقة و الأثر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد السابع عشر، 2008.
- 24- عبدالرحيم و الباوي، سناء، عبدالرضا ناصر، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (83)، جامعة بغداد، العراق، 2010.
- 25- عليان، نذير، عنتر، عبدالرحمن "نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، الجزائر، 2004.
- 26- العمري، غسان عيسى إبراهيم، "دور الروافد الفكري و الجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة بسكرة، تونس، 2009.
- 27- العنزي، أميرة خضر كاظم، "دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد، الأول، ص 74، 2013.
- 28- فاروق، عبير اكبر، ممارسات القيادات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، 2017.
- 29- فورين، حاج قويدر، "الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة"، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان

- العربية"، جامعة حسينية بن بو علي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر، العولمة واقتصاديات شمال افريقي، الشلف، الجزائر، 2007.
- 30- قحموش و بن ساهل ، إيمان ،سيلة ،"مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن"-دراسة تحليلية تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد ( 2 )، ص 3، 2014.
- 31- الكميم، جمال ناصر علي ، تقييم امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية دراسة حالة جامعة الحديدة، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12 العدد الثامن، 2015.
- 32- كورتل، فريد و آخرون، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في محيط اقتصادي جديد"، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ،عمان، الأردن، 2005.
- 33- لحضاري وآخرون، صالح، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لإدارة التغيير وبناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر"، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ،رماح ،عمان، 2014.
- 34- محمد ،كنوش، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 13 ، 2015.
- 35- المرصد الوطني للتنافسية ، 2011 ، التنافسية في الفكر الاقتصادي.
- 36- نجاه، بن حمو، أثر معرفة الزبون على منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 16 ،جامعة بشار ،ص 72، 2016.
- 37- النشمي و الدعيس ،مراد محمد ،هدى أحمد، "الابداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة قي اليمن، المجلة العربية لزمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 29، 2017.
- 38- هشام، برو، "دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد (10) مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2017.

39- الوادي، محمود حسين، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية-دراسة تحليلية" جامعة الأردن، مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الثامن، 2011.

40- وداعة الله و باداود، مجدي عثمان، أشرف محمد، "قياس اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالطبيق على جامعة الطائف-محافظة الطائف"/مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، مصر، 2014.

### ثالثاً: الكتب

- 1- ابوبكر، مصطفى محمود، (2007)، "الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 2- أحمد عبدالسلام، سليم، (2010)، "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث للطبعة والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 3- البكري، ثامر، (2008)، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
- 4- البكري، ثامر، (2007)، "استراتيجيات التسويق"، جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 5- جاريت وشارلز، جونز، هيل، (1999)، "الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل، ترجمة رفاعي و آخرون، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 6- حريز، سامي محمد هشام، (2008)، "الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 7- حسين، رواية، (2004)، "إدارة الموارد البشرية:رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 8- حسين، عجلان حسين، (2011)، "إستراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الزغبي، حسن علي، (2005)، "نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 10- سويسبي و الخفاجي، عز الدين علي، ندى عباس، (2015)، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- شمت، نيفين حسين، (2010)، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية" دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

- 12- صادق، درمان سليمان، (2012)، "التسويق المعرفي (المبني على إدارة المعرفة الزبون التسويقية)، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 13- طالب و البناء، علاء فرحان، زينب مكي محمود، (2012)، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- طالب و الجنابي، علاء فرحان ، أميرة هاتفي حداوي، (2009)، "إدارة معرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- 15- الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، إدارة المعرفة"، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 16- العلي و آخرون ، عبدالستار، (2006)، "مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- الغالبي وادريس، طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 18- الكبيسي، خضير، صلاح الدين، خام، (2004)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، مصر.
- 19- لونس، السعيد، (2015)، "أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية و تسويق، برج بوعرييرج ، الجزائر.
- 20- المرسي، نبيل محمد، (2003)، "الإدارة افستراتيكية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 21- المغربي، عبدالفتاح، (2002)، "نظم إدارة المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع، جامعة المنصورة، مصر.
- 22- موسى ، دريش، (2017)، "اثر إدارة المعرفة الزبون في الأداء المؤسسي (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علون التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، بسكرة، الجزائر.

**First: Scientific Thesis & Dissertation**

- 1- Diab, s.M. (2014): using **the competitive dimensions to achieve competitive advantage** "study of private Jordanian private hospital".
- 2- Feng, Tian-Xue & Tian, Jin-xin, 2005, Customer Knowledge Management and Condition Analysis of Successful CKM Implementation, Proceedings of the Fourth International Conference on Machine Learning and Cybernetics, Guangzhou, 18-21, IEEE, China.
- 3- Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & Riempp, Gerold, 2002, Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, The Second International Conference on Electronic Business Taipei, Taiwan.
- 4- Geoffrey kiptoo kiprop (2017)." competitive and sust ainable competitive advantage at the pact in corporation Aresearch project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Award of the degree of master of business Administration university of nqirobi. P5.
- 5- Hackett, Brian, 2003, beyond knowledge, how ways to work and learn, the conference, p24.
- 6- Hadeel Saad al hayari, 2016, Customer Knowledge management Towards Customer attraction from Manager's perspective; a case Study of Arab Bank in amman city, Jordan.
- 7- Hoffman, 2008, « Some Sekjour Development of a CCR. Strategy » – framework, Doctoral thesis, Queen'shiversity Belfast.
- 8- Jun Du, Rong Song&Jiao, Yuan-Yuan, 2011, Customer Knowledge Management of Mass Customization Enterprises Based Value Chain, National Natural Science Foundation of China, IEEE.

- 9- Kong, Feng & Cai, Liya, 2008, Customer Knowledge Management and Research in E-commerce Environment, International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling, IEEE, China.
- 10- Mukherji, Sourav. (2012), A framework for managing customer knowledge in retail industry, IIMB Management Review, 24.
- 11- Plougastel, Damien & Bertin, Marie-Anne, 2011, Customer Knowledge Management at Komatsu Forest: A descriptive study with exploratory insights about the integration of knowledge from customers at Komatsu Forest, Master Thesis Unpublished, Umeå School of Business.
- 12-Porter, Qing Arnie (2005). "Internet and Competitive advantage an empirical study of UK retail banking sector", The University of Warwick. P.p 1-460.
- 13-Reinart, Z.W & Kumer, V (2011), The Mismanagement of Customer Loyalty, Harvard Business Review, July, P 8.
- 14-Zanjani, Mehdi Shami; Rouzbehani, Roshanak & Dabbagh, Hosein, 2008, Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms, World Academy of Science, Engineering and Technology 38.

### **Second: Journals & periodical**

- 1- B. Aghamirian et al, 2013, Effects of Customer Knowledge Management's Eight Factors In E- Commerce, Management Science and Engineering, Vol. 7, No 4, p 3.
- 2- Barney J, B (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 17, N° 1. P101-102.
- 3- DaventPont, T-H- Horris, Jk, Kohi, A. K, (2001), How Do They Know Their Customers So Well. Mit Sloan Memagement Rievew Vol:42, No:12, P11.

- 4- Eston, L, (2001) sustainability at Hewlett-packard, California Manegeral Review, vol.43, No3, spring.
- 5- Farhad danishgare, lyn bosanquet, 2010, organizing customer knowledge in academic libraries, journal electronic of knowledge management, vol 1, n 8, pp21-32, p24.
- 6- Gronross, C. (1994), From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm, Journal of marketing, 10: 347.
- 7- M. Geibert et al, 2003, Knowledge- Enabled Customer Relation Ship Management: Integrating Customer Relation Ship Management and Knowledge Management Concept Journal of Knowledge Management Vol7, No 5, p 107, 109.
- 8-M. Zanjani et al, 2008, proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM. Tools in British Dotcoms, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 2, p279.
- 9- Mehdi Shami Zanjani, Roshanak Rouzbehani and Hussein Dabbagh,2008, Proposing a Conceptual Model of CustomerKnowledge Management- A Study of CKM Tools in British Dotcoms, International Journal of Human and Social Sciences.
- 10-Nderitu, Joyce Wanjiku. (2016). "Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya – Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University". INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT. Vol.5, Issue 4., March 2016. P.p 81-98.
- 11-Preston, L, (2001) sustainability at Hewlett-packard, California Manegeral Review, vol.43, No3, spring.
- 12-Sofianti, Tanika D. &Suryadi, Kadarsah& Govindaraju, Rajesri & Prihartono, Budhi, 2013, Measuring productivity of customer knowledge management in projects, Knowledge Management & E-Learning, Vol.5, No.2.



- 13-Tabarsa, G; Moghadam, A and Hamidian, M. (2014). Explaining the Relationship between Customer Knowledge Management and Sensing Dimension of Dynamic Capabilities: Case Study: Barid Samaneh Novin Company. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 5 (2): 180 – 183.
- 14- Zack, M. (2003), Rethinking the Knowledge Best Organization. *Sloan Management Review*, Vol: 44. No: 4, P 18.
- 15-Zahari, Ahmad Suffian Mohd; Ab Rahman, Baharom; Othman, Abdul Kadir & Wahab, Samsudin, 2013, Investigating the Relationship between Customer Knowledge Management and Knowledge Sharing among Insurance Companies in Malaysia, *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 10, Canadian Center of Science and Education, ([www.ccsenet.org/ass](http://www.ccsenet.org/ass)).
- 16-Zaidi, A. (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 Journal of Business and ar A Management Review*, 7 (3): 1-8.
- 17-Zerger, 1998, B art of know ledge management? info cold, july 27, p17.

### **Third: Books**

- 1- Abedi, E; Divan, A; Mahmoudian, M & Shami, M. (2013). Formulation of the customer knowledge management in private commercial banks of Iran. ***Business Administration***, 6(1).
- 2- Cherniss, Springer. (2002): ***Emotional intelligence and the good community***.
- 3- Daft, Lengel. (2001): ***Integrating Spatial Information and Business Brocesses: The role of organizational structures***.

- 4- Daveni, Thomas. (2010): **How sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets.**
- 5- Davent Pont, T-H- Horris, Jk, Kohi, A. K, (2001), How Do They Know Their Customers So Well, Op. Cit, P15.
- 6- Dilworth, Anderson. (1992): **Creating culturally-relevant ways of thinking about diversity and aging: Theoretical challenges for the twenty-first century.**
- 7- Michel Porter, 1999, **l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris.
- 8- Zack, M.,(2009), Rethinking the Knowledge Best Organization, Op. Cit, P18.

#### **Forth: Internet**

- 1- Alex Bennet, KM Today and Tomorrow, [http ;/www.sveiby.com/articles/Sveiby interview 2004.htm](http://www.sveiby.com/articles/Sveiby%20interview%202004.htm) Alex Bennet, 2021. /7 / 13. اطل عليه يوم
- 2- صادق، درمان سليمان، 2008، "العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، جامعة دهوك، العراق. عن الموقع: <http://ahmed2011.yoo7.com/t3-topic>.
- 3- Patric Lambe, (2001), Based Customer Knowledge Management Map: P5.WWW.straitsknowledge.com.

## الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة

برنامج الماجستير

### استمارة الاستبيان

السادة المحترمون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقدم الباحث القيام بدراسة حول (دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لاراء عدد من مديري المصارف الأهلية في مدينة أربيل) و المعدة لغرض الحصول على شهادة الماجستير ، إن الغرض من هذه الاستمارة هو لمعرفة مدى توافر بعض المفاهيم الادارية المدنية في جامعة. لذا نرجو تعاونكم معنا عن طريق اختيار الاجابة المناسبة خدمة للبحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر و التقدير.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: سوران نوزاد عزيز

[Sorani.rwandzi@yahoo.com](mailto:Soran.rwandzi@yahoo.com)

رقم التالفون (07507306666)

الملاحق ..... الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

اولاً: معلومات الشخصية  
1- الجنس:

ذكر  ، أنثى

2- العمر بالسنوات:

30-20 سنة  40-31 سنة  50-4 سنة  50 سنة

3- التحصيل العلمي :

إعدادية  دبلوم  بكالوريوس   
دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

4- التخصص العلمي :

الإدارة  المحاسبة  المالية والمصرفية  تصاد

5- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

5-1 سنة  5-11  20 سنة فأكثر

## الاسئلة الخاصة بالمتغير الاول ( إدارة معرفة الزبون )

الاستجابة					العبارات	ت	المتغيرات الفرعية
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
					يتكيف العاملون في المصرف تصرفاتهم وفقاً لطبيعة أدواق زبائنهم.	1	المعرفة من الزبون
					يستخدم المصرف اشخاص متخصصين بالمنظمة لمتابعة حالة النفسية لمعرفة الزبائن وتحديد طلباتهم.	2	
					عملية اتخاذ قرارات في المصرف تتم بناءً على التحليل جيد لملاحظات الزبائن.	3	
					يتواصل المصرف بالاستمرار مع زبائنه لضمان رضاهم وولائهم.	4	
					يسعى المصرف في إطار معرفة الزبون الى تحسين الخدمات لتحقيق رضاه الزبون.	5	
					يمتلك المصرف موقعاً الكترونياً لعرض ما يملكه من الخدمات.	6	المعرفة للزبون
					يطلع المصرف زبائنه على الخدمات ومشاريع المستقبلية لديه.	7	
					يعلن المصرف تطورات الحاصلة بالإستمرار حول خدماتها.	8	
					يعمل المصرف على تحسين سمعته وخدماته لضمان استمرارية علاقته بزبائنه.	9	
					يعمل المصرف بدقة في البحث عن حاجات ورغبات زبائنها باستمرار.	10	

					يمتلك المصرف قاعدة بيانات كافية عن العملاء لديها و يشجع على بناء علاقات جيدة معه.	11	معرفة الزبون
					يمتاز العاملون في المصرف بالمهارات والخبرات والقدرة المعرفية مما يساعد على توقع توجهات الزبون.	12	
					يركز المصرف على تطوير علاقتها مع الزبائن للحصول على معلومات أكثر حول حاجاتهم.	13	
					يقوم المصرف بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	14	
					يعمل المصرف على تبادل المعرفة مع الزبائن لتحقيق اهداف الطرفين.	15	
					الاتصال بين الزبائن من أهم وسائل نقل المعلومات حول خدمات التي يقدمها المصرف.	21	معرفة الزبون الى الزبون
					تكسب المصرف زبائن جدد من خلال العلاقة التي تربط الزبائن ببعضهم البعض.	22	
					تتأثر الحصة السوقية للمصرف بعلاقات الزبائن مع بعضهم البعض.	23	
					يعتمد المصرف على موظفين متخفين في صفة الزبون للاقتراب من الزبائن و التعرف على آرائهم.	24	
					يرتبط زبائن المصرف مع بعضهم البعض بعلاقات اجتماعية طيبة.	25	

الاسئلة الخاصة بالمتغير الثاني ( الميزة التنافسية المستدامة).

الاستجابة					العبارات	ت	المتغيرات الفرعية
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
					يسعى المصرف الى تقديم خدمات ذو جودة عالية.	1	الجودة
					يركز المصرف على البحث والتطوير في تحسين جودة العملية الخدمية.	2	
					يعتمد المصرف على مبدأ التحسين المستمر لبلوغ جودة متميزة.	3	
					يتصف خدمات المصرف بالجودة العالية والتي تعتبر مصدر تفوق على المنافسين.	4	
					يمتلك المصرف طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم خدماتها للزبائن.	5	
					يتوفر لدى المصرف كوادر مؤهلة ذات القدرات العالية لتقديم الخدمات للزبون.	6	الكفاءة
					يحرص المصرف على استخدام مواردها المتاحة (البشرية و المالية والمادية) بكفاءة.	7	
					لدى المصرف كوادر ذات خبرات من اجل تفادي الأخطاء في العمل.	8	
					يستخدم المصرف كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيقة.	9	
					يمتلك المصرف كوادر مؤهلة من اجل دراسة وتحليل سلوك الزبائن بصورة دقيقة و علمية.	10	

					يمتلك العاملون في المصرف مهارات متعددة لتأدية أكثر من مهام.	11	المرونة
					يتسم المصرف بالسرعة المطلوبة في تطوير شكل الخدمة حسب رغبات الزبائن.	12	
					ان المصرف لديه القدر على الاستجابة حسب تغيرات طلب السوق.	13	
					المصرف لها القدرة على تغيير كمية الخدمات عند تغير حجم الطلب.	14	
					يوجد لدى المصرف كوادر ذات مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	15	
					يمتلك المصرف خاصية فريدة أو مجموعة مهارات مختلفة.	16	الابداع
					المصرف لديه أصول ملموسة وغير ملموسة ذات ميزة خاصة.	17	
					يمتلك المصرف كفاءات جوهرية فريدة يصعب تقليدها.	18	
					يمتلك المصرف وسائل إبداعية لجذب الزبائن الحالية والمستقبلية.	19	
					لدى المصرف تقنيات وكوادر ذات مؤهلات خاصة تجعلها مبدعة باستمرار.	20	
					ينتهج المصرف إستراتيجية قيادة التكلفة.	21	التكلفة
					يتسم خدمات المصرف بالسعر المنخفض مقارنة بالمنافسين.	22	



					يستخدم المصرف الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	23	
					يتبع المصرف استراتيجية التكلفة المنخفضة للخدمة كأحد الأولويات الأساسية.	24	
					يستخدم المصرف مواد منخفضة التكلفة مع ضمان النوعية مقارنة بالنافسين.	25	
					المصرف قادرة على الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبون.	26	الفعالية
					يستطيع المصرف على إنتاج تشكيلة واسعة من الخدمات.	27	
					يقدم المصرف خدمات بفعالية يتميز بالسرعة والجودة العالية قياساً بالمنافسين.	28	
					لدى المصرف إمكانيات على تطوير خدماتها لتلبية رغبات الزبائن.	29	
					تهتم المصرف بدقة وعدم وجود الاخطاء في تقويم الخدمات لزيائنها بهدف تعزيز فاعليتها.	30	
					يمتلك المصرف موقع تنافسي تمكنها من العمل بشكل ناجح لدخول الى أي سوق جديد.	31	الموقع التنافسي
					تتصف المصرف بالسمعة تجارية جيدة يعزز من خلالها موقعها التنافسي.	32	
					يمتاز مواد و خدمات المصرف بالندرة والقيمة صعبة التقليد يعطيها تفوقاً إستراتيجياً في موقعها التنافسي.	33	

					يمتاز مواد و خدمات المصرف بالندرة والقيمة صعبة التقليد يعطيها تفوقاً إستراتيجياً في موقعها التنافسي.	34	
					يسفيد المصرف من مراكز البحث والتطوير لديها للحفاظ على موقعها التنافسي في الاسواق	35	

## الملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة



انموذج استبيان اراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

جامعة شرق الأدنى- قبرص

كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الاعمال

### الاستاذ الفاضل

تاتي هذه الاستبانة في اطار رسالة الماجستير الموسومة ب ( دور إدارة المعرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) دراسة تحليلية لاراء عينة لمجموعة من مديري شركات التسويق في أربيل ،ونظرا لعدم توافر متغيرات جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة فان الباحث تعول على خبراتكم في مجال البحث العلمي في اعداد الاستبانة اذ ان ارائكم الحكيمة سيكون لها الاثر الايجابي في اعداد مقياس يعبر بشكل دقيق عن متغيرات الدراسة وتنعكس ايجابا في النتائج التي يتم التوصل لها واخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب لذا نرجو من حضراتكم للتفضل بابداء رايكم حول الاستبانة والابعاد والفقرات التي تتدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة عن الاسئلة الاتية:-

- ✓ هل ان الاسئلة تقيس المتغيرات الاساسية للدراسة
- ✓ هل ان الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله
- ✓ هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد الى بعد المحدد من الابعاد
- ✓ هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها ضمن كل بعد من الابعاد ،او استبعاد الفقرات غير المناسبة
- ✓ هل ان بدائل القياس مناسبة، واذا كانت غير ذلك ، فهل تقترح بدائل اخرى

طالب الماجستير

سوران نوزاد

المشرف العلمي

أ.م. خيرى علي وسو

عزيز

الاسم :

جامعة:

كلية :

قسم:

القالب العلمي:

الشهادة:

التخصص الدقيق:

أبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة			
المعرفة حول الزبون :- وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته.			أولاً
تعديل	لاتصلح	تصلح	
			1 يتكيف العاملون في المصرف تصرفاتهم وفقاً لطبيعة أدواق زبائنهم.
			2 يستخدم المصرف اشخاص متخصصين بالمنظمة لمتابعة حالة النفسية لمعرفة الزبائن وتحديد طلباتهم.
			3 عملية اتخاذ قرارات في المصرف تتم بناءً على التحليل جيد لملاحظات الزبائن.
			4 يتواصل المصرف بالاستمرار مع زبائنه لضمان رضاهم وولائهم.
			5 يسعى المصرف في إطار معرفة الزبون الى تحسين الخدمات لتحقيق رضاه الزبون.
المعرفة للزبون :- وتشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المنظمة، أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية، إذ			ثانياً

أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون وتقديم الخدمات له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات المنظمة.			
التعديل	لاتصلح	تصلح	
			1 يمتلك المصرف موقعا إلكترونياً لعرض ما يملكه من الخدمات.
			2 يطلع المصرف زبائنه على الخدمات ومشاريع المستقبلية لديه.
			3 يعلن المصرف تطورات الحاصلة بالإستمرار حول خدماتها.
			4 يعمل المصرف على تحسين سمعته وخدماته لضمان استمرارية علاقته بزبائنه.
			5 يعمل المصرف بدقة في البحث عن حاجات ورغبات زبائنها باستمرار.
<p><b>المعرفة من الأعمال الى الزبون :-</b> تبدأ هذه المعرفة من تعامل المنظمة مع الزبون وبتدرج من تعاملات الشراء والاتصال والعاملين الذين يتكون بالزبائن، إلى المستويات الإدارية الأعلى وبالتالي فان تحويل هذه إلى صيغ مختلفة كما يفترضها الزبون، أي تحويل هذه المعرفة مفهومة و واضحة أو بتعبير آخر معرفة صريحة هو مايمكن من المحافظة على الزبون وتعزيز العلاقة معه.</p>			ثالثاً
التعديل	لاتصلح	تصلح	
			1 يمتلك المصرف قاعدة بيانات كافية عن العملاء لديها و يشجع على بناء علاقات جيدة معه.
			2 يمتاز العاملون في المصرف بالمهارات والخبرات والقدرة المعرفية مما يساعد على توقع توجهات الزبون.
			3 يركز المصرف على تطوير علاقتها مع الزبائن للحصول على معلومات أكثر حول حاجاتهم.
			4 يقوم المصرف بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.

			يعمل المصرف على تبادل المعرفة مع الزبائن لتحقيق اهداف الطرفين.	5
			معرفة الزبون للزبون :- يعد تعامل الزبون مع الزبون أمراً مهماً للمنظمة ، وتكون وسيلة الاتصال من خلال الحديث عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وطرق التعامل مع الزبائن ، وهنا تصبح الزبون المعبر الحقيقي عن المنظمة ، إذ أن من أهم ملامح تعامل الزبائن مع بعضهم هو المعرفة الضمنية التي تعزز هنا ، وهي تعبير وليس مجرد تجربة عن كيفية دخول الزبائن وخروجهم من المنظمة ومجال قيمتها، ومع هذا فإن المجال هو شيء حرج للقابلية على رسم دورة حياة الزبون الكاملة وليس فقط دورة حياته ، فهي تفسر لماذا يصل الزبائن وماذا يدفعهم للرحيل .	رابعاً
	التعديل	لاتصلح	تصلح	
			الاتصال بين الزبائن من أهم وسائل نقل المعلومات حول خدمات التي يقدمها المصرف.	1
			تكسب المصرف زبائن جدد من خلال العلاقة التي تربط الزبائن ببعضهم البعض.	2
			تتأثر الحصة السوقية للمصرف بعلاقات الزبائن مع بعضهم البعض.	3
			يعتمد المصرف على موظفين متخفين في صفة الزبون للاقتراب من الزبائن و التعرف على آرائهم.	4
			يرتبط زبائن المصرف مع بعضهم البعض بعلاقات اجتماعية طيبة.	5
أبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة				
			بعد الجودة:- يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية.	أولاً
	التعديل	لاتصلح	تصلح	
			يسعى المصرف الى تقديم خدمات ذو جودة عالية.	1
			يركز المصرف على البحث والتطوير في تحسين جودة العملية الخدمية.	2

			يعتمد المصرف على مبدأ التحسين المستمر لبلوغ جودة متميزة.	3
			يتصف خدمات المصرف بالجودة العالية والتي تعتبر مصدر تفوق على المنافسين.	4
			يمتلك المصرف طرق إبداعية ومبتكرة لتسليم خدماتها للزبائن.	5
<p><b>بعد الكلفة :-</b> يقصد بالتكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة. إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتوج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية.</p>				
	التعديل	تصلح	لا تصلح	
			يتوفر لدى المصرف كوادر مؤهلة ذات القدرات العالية لتقديم الخدمات للزبون.	1
			يحرص المصرف على استخدام مواردها المتاحة (البشرية و المالية والمادية) بكفاءة.	2
			لدى المصرف كوادر ذات خبرات من اجل تفادي الأخطاء في العمل.	3
			يستخدم المصرف كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيقة.	4
			يمتلك المصرف كوادر مؤهلة من اجل دراسة وتحليل سلوك الزبائن بصورة دقيقة و علمية.	5
<p><b>بعد المقدرات الجوهرية :-</b> تتمثل في تركيبة أو المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير ملموسة ذات السمة الخاصة والتكنولوجيا العالية التي تعتبر الحجر الأساس للتنافس و تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، بحيث تكون قيمة وفريدة يصعب محاكاتها .</p>				
	التعديل	تصلح	لا تصلح	
			يمتلك العاملون في المصرف مهارات متعددة لتأدية أكثر من مهام.	1
			يتسم المصرف بالسرعة المطلوبة في تطوير شكل الخدمة حسب رغبات الزبائن.	2

			ان المصرف لديه القدر على الاستجابة حسب تغيرات طلب السوق.	3
			المصرف لها القدرة على تغيير كمية الخدمات عند تغير حجم الطلب.	4
			يوجد لدى المصرف كوادرات ذات مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	5
<p><b>بعد الاستجابة للزبون :-</b> يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم المنتج مهما يحدد مستوى جودته، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم المنتج و التعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على المنتج المطلوبة</p>				
	تصلح	لا تصلح	التعديل	
			يملك المصرف خاصية فريدة أو مجموعة مهارات مختلفة.	1
			المصرف لديه أصول ملموسة وغير ملموسة ذات ميزة خاصة.	2
			يملك المصرف كفاءات جوهرية فريدة يصعب تقليدها.	3
			يملك المصرف وسائل إبداعية لجذب الزبائن الحالية والمستقبلية.	4
			لدى المصرف تقنيات وكوادرات ذات مؤهلات خاصة تجعلها مبدعة باستمرار.	5
<p><b>بعد الفعالية :-</b> يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم المنتج مهما يحدد مستوى جودته، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم المنتج و التعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على المنتج المطلوبة</p>				
	تصلح	لا تصلح	التعديل	
			ينتهج المصرف إستراتيجية قيادة التكلفة.	1
			يتسم خدمات المصرف بالسعر المنخفض مقارنة بالمنافسين.	2



			يستخدم المصرف الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	3
			يتبع المصرف استراتيجيات التكلفة المنخفضة للخدمة كأحد الأولويات الأساسية.	4
			يستخدم المصرف مواد منخفضة التكلفة مع ضمان النوعية مقارنة بالنافسين.	5
			<b>بعد الكفاءة :-</b> تمثل الكفاءة في العلاقة الاقتصادية بين الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنتائج المتحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات	سادساً
التعديل	لاتصلح	تصلح		
			المصرف قادرة على الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبون.	1
			يستطيع المصرف على إنتاج تشكيلة واسعة من الخدمات.	2
			يقدم المصرف خدمات بفعالية يتميز بالسرعة والجودة العالية قياساً بالمنافسين.	3
			لدى المصرف إمكانيات على تطوير خدماتها لتلبية رغبات الزبائن.	4
			تهتم المصرف بدقة وعدم وجود الاخطاء في تقويم الخدمات لزيائنها بهدف تعزيز فاعليتها.	5
			<b>بعد الموقع التنافسي :-</b> تعتبر المرونة من الأبعاد التنافسية الهامة على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنها تبرز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم كما أنها تركز على الإبداع في تطوير مواردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية	سابعاً
التعديل	لاتصلح	تصلح		
			يمتلك المصرف موقع تنافسي تمكنها من العمل بشكل ناجح لدخول الى أي سوق حديد.	1
			تتصف المصرف بالسمعة تجارية جيدة يعزز من خلالها موقعها التنافسي.	2

			يمتاز مواد و خدمات المصرف بالندرة والقيمة صعبة التقليد يعطيها تفوقاً إستراتيجياً في موقعها التنافسي.	3
			يمتاز مواد و خدمات المصرف بالندرة والقيمة صعبة التقليد يعطيها تفوقاً إستراتيجياً في موقعها التنافسي.	4
			يسفيد المصرف من مراكز البحث والتطوير لديها للحفاظ على موقعها التنافسي في الاسواق	5

## الملحق رقم (3) أسماء السادة تحكيم الاستبانة

اسماء السادة محكمي الاستبانة

ت	الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1	د.خالد حمد أمين ميرخان	أستاذ	الإدارة الإستراتيجية	جامعة صلاح الدين / أربيل
2	د.أحلام إبراهيم ولي	أستاذ	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة صلاح الدين / أربيل
3	د.ثرشك صالح العسكري	أستاذ	إدارة التسويق	جامعة السليمانية
4	د.حاکم جبوري علك الخفاجي	أستاذ	إدارة التسويق	جامعة الكوفة
5	د.ليث علي الحكيم	أستاذ	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة الكوفة
6	السيدة مهبات نوري عبدالله	أستاذ مساعد	إدارة التسويق	جامعة صلاح الدين / أربيل
7	د.دقرون فريدون عبدالله	أستاذ مساعد	الإدارة الإستراتيجية و السلوك التنظيمي	جامعة السليمانية
8	د.سعد فاضل عباس	أستاذ مساعد	نظرية المنظمة	جامعة دهوك
9	د.هاشم فوزي العبادي	أستاذ مساعد	الإستراتيجية و نظرية المنظمة	جامعة الكوفة

The role of customer knowledge management in achieving sustainable competitive advantage - an analytical study of the opinions of a number of managers of private banks in the city of Erbil

## ORIGINALITY REPORT

<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>2</b>	<b>www.asjp.cerist.dz</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>andalusuniv.net</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>meu.edu.jo</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>thesis.univ-biskra.dz</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Tikrit University</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>repository.nauss.edu.sa</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>