

## دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن

### لضمان امتلاك مزايا تنافسية

دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية

العامة في محافظة نينوى\*

#### أثير حسو إسحق

مدرس مساعد، الكلية التقنية الإدارية، الموصل

### المستخلص

أسهمت بيئة الأعمال الحالية في دفع المنظمات نحو السعي لامتلاك المعرفة وذلك لضمان تحقيق ميزة تنافسية بوصفها إحدى أهم مقومات البقاء في الأسواق الحاضرة. وقد تطرقت الدراسة لثلاثة محاور رئيسة متمثلة بإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية في محاولة لبيان نوع العلاقة بينها على مستويي الارتباط والأثر، أما أهميتها فتتجسد بتقديم الدعم للمنظمات المبحوثة والمنظمات المحلية لتحسين واقعها التنافسي وتحسين العلاقة مع الزبائن وزيادة المخزون المعرفي وتحسينه باستمرار وبالتالي زيادة الحصة السوقية والإرباح المتحققة.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها تعاظم دور إدارة المعرفة لدى دعمها من قبل إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية وقدم على أثرها مجموعة من المقترحات لعل أهمها: وجود تأثير لإدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية، ولكن يتعاظم أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود إدارة علاقات الزبائن. لذا على المنظمات الراغبة في البقاء امتلاك قاعدة معرفية متلائمة مع متطلبات واحتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال تسخير موارد المنظمة كافة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، إدارة عمليات المعرفة، إدارة علاقات الزبائن، إرضاء الزبائن، وفاء الزبائن، أهمية الزبائن، الميزة التنافسية، أبعاد الميزة التنافسية.

## **The Role of Knowledge Management in Enhancing the Effectiveness of Customer Relationship Management to Ensure that the Competitive Advantages Prospective**

A Survey Study of the Opinion of Managers in a Sample of Industrial Companies Operating in the Province of Nineveh

**Atheer H. Ishak Gajo**

Ass. Lect., Technical Administrative College, Mosul.

### **Abstract**

Organization, due to the current business environment, tries to get knowledge so as to ensure the achievement of competitive advantage in the current markets. The research studies the three main axes: knowledge management, customer relationship management and competitive advantage in an attempt to describe the type of relationship between the levels of engagement and impact.

Competitive advantage provides support to the organizations under search, and local organizations to improve their competition position and to improve their relationship with customers and to increase and improve the stock of knowledge which lead to increase market share and profits.

The research comes up with a set of conclusions; perhaps the most important one is the growing role of knowledge management when supported by customer relationship management to achieve feature competitive.

The researcher recommends that those organizations which seek for survival must have knowledge base that suits the heads and the requirements of both current and future probable customer.

**Keywords:** knowledge management, knowledge management processes, customer relationship management, customer satisfaction, customer loyalty, customer value, competitive advantage, the dimensions of competitive advantage.

**المقدمة:**

لا يختلف الكتاب في أهمية إدارة المعرفة وإدارتها في حياة المنظمة بوصفها سبيل هذه المنظمات للاستحواذ على الميزة التنافسية واستدامتها لاحقاً بغض النظر عن مجالاتها، فعملية تسخير المعرفة في تحديد الإستراتيجيات الفعالة تنعكس على تبني المنظمة لإدارة علاقات الزبائن، ما يتطلب توافر قاعدة معرفية ملائمة لإدارة علاقات زبائن أكثر فاعلية ومن ثم استخدامها لدعم هذه القاعدة باتجاه امتلاك ميزة تنافسية.

يرى الباحث أن تكامل إدارة علاقات الزبائن مع إدارة المعرفة يتعاظم تأثيره في امتلاك الميزة التنافسية، لذا فقد حاول الباحث صياغة وجهة نظره هذه باستخدام أساليب البحث العلمي وتسخيرها لتحليل آراء عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة للألبسة الجاهزة، وحاول الباحث تمثيل هذه المنهجية من خلال المحاور الآتية:

١. المحور الأول: منهجية الدراسة.
٢. المحور الثاني: الجانب النظري.
٣. المحور الثالث: الجانب العملي.
٤. المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

**المحور الأول****منهجية الدراسة****أولاً: مشكلة الدراسة**

إن الملفت للنظر على وفق اطلاع الباحث واستناداً للزيارات الميدانية التي قام بها تبين أن هنالك قصوراً في كيفية تكوين المعرفة وإدارتها في المنظمات المبحوثة، وما تواجهه منتجات هذه المنظمات من منافسة من قبل المنتجات المستوردة، إذ إن عملية استخدام المعرفة تعد عنصراً مهماً للنجاح، لذا سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في إدارة علاقات الزبائن وتحسينها وتكاملها نحو تحقيق الميزة التنافسية.

وقد اعتمدت الدراسة على آراء عينة من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المنظمات. انطلاقاً من ما ورد في مقدمة الدراسة يمكن تجسيد مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات على النحو الآتي:

١. هل هناك إدراك لدى إدارة المنظمات لدور إدارة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية.
٢. هل هناك قصور لدى الإدارة في إدراك أهمية فاعلية إدارة علاقات الزبائن وسبل تعزيزها.
٣. هل لإدارة المعرفة دور في فاعلية إدارة علاقات الزبائن في ضمان امتلاك مزايا تنافسية.
٤. هل يتعاطم دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في ظل وجود إدارة علاقات الزبائن.

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

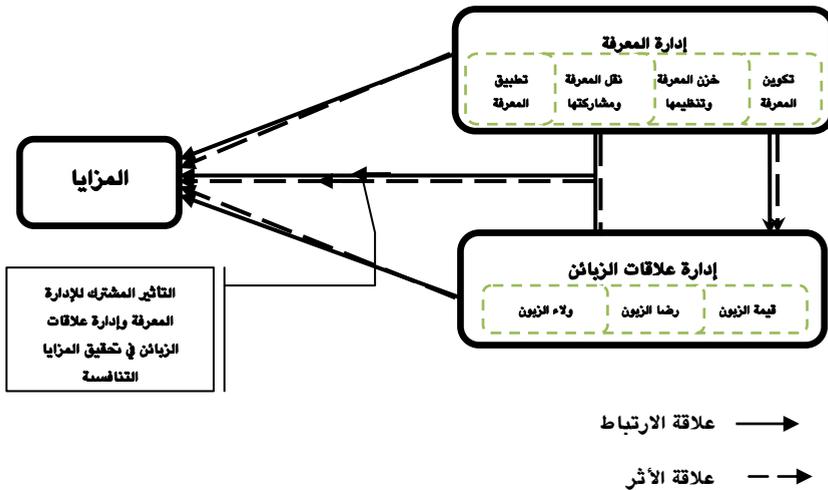
١. الأهمية النظرية: تعكس هذه الأهمية ما تناوله الدراسة في إطارها النظري بخصوص إدارة المعرفة متمثلة بمفهومها وأهمتها وأهدافها، وإدارة علاقات الزبائن وسبل تحسينها، وبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن في تحقيق مزايا تنافسية.
٢. الأهمية الميدانية: بيان الواقع المعرفي للمنظمات المبحوثة والتحقق من دور إدارة المعرفة في تحقيق إدارة علاقات الزبائن اعتماداً على علاقات الارتباط والتأثير بينهما وبيان تأثيرهما في تحقيق المزايا التنافسية، مما قد يلفت انتباه المدراء في المنظمات حول أهمية متغيرات الدراسة في حياة منظماتهم هذا من جهة وبما يعزز الإطار النظري الذي سبقت الإشارة إليه.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الاستراتيجي الذي تمارسه إدارة المعرفة في إدارة علاقات الزبائن وتحسينها وتكاملهما نحو تحقيق المزايا التنافسية، من خلال تسخير عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة نحو تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن الموجه نحو امتلاك مزايا تنافسية، وهذا بدوره يساعد المنظمات المحلية بتوجيه مواردها لامتلاك مخزون معرفي موجه نحو الزبون بهدف امتلاك مزايا تنافسية.

### رابعاً: أنموذج الدراسة وفرضياته:

يعرض الشكل (١) انموذج الدراسة الذي يعكس فكرته، والذي في ضوء معطياته تم صياغة فرضياته ولغرض الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة، يمكن توضيح فرضيات الدراسة من خلال:



١- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي لإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً بالمزايا التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي لإدارة علاقات الزبائن (مجتمعة ومنفردة) بوصفها متغيراً مستقلاً بالميزة التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً.

٣- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوي لإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً بإدارة علاقات الزبائن (مجتمعة ومنفردة) بوصفها متغيراً معتمداً هذه المرة.

٤- الفرضية الرئيسية الرابعة: يتعاضد تأثير إدارة علاقات الزبائن وإدارة المعرفة معاً في تحقيق المزايا التنافسية.

#### سادساً: حدود الدراسة ومجتمعه وعينته وأوصافها

عدت المدة من ٢٠١١/٦/٥ إلى ٢٠١١/٧/١٢ كحدود زمنية للبحث أما المنظمات والمتمثلة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، (إذ تأسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى التابعة لوزارة الصناعة والمعادن سنة ١٩٩٧)، والشركة العامة للألبسة الجاهزة (وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن، تأسست في ١٩٨٨/٣/٦)، عدت كحدود مكانية للبحث، إذ تكمن الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذه الشركات الصناعية إلى ما يأتي:

١. كونها من اكبر الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى.
٢. امتلاك هذه الشركات سوقاً لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى.

أما بخصوص مجتمع الدراسة تمثل بالمدراء العاملين في المنظمات المذكورة ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، فقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة من المدراء

العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والذين كان عددهم (٣٠) فرد والجدول (١) يبين الخصائص الشخصية للإفراد العينة.

جدول (١)  
وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان	البيان
%٧٦,٦٦	٢٣	ذكر	الجنس
%٢٣,٣٤	٧	انثى	
%٥٦,٦	١٧	٤١ - ٣٥	العمر
%٤٣,٤	١٣	٥٥ - ٤٢	
%١٠	٣	مدير	العنوان الوظيفي
%٢٠	٦	معاون مدير	
%٧٠	٢١	رئيس قسم	
%٤٠	١٢	ماجستير	الشهادة
%٦٠	١٨	بكالوريوس	

#### سابعاً: أساليب الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في إتمام بحثه، وقد استفاد الباحث من تقنيات هذا المنهج في تحليل مستلزماته من البيانات لاسيما استمارة الاستبانة خماسية القياس والتي صممت على وفق السياقات العلمية وضمت أربعة محاور الأول ضم المؤشرات المعتمدة في وصف العينة. أما المحاور الباقية فضمت المؤشرات الخاصة بمتغيرات الدراسة وقد تم توزيع ٣٢ استمارة وتم إعادة ٣٠ استمارة صالحة للتحليل وكانت نسبة الاستجابة للعينة ٩٣٪، وفيما يخص وسائل التحليل فاعتمد الباحث على الانحراف المعياري ومعامل الارتباط والانحدار الخطي باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي، ولقياس التعاطم استخدم الباحث أسلوب المقارنة بين التأثير المنفرد لإدارة المعرفة والتأثير مجتمعاً (مع إدارة علاقات الزبائن) في تحقيق المزايا التنافسية.

## المحور الثاني

### الجانب النظري

## أولاً: إدارة المعرفة Knowledge Management

### (١) مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة مطلباً أساسياً للمنظمات في ممارسة أعمالها من خلال المعرفة التي تقدمها للمنظمة وبشكل عام ولصانع القرار بشكل خاص، وذلك لتحقيق التميز، فإدى تزايد الوعي بأهمية المعرفة في معظم المنظمات الحديثة إلى الدراسة عن الصيغ التي تجعل من المعرفة التي تقدمها إدارة المعرفة إلى المنظمة أكثر فاعلية ونفعاً للمنظمة، إن المنظمات الحريصة على بقائها واستمرارها في عملها تسعى إلى تهيئة المعلومات والمعرفة الكاملة عن الزبائن الحاليين والمحتملين، وهذا يؤدي بالمنظمة للبحث عن استراتيجيات تسويقية تعزز من قدرتها على التفاعل مع الزبون وعلى النحو الذي يقودها إلى تحقيق النجاح في أعمالها وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكوين قاعدة معلومات موسعة عن الزبائن وتوقعاتهم ومتطلباتهم.

فقد عرف السياني إدارة المعرفة على أنها عبارة عن منظومة متكاملة من القرارات والأنشطة التخطيطية والتوجيهية والرقابية المتعلقة بتوفير المعرفة واستخدامها استخداماً أمثل في عمليات اتخاذ القرار (السياني، ٢٠٠١، ٤).

أما (Hackett, 2003, 6) فقد عرفها بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة وتفعيلها في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات فضلاً عن تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.

وهي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتكوينها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد العاملين والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة (الخيرو وجلال، ٢٠٠٤، ٣).

مما سبق يمكن عدّ إدارة المعرفة كافة الأنشطة الفردية والجماعية التي تهدف إلى تكوين المعرفة المطلوبة واستخدامها لتحقيق أهداف للمنظمة.

## أهمية إدارة المعرفة:

وقد أكد (Lambe, 2002, 125) على أن المعرفة هي أحد المصادر الإستراتيجية المهمة للمنظمة، وأن هذا المصدر يمتلكه الأفراد العاملون في المنظمة ما يسمونهم العمال المعرفيون الذين يكون عملهم الأساس هو تحويل المعلومات إلى معرفة وهم يستخدمون قدراتهم التفوقية فضلاً عن مساعدة مقدمي المعلومات، وعندما يتم تكوين هذه المعرفة يجب العمل على تداولها بين الأفراد العاملين والخبراء واستخدامها كمصدر من المصادر الإستراتيجية لحل المشكلات واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات للمحافظة على الميزة التنافسية.

- وقد أكد كل من (الخيرو وجلال، ٢٠٠٤، ٤) على أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في:
١. إسهامها بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع هذه المعرفة وتطويرها من أجل تحقيق الأهداف.
  ٢. ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية، وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية.
  ٣. إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخصنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، وأن نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً.
- ليست الأهمية مقدار المعرفة المتوفرة في المنظمة لكن في كيفية استخدامها وتعزيزها باستمرار من خلال استقطاب معارف جديدة، تحسين المعرفة المتوفرة من خلال برامج التعليم المستمر، استخدام المعرفة المتراكمة لدى الزبون في تعزيز الواقع المعرفي للمنظمة.

كما حددت أهمية إدارة المعرفة من قبل (يوسف، ٢٠٠٥، ٥) بالآتي:

- ١- إن إدارة المعرفة ستكون المهيمنة على سوق تقانة المعلومات والخدمات.
- ٢- إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- ٣- إدارة المعرفة ستكون مصدراً للتحسين الجماعي من التسهيلات والخدمات المقدمة حالياً.

يمكن أن تتجسد أهمية إدارة المعرفة من خلال كيفية استخدام المعلومة ومدى فاعليتها للمنظمة، أي من خلال ترجمة المعرفة المتوفرة والمكتسبة في المنظمة إلى إستراتيجيات فعالة في بيئة الأعمال، ترضي الزبون وتعزز المكانة السوقية للمنظمة.

## ٢) عمليات إدارة المعرفة:

يتباين الباحثون في تحديد أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة، إذ يحدد (Turban) وزملاؤه هذه العمليات بالآتي: (إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديد المعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها)، وأخيراً نشرها وأن تكون متاحة لأفراد المنظمة على وفق الحاجة وفي أي وقت ومكان).

ويتضح من التصنيفات المتعددة أن خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين هي:

١. تكوين المعرفة وتوليدها: ويراد بها الأنشطة جميعها التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية، ومفهوم المعرفة لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحوال كقيم مضافة وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج (السليفاني، ٢٠١١، ٣٦)، وإن التصورات الأساسية للجيل الجديد لإدارة المعرفة هو الزعم بأن معالجة

المعرفة هي عملية اجتماعية منظمة ذاتياً مع نظامية نمطية الميل العام. وإن تدخلات إدارة المعرفة المستهدفة لدعم مثل هذه الأنماط ستقود دائماً إلى المزيد من الابتكار المستديم (نجم، ٢٠٠٧، ١٢٨).

الأفراد هم الذين يكتسبون ويولدون ويبدعون المعرفة، أي إن المنظمة لا تستطيع فعل ذلك من دون الأفراد بالتالي على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات اكتساب المعرفة وتبادلها وتوليدها التي يقوم بها الأفراد بل وعليها توفير البيئة المناسبة لذلك، إذ إن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه من دورة لإبداع المعرفة (Nonaka & Takeuchr, 1999, 73).

ويرى (McShane & Glinow, 2000, 21) أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وأن هناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي: (التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى).

**ب. خزن المعرفة وتنظيمها:** المنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون بسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٤).

إن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالباً بأسم الذاكرة التنظيمية وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وضغط رأس المال الفكري، فهو يتضمن (المعلومات التي يعمل

بموجبها الأفراد فضلاً عن المعرفة المتوافرة في نظم المنظمة وهيكلها (McShane & Glinow, 2000, 23).

ج. نقل المعرفة ومشاركتها: وتعني نشر المعرفة ومشاركتها بين أفراد المنظمة إذ يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (السليفاني، ٢٠١١، ٥٥)، المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة (السياني، ٢٠٠١، ١٢).

د. تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، إذ يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها (السليفاني، ٢٠١١، ٦٧)، يعني تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ومن دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٦).

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن التناغم والتكامل بين هذه العمليات ومخرجاتها يسهل عمليات تحويل المخزون المعرفي إلى لغة مفهومة من قبل متخذي القرار في المنظمة والتي تعد العامل المحدد لمدى فاعلية هذه الإدارة.

## ثانياً: إدارة علاقات الزبائن

## (١) المفهوم والأهمية:

يجد الباحث من الضروري قبل الإشارة إلى فاعلية إدارة علاقات الزبائن الوقوف على مفهوم إدارة علاقات الزبون Customer Relationship Management إذ يعد مفهوماً حديثاً يناقش في الكثير من منظمات الأعمال يركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بالزبون.

إذ تعد إدارة علاقات الزبائن مصدراً أساساً للمعرفة المتعلقة بالزبون وذلك بعدها منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هي مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي بناء علاقة خاصة ومتميزة مع كل زبون (مانع ونعيمة، ٢٠٠٧، ١٠) ويمكن أن تعد إدارة علاقات الزبائن كإستراتيجية وفلسفة تعتمد عليها المنظمة لإدخال الزبون إلى عمليات المنظمة وزيادة الأرباح من خلال اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال التعرف على أقصى متطلبات الزبائن وأفضل سبل البيع والتسويق المؤثرة في الزبائن. وتقدم إدارة علاقات الزبائن معرفة شاملة بالزبون الحالي والمستقبلي للمنظمة (Doshi, 2010, 2) وقد اجتذبت إدارة علاقات الزبائن الموسعة اهتمام الباحثين والمنظمات إذ سعت الأخيرة لتبني إستراتيجيات الزبون المركزي (استراتيجيات موجه نحو الزبون) وبرامج وتقنيات ومعرفة لبناء علاقات متميزة وفعالة مع الزبائن (Sheth, 2001, 1).

يعدّ الزبائن بالنسبة للمنظمة مسألة حياة أو موت، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج على وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشتره. ولهذا تتسابق المنظمات إلى الظفر بأكثر عدد من الزبائن الحاليين والمترقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين ويترتب على هذه العلاقات التحديث المستمر للمعرفة المتعلقة بالزبون من خلال ترجمة الدوافع والاتجاهات والاحتياجات والقدرات المتعلقة بالزبائن

الى معرفة تستند إليها المنظمة في اتخاذها القرارات الإستراتيجية بما يحقق الميزة التنافسية.

إذ عرفت إدارة العلاقة مع الزبون على أنها جهد متكامل لتحديد شبكة وصيانتها وبناءها مع الزبائن وبشكل مستمر وتعزيز المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين، من خلال التفاعلية، وزيادة القيمة المضافة للزبائن باستمرار من خلال الاتصالات المستمرة وعلى مدى فترة طويلة من الزمن مع الزبائن (4, 2001, Sheth).

وعرف (7, 2001, Lambe) إدارة علاقات الزبون على أنها فلسفة تستند إلى مجموعة الأدوات (Tools) والعمليات (Processes) والتقنيات (Technologies) التي تساعد الأعمال باجتذاب (To attract retain and develop) الزبون ذي القيمة العالية واستبقائه وتطويره (High-value customer) لقد ركز هذا التحديد لإدارة علاقات الزبون على جانبين أساسيين عن الزبون هما الزبون ذو القيمة العالية مقابل الزبون ذي القيمة الواطنة وعن دورة حياة الزبون من الدخول إلى العلاقة والمغادرة.

ويرى (Scott Nelson) أحد المحللين البارزين في مجال إدارة علاقات الزبون أن هناك نظرتين في مجال إدارة علاقات الزبون، فهناك من يعد إدارة علاقات الزبائن برامج تطبيقية (Software Application) أي التفكير بها بمصطلحات تقنية، وهناك من يعد إدارة علاقات الزبائن فلسفة أعمال وأكد (Scott Nelson) بأنه على المنظمات إن أرادت أن تحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع الزبون أن تنظر إليها بعداً فلسفة أعمال بنيت حول تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وتكوين الولاء. وعلى هذا الأساس رأى أن إدارة علاقات الزبون هي (أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل) (1, 2004, Conion).

إذ عرفت إدارة العلاقة مع الزبون بأنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص، وتقوم على أساس

التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة خاصة بهم (طاهر، ٢٠٠٦، ٨٥).

فالمنظمات تسعى الى تطوير إستراتيجيات راسخة لتطوير العلاقة مع الزبائن والتي يكون لديها مكون مكمل لإدارة المعرفة للتأثير بشكل كبير في خط الربحية والعاقد على رأس المال المستخدم وأن زيادة المنافسة وانخفاض ولاء الزبون أدى الى ظهور مفهوم تحسين العلاقات مع الزبائن (Gerbert, et.al, 2002: 2). تتعدى إدارة علاقات الزبائن زيادة حجم المبيعات، إذ تهدف زيادة الربحية، الدخل، ورضاء الزبون، من خلال كونها إستراتيجية أعمال وليس تقنية (Byun, 2001, 7).

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن إدارة علاقات الزبائن تعد إستراتيجية تعتمد عليها المنظمة لبناء علاقات متميزة مبنية على التشاور وتبادل المعلومات لبناء خزين معرفي بالزبون المستهدف يستند إليه في بناء إستراتيجيات المنظمة، فمن خلال استخدام منافذ تفاعلية مع الزبون يمكن للمنظمة التواصل مع الزبون، إذ إن بناء علاقة مع الزبون يتطلب توفر معرفة مسبقة في كيفية التواصل واستخلاص المعلومة وبناء المعرفة، فمن خلال التواصل يتيح للمنظمة إدراك مبكر لمتطلبات الزبائن واحتياجاته واتجاهاته وترجمتها إلى معرفة ضمنية تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها وتقديم قيمة ملائمة لمتطلبات الزبون بما يتيح ضمان رضا وولاء هؤلاء الزبائن، وهذا ينعكس كذلك في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة.

أما بخصوص فاعلية إدارة علاقات الزبائن فتشير إلى مدى تحقيق هذه الإدارة لأهدافها المتمثلة بـ(قيمة الزبون، رضا الزبون، ولاء الزبون)، فيمكن قياس فاعليتها من خلال قياس مدى تحقيقها لأهدافها.

## ١- أهداف إدارة علاقات الزبائن

تناول العديد من المختصين بان أهداف إدارة علاقات الزبائن تتضمن الآتي:

## أ- قيمة الزبون:

إن قيمة الزبون كما يراها (Kotler, et.al) على أنها الفرق بين القيم التي يحصل عليها الزبون من امتلاك المنتج واستخدامه وتكاليف الحصول على المنتج، وتتمثل بالمنافع التي يتوقع الزبون حصوله عليها، فالمنظمة التي تدرك متطلبات الزبائن فستقدم لهم القيمة المطلوبة (Kotler, et.al, 2005, 34)، إذ تكتسب المنظمة زبائنها الأكثر ولاءً عن طريق تحقيق قيمة فردية وجديدة لهم (Berkowitz, et.al, 2000, 14).

وعرفت أيضاً عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة (جلاب، ٢٠٠٤، ٥٦).

واتساقاً مع ما سبق بالإمكان عدّ القيمة ناتج لحكم ذاتي والذي أدلى به الزبون من خلال تقييمه لتأثير السلعة عليه ويمكن أن تمثل القيمة عاملاً أساساً من عوامل الشراء، وأن عملية التعرف على معايير الزبون (متطلباته) في تحديد القيمة يمهد الطريق للمنظمة في تحقيق التميز.

## ب- رضا الزبون:

أسمى نجاح المنظمة ونموها وبقاؤها ويعتمد أساساً على قدرتها على الإيفاء بحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، إذ ينظر البعض إلى رضا الزبون بوصفه الخطوة الأولى لضمان تكرار عملية الشراء من قبل الزبون.

تكتسب المنظمة الصناعية زبائنها عن طريق إرضائهم، من هنا عد الباحثون رضا الزبون مهمة أساسية ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحقيقها وذلك من خلال تحقيق التوافق بين توقعات الزبون والمنظمة فيما يخص مدى تلبية منتجات المنظمة

لمتطلبات ورغبات الزبائن، إذ على المنظمات التوجه نحو الزبون، ما بعد البيع، لتحري أرائه في ما يخص المنتج ومدى التطابق مع توقعاته، هذا يبين نقاط القوة والضعف في المنتج على وفق وجهة نظر الزبون مع الأخذ بهذه التوجهات بنظر الاعتبار لتحسين المنتجات مما يزيد من رضا الزبائن ومشترياتهم (الديوه جي وصادق، ٢٠٠٤، ٩). إذ إن رضا الزبون يعد مقياساً للتوقعات وكذلك مقياساً لمستوى الأداء المتحقق من المنتج، فإذا انخفضت نسبة الأداء عن توقعات الزبون عندها يكون الزبون غير راضٍ. أما إذا تساوى الأداء مع التوقعات فإن ذلك يحقق رضا الزبون، في حين أن زيادة الأداء فوق المستوى المتوقع سيؤدي بالزبون إلى الرضا والسعادة، وهذا يعني أن تسعى المنظمات إلى تحقيق حالة الرضا بدرجة عالية والمحافظة على هذه الدرجة، إذ تعد حالة الرضا العادية من الأمور التي قد تعرض الزبائن إلى الانتقال إلى منتجات أخرى مادامت الأخيرة تلبي حاجاتهم على نحو أفضل (Caraman, 1999, 133).

ويمكن من خلال التسويق بالعلاقات أن تتبنى المنظمة روابط شخصية طويلة الأمد مع الزبائن بحيث تكون الأولوية للعلاقات مع الزبائن لتحقيق المبيعات المتميزة، فضلاً عن قيامهم بتقديم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبائن، مما يدفع الزبون إلى إعادة الشراء (قره داغي، ٢٠٠٤، ٩٢).

### ج- ولاء الزبون:

يعد ولاء الزبون ركناً مهماً من أركان النجاح لأية منظمة، إذ تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من الأمور الصعبة جداً بسبب التغيرات الحاصلة في سيكولوجية الزبائن وسلوكهم (الساير، ٢٠٠٩، ٨٨)، وكما يعد الولاء تغيراً سلوكياً يمثل حالة غير ملموسة، ولا يمكن تحديدها بأبعادها بشكل مادي، إذ يستدل عليها من خلال بعض الممارسات والظواهر، والتي تتمثل بتوجه الزبون الايجابي والفعال نحو منظمة أو علامة ما والإخلاص لها والانشداد نحوها (السالم وحروش، ١٩٩١، ٢٧٥).

فلن تنشأ علاقة تفاعل بين المنظمة والزبون إن لم يكن هنالك سعي من الطرف الأول لتحقيق رضا الطرف الآخر، فكلاهما يقدم قيمة تحقق رغبة بعضيهما، فالزبون يبحث عن المنتج الذي يحقق له أكبر إشباع ممكن، والمنظمة تبحث عن الخصائص والمواصفات التي تضيفها لهذا المنتج الذي يبحث عنه الزبون مما يجعله مستعداً لدفع تكلفة أعلى من السعر المحدد، فعندما يزداد حجم الرضا يزداد توطيد العلاقة وتزداد متانتها، فزيادة رضا الزبون يكسبه الثقة في التعامل مع المنظمة ومن ثم يتولد لديه الولاء الذي بموجبه يصبح شريكاً في المنظمة (مانع ونعيمة، ٢٠٠٧، ٣).

وعرفه (Russell & Taylor, 2000, 8) بأنه توجه الزبائن باستمرار نحو منتجات منظمة معينة.

وينمو الولاء عبر الوقت بشكل اعتيادي من خلال تجارب الزبائن وخبرتهم الايجابية في السوق مع المنتجات المفضلة لديهم أو الأفضل مما يتوقعون، وبوساطة الدعم الايجابي الذي يقدمه رجال التسويق بعد عملية الشراء أيضاً (Lindquist & Sirgy, 2003, 110).

### تكامل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون

تعد العلاقات القوية مع الزبائن من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين والموقع الإلكتروني يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات والحفاظ عليها، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم (مانع ونعيمة، ٢٠٠٧، ١).

إن إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تمتلكان إمكانية تكامل عالية، وتعمل إدارة المعرفة على توفير الخدمة لإدارة علاقات الزبون، وأن الاعتمادية Interdependences والمنفعة المشتركة بين هذين المدخلين ينتج في الاندماج المتكافئ لكلا المدخلين. وأن إضافة عناصر في إدارة المعرفة يسمح لإدارة علاقات الزبون بالتوسع في الميكانيكية، والتكنولوجيا وقواعد البيانات، والتمكن من استثمار عناصر كل من التكنولوجيا

والبشر. وبذلك تتمكن من إضافة القيمة في عمليات السلسلة. وكمنطقة تكامل تم اختيار اتجاه عملياتها.

إن إدارة علاقات الزبون عليها أن تتوجه نحو عمليات الزبون وكيفية فهمها، من خلال:

١. الحاجة لفهم متطلبات الزبون من أجل التوجه إليهم. ويشار إلى هذا النوع على أنه "المعرفة حول الزبون" "Knowledge about Customers".
٢. حاجات الزبون يجب أن تشبع بسلع و خدمات. وكل المعرفة المطلوبة هنا يمكن أن تلخص بعبارة المعرفة من أجل الزبون Knowledge for Customers.
٣. وأخيراً فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات. وهذه المعرفة متوفرة ويمكن أن تستخدم لتحسين المنتجات والخدمات. ويطلق على هذا النوع معرفة من الزبون Knowledge from Customers. ويجب عمل قنوات عكسية من أجل تحويل هذه المعرفة إلى المنظمة. (Gerbert & Kolbe, 2002, 8-9).

يرى الباحث أن تحقيق هدف ولاء الزبون يؤكد مدى فاعلية إستراتيجيات هذه الإدارة وفعاليتها في استخدام المعرفة الملائمة وتسخيرها للموارد الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، ان ضمان تحقيق هذه الأهداف يتطلب من الإدارة امتلاك إدارة علاقات فعالة مع الزبائن لتوفير القدر الملائم من المعلومات عن الزبائن بما يضمن تحقيق بعد الاستمرارية لهذه العلاقة وتعزيزها باستمرار من خلال استخدام المعرفة المستنبطة من الزبون في تكوين الخزين المعرفي وتعزيزه باستمرار آراء هؤلاء الزبائن واحتياجاتهم ومتطلباتهم واتجاهاتهم ودوافعهم من خلال نقاط الاتصال التفاعلية مع الزبائن، إن ترجمة هذا المخزون المعرفي للمنظمة إلى إستراتيجيات تسويقه فعالة تعكس اتجاهات ومتطلبات الزبائن من جهة وتسخر الموارد الملائمة سوف يضمن للمنظمة تحقيق ميزات تنافسية وعلى ضوء استدامة التحديث على المخزون المعرفي من قبل إدارة المعرفة من جهة وإدارة علاقات الزبائن من جهة أخرى سيمكن المنظمة من استدامة ميزات التنافسية.

## ثالثاً : المزايا التنافسية

## ١- المفهوم

أصبحت الميزة التنافسية من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة، إذ تعد السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة وذلك من خلال تبني أساليب إنتاج متميزة وجديدة للمزايا التنافسية، وأصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو الزيون والمعرفة المتجددة، وتناول العديد من الكتاب مفهوم الميزة التنافسية إذ عرفها (John, 1992, 40) على أنها القدرة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة بالمنافسين، وكما تعد الميزة التنافسية ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس (خليل، ١٩٩٨، ٣٧).

وعرفت الميزة التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (Macmillan, 2001, 81).

أما (Hofer & Schendel) فقد عرف الميزة التنافسية: بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد (الزعيبي، ٢٠٠٥، ١٣٧).

أما (نجم، ٢٠٠٧، ٢٧٣) فعرّفها بالقدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي ( الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الإبداع).

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحث أن المعضلة الأساسية ليس في إيجاد ميزة تنافسية وإنما الاستمرار في الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وتحسينها، أي استدامتها ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر قاعدة معرفية تدعم إمكانيات المنظمة وأنشطة،

ويمكن تعريفها على أنها نتاج عمل مشترك لكافة أنشطة المنظمة ويكون الزبون المحور الأساس، بما يضمن التميز للمنظمة مقارنة مع المنافسين.

## ٢- أهمية المزايا التنافسية

المنظمات الناجحة في عالم الأعمال اليوم أرغمت على تبني إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية، لما لها من دور كبير وحاسم في النجاح والريادة في الأسواق. مما سبق تنبع أهمية الميزة التنافسية من دورها في بيئة الأعمال التنافسية، ويمكن إجمالها بالآتي:

١- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لكسب موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المنظمة لزيائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تأثراً لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والإرباح من جهة أخرى.

٢- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.

٣- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

٤- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع البعض من المفكرين والكتاب إلى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية (John, 1992, 40).

٥- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل لها (Macmillan, 2001, 89).

### ٣- إبعاد الميزة التنافسية

#### ١. الكلفة Cost

الكلفة لا تعني أن تقدم المنتجات بأقل مستويات الكلفة فقط وإنما أن تكون المنتجات بكلفة ذات علاقة بالجودة والذي ينبغي أن يكون جذاباً في ذلك السوق ليعطي عائداً مقبولاً على الاستثمار والكلفة لا تتضمن كلفة معالجة البيانات فقط، إذ تشمل تحقيق كلفة متغيرة اقل أو تحقيق مستوى قليل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى قليل من النفقات التشغيلية والإدارية أو قد تكون في تخفيض كلفة الوقت والجهد في إنجاز الأنشطة الخاصة بالأداء (الزعيبي، ٢٠٠٥، ١٦٢).

وأشار الكاتبان (Russell & Taylor, 2000, 16) إلى أن المنظمات التي تنافس على أساس خفض الكلفة يجب أن تدرك أن الكلفة المنخفضة لا يمكن أن تتمخض عن ميزة تنافسية إذا ما كانت الزيادة في الإنتاجية متأتية من خفض الكلفة الإنتاجية على المدى القصير.

ويجب على منظمة الأعمال التي تبغي البقاء والاستمرار أن تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال محاولتها خفض كلفة إنتاجها وما يُمكنها من البيع بسعر تنافسي (الجليلي، ٢٠٠١، ٨٧).

إن تحقيق المزايا التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يجب أن لا يكون على حساب الجودة لأن ذلك سيؤدي إلى انهيار المنظمة.

ويرى الباحث أن المنظمة التي تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية يتوجب عليها تهيئة مواردها البشرية بما يضمن امتلاكهم المعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق هذا

الهدف، وان المعرفة المطلوبة متعددة المصادر فمنها ما يتعلق بالزبون والأسواق وطرق الإنتاج... الخ.

## ب. الجودة Quality

تعرف الجودة: على أنها مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية (الحافظ، ٢٠٠٠، ٤٧).

أشار (Krajewski & Ritzman, 1996, 40) إلى أن المنظمات التي نجحت في مجال الجودة كانت تستخدم برامج تدريبية مكثفة لعاملها وتشجيعهم على الإبداع وصنع قراراتهم بأنفسهم، وبالمقابل توفر المنظمة المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون لكي يحققوا التطور في أدائهم.

ويضيف (Belohlv) أن المنظمات الصناعية التي تتبنى أبعاداً تعدّها مزايا تنافسية تدخل من خلالها إلى الأسواق كانت الجودة البعد الأساس والجوهري من بين هذه الأبعاد (الحافظ، ٢٠٠٠، ٤٨).

ويشير (Dilworth, 1992, 58) إلى أن تفوق المنظمة فيما يخص ميزة الجودة لمنتجاتها، على مثيلاتها من المنظمات الأخرى المتشابهة يعد مطلباً ضرورياً ولازماً لنجاح هذه المنظمة في تبني ميزة الجودة.

## ج. الإبداع Innovation

إن تغير حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتجات والتطورات المتسارعة في التقانات الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات غير من أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحها ولتحقيق ذلك توجهت الدراسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتصنيفها إلى رأس مال بشري وفكري، وصولاً إلى طرائق لاكتشاف مكامن المعرفة ووسائل اكتسابها، فضلاً عن إتاحة المعلومات لهم وتعزيز ثقتهم بامكانياتهم عن طريق المشاركة الجادة في عمليات صنع القرارات واتخاذها (الملوك، ٢٠٠٢، ٣).

ويوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وبما أن الإبداع يساعد المنظمة على تحقيق تطوير منتجات جديدة فإن الإبداع يصبح مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية، وخاصة عندما يساعد الإبداع المنتج على تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق بسرعة بذلك الشكل الذي يمكن المنظمة من المنافسة وتحقيق أهدافها، وهناك العديد من الشركات التي كان الإبداع سبباً رئيساً في تحقيق ميزة تنافسية فيها (عكروش، ٢٠٠٤، ٣٢).

#### د. التمييز Differentiation

إن مفهوم التمييز يعني تمييز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستهلكين لأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه وقد يأتي هذا التمييز أيضاً من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة (Noe & et.al., 2003, 62). ومن خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات (الزعبي، ٢٠٠٥، ١٦٢)، الاستخدام الأمثل للمخزون المعرفي للمنظمة ينعكس على تحقيق التمييز للمنظمة في كافة الأنشطة.

#### هـ. المعرفة Knowledge

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن الميزة التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون. (البكري وسليمان، ٢٠٠٦، ٧).

والمعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم (السلمي، ٢٠٠١، ٥٧). وتنصرف المعرفة إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير. ولقد أصبحت المعرفة مورداً أساساً من موارد منظمات التعلم، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على المعرفة وليس على رأس المال أو الخدمات أو غيرها من عناصر الإنتاج المادية. فمن يملك المعرفة وليس رأس المال أو المنصب الإداري يملك المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة (السالم، ٢٠٠٥، ١٣٦).

ويقسم (Daft, 2001, 259) المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، إذ يعرف المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي يمتلكها الفرد وأن هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه الفرد لفترة من الزمن. أما المعرفة الظاهرة فهي كل التعليمات والأنظمة والمخططات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن نشرها وتعميمها. (البكري وسليمان، ٢٠٠٦، ٨).

إن تحقيق هذه الإبعاد وبالمحصلة الميزة التنافسية يرتبط من جهة بالمعرفة المتوفرة لدى المنظمة ومن جهة ثانية بالزبون، إذ أن كيفية استخدام المعرفة المتوفرة للمنظمة وتسخيرها لتحقيق إبعاد الميزة التنافسية يتحدد بمدى فاعلية إدارة علاقات الزبائن، بعدّها المصدر الأساس للمعلومات المتعلقة بالزبون، بترجمة متطلبات الزبون وحاجاته ودوافعه وآرائه واتجاهاته وإمكانياته إلى معرفة متخصصة بالزبون تعتمد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة، ومن الممكن عدّها ممثلاً للزبون في المنظمة.

## المحور الثالث

## الجانب العملي

## مقدمة:

يهدف هذا المبحث إلى بيان علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد الدراسة ومتغيراتها المختلفة للتحقق من مدى سريان الفرضيات الرئيسة لها وذلك باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد لبيان نوع الارتباط والأثر إضافة إلى اختباري (F) و (T) وقيم بيتا. وسيتم التحقق من صحة كل فرضية على حدا وكالاتي:

- ١- للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ولاحقاً علاقة أثر لإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً بالمزايا التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً، تهدف هذه الفقرة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ولاحقاً علاقة أثر بين إدارة علاقات الزبائن (كمتغير معتمد) إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) ويشير القادم إلى:
  - وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة (متغير مستقل) والمزايا التنافسية (متغير معتمد) بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٨٣٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا الى وجود دور كبير لإدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية.
  - وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في المزايا التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٦,٦٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٧٠٤) يستدل من هذا أن (٧٠,٤٪) من التباين في المزايا التنافسية يعود إلى تأثير إدارة علاقات الزبائن، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٨,١٦) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الرئيسة الثالثة، إن امتلاك مخزون معرفي وكيفية استخدامه تمثل جانباً أساساً في تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما أكده (يوسف، ٢٠٠٥) في دراسته.

## جدول (٢)

## علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة والمزايا التنافسية

F				R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط	إدارة المعرفة (متغير مستقل)
الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$			
٢,٩	٦٦,٦٥	٠,٨٧٨ (٨,١٦)	٠,٨٢٩	٠,٧٠٤	٠,٨٢٩	المزايا التنافسية (متغير معتمد)

٢- للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي كما توجد علاقة تأثير لإدارة علاقات الزبائن (مجتمعة ومنفردة) بوصفها متغيراً مستقلاً بالمزايا التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً. تم إعداد الجدول القادم لبيان النتائج وهي:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة علاقات الزبائن كمؤشر كلي وتحقيق المزايا التنافسية، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٦٥٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويشير هذا إلى وجود دور كبير لإدارة علاقات الزبائن في امتلاك ميزة تنافسية، وهذا ما أكدته دراسة (السليفاني، ٢٠٠٩) من خلال بيان دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، أما علاقة أهداف إدارة علاقات الزبائن بتحقيق المزايا التنافسية فهي كما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحقيق قيمة الزبون وامتلاك ميزة تنافسية، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٧٨٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير للقيمة المقدمة للزبون من قبل المنظمة في امتلاك ميزة تنافسية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق هذه القيمة يعد انعكاساً لتحقيق المزايا التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحقيق رضا الزبون وامتلاك المزايا التنافسية، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

يشير هذا إلى أن تحقيق الرضا لدى الزبائن هو انعكاس لما تمتلكه المنظمة من مزايا تنافسية.

• وجود علاقة ارتباط معنوية بين تحقيق ولاء الزبون وامتلاك ميزة تنافسية، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٧٢٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير لولاء الزبون المتحقق بامتلاك المنظمة ميزة ملائمة لمتطلبات الزبون.

ب- وجود تأثير معنوي لإدارة علاقات الزبائن كمؤشر كلي للأهداف في امتلاك ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥٤,٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٦٥٩) يستدل من هذا أن (٦٦٪) من التباين في امتلاك ميزة تنافسية يعود إلى فاعلية إدارة علاقات الزبائن، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة تبلغ (٧,٤) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الرئيسة الأولى وقد أكدت دراسة (مانع ونعيمة، ٢٠٠٧).

إذ أشارت إلى الدور الكبير لهذه الإدارة في تشكيل المزايا التنافسية، أما فيما يخص دور فاعلية إدارة علاقات الزبائن المتمثلة بأهداف هذه الإدارة في تحقيق وامتلاك ميزة تنافسية، فهو ما تسعى الفرضيات الفرعية النابعة من الفرضية الرئيسة الثانية وكانت النتائج كالاتي:

• تبين وجود تأثير معنوي لقيمة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٤٥) يستدل من هذا أن (٥٤,٥٪) من التباين في المزايا التنافسية يعود إلى تأثير القيمة المتحققة لدى الزبون، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣,٥٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t)

المحسوبة البالغة (٥,٨) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨)، لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من دون التعرف على متطلبات الزبون التي من خلالها يمكن للمنظمة بناء قيمة مستهدفة تساهم في امتلاك المزايا.

• تبين وجود تأثير معنوي لرضا الزبون في تحقيق ميزة تنافسية وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٩٤) يستدل من هذا أن (٤٩٪) من التباين في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يعود لرضا الزبون، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٧,٣٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (٥,٢٣) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨).

• تبين وجود تأثير معنوي لولاء الزبون في امتلاك المزايا التنافسية. وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٤٤) يستدل من هذا أن (٥٤٪) من التباين في تحقيق ولاء الزبون يعود إلى تأثير إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٣,٤٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٥,٨) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). تتعلق عملية بناء الولاء لدى الزبائن بمدى المعرفة المتراكمة عن الأسواق ومتطلباتها وتسخير موارد المنظمة في ضوء هذه المعرفة يقود إلى تحقيق الولاء لدى الزبون.

## جدول (٣)

## علاقة الارتباط والأثر بين إدارة علاقات الزبائن والمزايا التنافسية

F		T				R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط	المزايا التنافسية (متغير معتمد)  إدارة علاقات الزبائن (متغير مستقل)
الجبرية	الحسبية	الجبرية	الحسبية	$\beta_1$	$\beta_0$			
٢,٩	٥٤,٢	١,٦٩٧	٧,٣٥	٠,٨١٢	٠,٩٠٠	٠,٦٥٩	٠,٨١٢	
٢,٩	٣٣,٥٤	١,٦٩٧	٥,٨	٠,٧٨٣	٠,١٠٨	٠,٥٤٥	٠,٧٨٣	قيمة الزبون
٢,٩	٢٧,٣٥	١,٦٩٧	٥,٢٣	٠,٧٠٣	٠,٧٠٣	٠,٤٩٤	٠,٧٠٣	رضا الزبون
٢,٩	٣٣,٤٤	١,٦٩٧	٥,٨	٠,٧٣٨	٠,٩٤	٠,٥٤٤	٠,٧٣٨	ولاء الزبون

٣- للتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي كما توجد علاقة تأثير لإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً بإدارة علاقات الزبائن (مجتمعة ومنفردة) بوصفها متغيراً معتمداً هذه المرة. والمبينة بالجدول الآتي والنتائج كانت:

أ- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن كمؤشر كلي، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٧٤٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير لإدارة المعرفة في امتلاك إدارة علاقات زبائن متميزة. هذا في حالة عدّ إدارة علاقات الزبائن مؤشراً كلياً للأهداف هذه الإدارة. أما علاقة إدارة المعرفة بأهداف إدارة علاقات الزبائن فهي كما يأتي:

• وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتقديم قيمة للزبون، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٧١٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير لإدارة المعرفة في امتلاك هذه القيمة.

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وتحقيق رضا الزبون، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير لإدارة المعرفة في تحقيق الرضا لدى الزبائن.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وضمان ولاء الزبون، بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٧٢٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا إلى وجود دور كبير لإدارة المعرفة في ضمان ولاء الزبون.

ب- وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في إدارة علاقات الزبائن كمؤشر كلي للأهداف، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٦١) يستدل من هذا أن (٥٦٪) من التباين في إدارة علاقات الزبائن يعود إلى تأثير إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٥,٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٦) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الرئيسة الثانية، وهذا يتفق مع دراسة (البكري وسليمان، ٢٠٠٦)، لتحقيق علاقة متميزة وفاعلة مع الزبون يتطلب توفر القدر الملائم من المعرفة للمنظمة.

- تبين وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق قيمة متميزة للزبون إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٩,٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥١٢) يستدل من هذا أن (٥١٪) من التباين في تحقيق القيمة المقدمة للزبون يعود إلى تأثير إدارة المعرفة، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٥) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). إن توفر مخزون معرفي عن الأسواق والزبائن وموارد المنظمة يسهل على المنظمة تسخيرها نحو تحقيق القيمة المتوقعة من الزبون باستمرار وبالتالي يمهد الطريق نحو امتلاك ميزة تنافسية.

- تبيين وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٤,٥٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٦٨) يستدل من هذا أن (٤٦٪) من التباين في تحقيق رضا الزبون يعود إلى تأثير إدارة المعرفة، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبيين أن قيمة (t) المحسوبة (٥) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨).
- تبيين وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق ولاء الزبون وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٢٢) يستدل من هذا أن (٥٢٪) من التباين في تحقيق ولاء الزبون يعود إلى تأثير إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٥٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبيين أن قيمة (t) المحسوبة (٥) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٩٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). تتعلق عملية بناء الولاء لدى الزبائن بمدى المعرفة المتراكمة عن الأسواق ومتطلباتها وتسخير موارد المنظمة في ضوء هذه المعرفة يقود إلى تحقيق الولاء لدى الزبون.

#### جدول (٤)

##### علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن

F				R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط	إدارة المعرفة (متغير مستقل)
الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	$\beta_0$			إدارة علاقات الزبائن (متغير معتمد)
٢,٩	٣٥,٧٩	٠,٧٠٧	٠,٧٤٩	٠,٥٦١	٠,٧٤٩	قيمة الزبون
٢,٩	٢٩,٤	٠,٥١٢	٠,٧١٦	٠,٥١٢	٠,٧١٦	رضا الزبون
٢,٩	٢٤,٥٨	٠,٧١٥	٠,٦٨٤	٠,٤٦٨	٠,٦٨٤	ولاء الزبون
٢,٩	٣٠,٥٨	٠,٥٩٣	٠,٧٢٢	٠,٥٢٢	٠,٧٢٢	

٤- للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على تعاضم تأثير إدارة

علاقات الزبائن وإدارة المعرفة معاً بوصفهما متغيرين مستقلين في تحقيق المزاي التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً، ويشير الجدول القادم إلى:

• وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة علاقات الزبائن وإدارة المعرفة بوصفهما متغيرين مستقلين والمزاي التنافسية (متغير معتمد) بدلالة معامل الارتباط البالغة قيمته (٠,٨٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) يشير هذا الى تعاضم الدور التكاملي بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن في تحقيق المزاي التنافسية.

• يتعاضم تأثير كل من إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن عند تكاملهما في تحقيق المزاي التنافسية واستدامتها، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٨,٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (٢,٩) عند درجتي حرية (١,٢٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٧٨٢) يستدل من هذا أن (٠,٧٨٢) من التباين في المزاي التنافسية يعود إلى تأثير التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٤,٦٢) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٤٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٢٨). وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

وبمقارنة قيم التأثير المنفرد لكل من إدارة المعرفة (٠,٧٠٤) وإدارة علاقات الزبائن (٦٠,٤) في المزاي التنافسية مع التأثير التكاملي لإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن في المزاي التنافسية، نلاحظ تعاضم دور إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن (٠,٨٨٤) عند تكامل جهودهما في تحقيق المزاي.

## جدول (٥)

علاقة الارتباط والأثر بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن  
والمزايا التنافسية

F		$\beta_1$	$\beta_0$	$R^2$	قيمة الارتباط	إدارة المعرفة، علاقات الزبائن (متغير مستقل)
الجدولية	المحسوبة					
٢,٩	٦٦,٦٥	٠,٦٠٥ ٠,٣٨٢ *(٤,٦٢)	٠,٥٧٨ ٠,٣٨٢	٠,٧٨٢	٠,٨٨٤	المزايا التنافسية (متغير معتمد)

## المحور الرابع

## الاستنتاجات والمقترحات

## أولاً: الاستنتاجات

يستشف مما سبق العديد من الاستنتاجات يمكن تمثيلها بما يأتي:

- ١- لوحظ أن تطبيق إدارة المعرفة يقدم أساساً مفاهيمياً يؤكد على تعزيز خدمة الزبائن بهدف تعزيز رضاهم، من خلال سعي المنظمة الى توفير المتطلبات اللازمة لتوليد المعرفة واعتمادها على المصادر الداخلية والخارجية لتجميع المعلومات عن متطلبات ورغبات زبائننا.
- ٢- إن الاهتمام بالزبون واحتياجاته ورغباته مقارنة مع ماتؤمنه المنظمات المنافسة، يعد الضامن الأقوى لبقاء المنظمة ونموها.
- ٣- تعد إدارة علاقات الزبائن كأحد أهم مصادر المعرفة للمنظمة وتكوينها وتعد احدى الوسائل الاكثر فاعلية في تحقيق ولاء الزبون ومن ثم امتلاك مزايا تنافسية.
- ٤- من خلال التحليل الاحصائي للبيانات تبين للباحث هناك علاقة ارتباط واثر معنويتين بين متغيرات الدراسة وتأتي هذه العلاقة من خلال اهتمام المنظمة المبحوثة في تعزيز قيمة زبائننا ومدى فهمها لرغباتهم.
- ٥- من خلال الزيارات الميدانية للمنظمة المبحوثة واللقاء مع عينة الدراسة تبين للباحث بأن اصحاب القرار لهم خبرة في نشر المعرفة داخل المنظمات واستخدامها لتحسين

أداء عماليته وانشطتها وقناعتهم بأن المعرفة ناتجة من التعرف على متطلبات واحتياجات الزبون.

٦- يتعاضد دور إدارة المعرفة لدى دعمها من قبل إدارة علاقات الزبائن في تحقيق المزايا التنافسية. وهذا ما أكدته نتائج الدراسة.

٧- يتطلب تبني إدارة علاقات زبائن فعالة توفر قاعدة معرفية ملائمة، وتسخر المنظمة إدارة علاقات الزبائن لتعزيز القاعدة المعرفية لديها واستخدامها باتجاه امتلاك ميزة تنافسية.

### ثانياً: المقترحات

وصولاً لتأسيس علاقة مستمرة مع الزبائن كمدخل إستراتيجي لضمان المزايا التنافسية يقترح الباحث:

١- ضرورة تحفيز الإدارة في المنظمات عينة الدراسة نحو دعم إدارة المعرفة وتسخيرها في بناء وتعزيز المزايا التنافسية وسبل استدامتها.

٢- على إدارة المنظمات امتلاك إدارة متخصصة بالعلاقات مع الزبائن.

٣- التأكيد على الإدارة في التركيز على الزبون واحتياجاته في وضع استراتيجيات امتلاك المزايا التنافسية.

٤- على المنظمات تعزيز جهودها نحو بناء علاقات متميزة مع الزبائن وأهدافها لما لها من دور في تحقيق المزايا التنافسية.

٥- على المنظمات دعم العلاقة المستمرة مع الزبائن إذ تعد احد الروافد المهمة في ضمان تحقق المزايا التنافسية.

٦- تسخير موارد المنظمة نحو تهيئة متطلبات بناء علاقات متميزة مع الزبائن.

٧- تدعيم المعرفة الحالية داخل المنظمة من خلال التعليم المستمر للعاملين وبمخرجات إدارة علاقات الزبائن.

٨- استخدام مخرجات إدارة علاقات الزبائن في تعزيز المخزون المعرفي في امتلاك المزايا التنافسية.

## قائمة المصادر

## ١. المصادر العربية

## أولاً: الرسائل والاطاريح

١. الجليلي، آلاء حسيب عبد الهادي (٢٠٠١)، الأثر ألتتابعي لدورة حياة المنتج والأسبقيات التنافسية للعمليات في اختيار استراتيجيات الطاقة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الحافظ، علي عبد الستار عبد الجبار (٢٠٠٠)، أثر هيكل تقانة المنتج في الأسبقيات التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. الساير، عمر ياسين محمد (٢٠٠٩)، دور ابعاد التسويق بالعلاقة في تعزيز رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. السليفاني، محمد عبد الرحمن (٢٠٠٩)، دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في فنادق الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. طاهر ، ناجحة محمد (٢٠٠٦)، الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الرسام لمنتجات الالبان والمواد الغذائية المحدودة/ كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. قراه داغي، كاوا محمد فرج (٢٠٠٤)، تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة المستنصرية.
٧. الكبيسي، صلاح الدين عواد (٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

٨. الملوك، جلال سعد (٢٠٠٢)، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ثانياً: المجلات والدوريات

١. البكري، ثامر ياسر وسليمان، احمد هاشم (٢٠٠٦)، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الثاني (إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات) جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
٢. جلاب، إحسان دهش (٢٠٠٥)، "استراتيجيات قيادة الفريق وعلاقتها بمقومات بيئة الابتكار"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١، جامعة القادسية.
٣. الخيرو، قتيبة صبحي احمد وجلال، سحر (٢٠٠٤)، "اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية"، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
٤. الديوه جي، أبي سعيد وصادق، درمان (٢٠٠٤)، "مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق"، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول للفترة من (٢٥-٢٦ تموز)، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة جرش، الاردن.
٥. السيانى، محمد عبدالله (٢٠٠١)، "المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشأة الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
٦. يوسف، عبد الستار حسين (٢٠٠٥)، "دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو في شركات الأعمال"، مجلة الإداري، العدد (١٠٣) ديسمبر، سلطنة عُمان.

## ثالثاً: الكتب

١. الحسنية، سليم ابراهيم (١٩٩٨)، مبادئ نظام المعلومات الإدارية، (نما) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. خليل، مرسي نبيل (١٩٩٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
٤. الزعبي، حسن علي (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل (١٩٩١)، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، بغداد.
٦. السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٧. عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم (٢٠٠٤)، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٨. مانع ، فاطمة ونعيمة، بارك (٢٠٠٧)، إدارة علاقات الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة، جامعة الشلف، الجزائر.
٩. نجم، عبود نجم (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ب. المصادر الاجنبية

1. Berkowitz, Eric N. & Roger A. Kerin & Steven W. Hartley & William Rudeljws (2000), **Marketing**, 5th Ed. Irwin McGraw-Hill U.S.A.
2. Byun & Gray, paul, Jongbok, 2001, "Customer Relationship Management, Center for Research on

- 
- Information Technology and Organizations**", University of California. 5 [www.cesames.net/fichier.php%3Fid%3D99](http://www.cesames.net/fichier.php%3Fid%3D99).
3. Caraman, J. A. (1990), "**Consumer Perception of Service Quality & Assessment of the Service Quality Dimensions**", Journal of Relailing, Vol. 66.
  4. Conion (2004), [www.moga.ahlamontada.net/t586-topic](http://www.moga.ahlamontada.net/t586-topic)
  5. Daft, R.L. (2001), **Organization Theory and Design**, 2nd Ed., West pub., San Francisco.
  6. Dilworth, James, B. (1992), "**Operations Managements: Design, planning and Control For manufacturing and services**", Mc Graw-Hill Inc, U.S.A.
  7. Doshi, Sundip R. (2010), ACEO's Guide to CRM Success, [www.crmproject.com](http://www.crmproject.com)
  8. Gerbert, Kolbe, (2002), "**to wards customer knowledge: integrating CRM & KM, concept**", the second international conference on Electronic business, tapir, Taiwan, December.
  9. Hackett, Brian (2003) Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn. The Conference Board.□
  10. John, A., czepiel (1992), **Competitive Marketing Strategy**, prentice Hall, Inc
  11. Kotler, Philip & Armstrong, G. (2005), **Marketing Iam Introduction**, 7th ed., Prentice Hall, U.S.A.
  12. Krajweske & Ritzman, Larry (1996), **Operations management strategy and Analysis**, 4th Ed. Addison-Wesley. U.S.A
  13. Lambe, Patrick (2001), "**knowledge-based CRM a map**", [www.destnation-frm.com](http://www.destnation-frm.com).
  14. Lindquist, Jay D. & Sirgy, M., Joseph, 2003, **Shopper and Consumer Behavior**, Atomic Dog, Publishing, USA.
  15. Macmillan, H., & Mahan, T. (2001), **Strategic management Oxford University published**, USA.

16. McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann (2000), Organizational Behavior, International edition, McGraw-Hill Companies, Inc., USA
17. Noe, R.A. Hallen, B., Johur & Writht P.M. (2003) **Human resources management, gaining a competitive Advantages**, Irwin, Inc. U.S.A.
18. Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), **The Knowledge – Creating Company: how Japanese companies create the Dynamics & Innovation**, Oxford university press. New York.
19. Russell, Roberta & Taylor, Barnard (2000), “Operations **Management**”, 3rd Ed, Prentice-Hall, U.S.A.
20. Sheth, N. (2001), **Customer Relationship Management**, Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001, 1-34, [www.jagsheth.net](http://www.jagsheth.net).