

**أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة
على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية**

إعداد

أسامي سمير عبدالله الشيفخلي

إشراف

الدكتور

ليث سلمان الريبيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الاعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "أسامة سمير عبدالله الشيفلي" أفوض جامعة الشرق الأوسط
بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالابحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسامة سمير عبدالله الشيفلي



التوقيع:

التاريخ: 2011 / 6 / 10 م

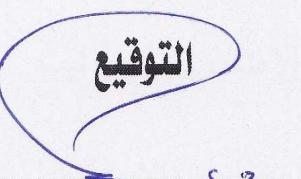
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف

التجارية العراقية

وأجيزت بتاريخ 29 / 5 / 2011 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي رئيساً
	الشرق الأوسط	الدكتور ليث سلمان الريعي مشرفاً
	العلوم التطبيقية	الدكتور أسعد حماد أبو رمان عضوًا خارجيًا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، واهب النعم ومبغها،
وهادي الأمم ومسعدها.

والصلوة والسلام على معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الرشد، سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،

أما بعد، وفاءً وتقديراً أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان للدكتور ليث
سلمان الريعي، الذي أشرف على رسالتي، وأمدني بكل التوجيهات والإرشادات
العلمية، ومنحني من وقته وجهده وعلمه الذي لا ينضب، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه.

ولا يسعني إلا التقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعضو لجنة المناقشة لتفضيلهما
بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثراوها وإخراجها بأكمل صورة.

أسامي سمير عبدالله الشيفلي

الإهدا

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى ...

نبع الحنان ... والدتي ... وإلى والدي العزيز

صاحب الفضل الذي لن أنساه ما حيت

كل من قدم لي العون و المساعدة في إنجاز هذا العمل إليهم جميعا.

أَسَامِي سَمِير عَبْدُ الله الشِّيخُلِي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	تفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	شكر وتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الجداول
كـ	قائمة الأشكال
لـ	قائمة الملاحق
مـ	الملخص باللغة العربية
سـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
3	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1) : أهداف الدراسة
5	(4-1) : أهمية الدراسة
6	(5-1) : فرضيات الدراسة
8	(6-1) : أنموذج الدراسة
8	(7-1) : حدود الدراسة
9	(8-1) : محدودات الدراسة
10	(9-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1-2) : المقدمة
15	(2-2) : إدارة معرفة الزبون
35	(3-2) : تطوير الخدمات الجديدة
41	(4-2) : أداء المنظمة
46	(5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
59	(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
62	(1-3) : المقدمة
62	(2-3) : منهج الدراسة
62	(3-3) : مجتمع الدراسة وعيتها
63	(4-3) : وحدة المعاينة والتحليل
64	(4-3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
67	(5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
68	(6-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
70	(7-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
72	الفصل الرابع : نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
73	(1-4) : المقدمة
73	(2-4) : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
81	(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة
100	الفصل الخامس : الإستنتاجات والتوصيات
101	(1-5) : المقدمة
101	(2-5) : النتائج
103	(3-5) : الاستنتاجات
107	(4-5) : التوصيات
110	قائمة المراجع
111	أولاً : المراجع العربية
114	ثانياً : المراجع الأجنبية
124	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصرف	1 - 3
66	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمografية	2- 3
71	معامل ثبات الاسواق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقاييس كرونباخ ألفا)	3 - 3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإدارة معرفة الزبون	1_4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتطوير الخدمات الجديدة	2_4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمなفسين	3_4
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتاثير إدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو معدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالزبائن	4_4
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتاثير تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو معدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالزبائن	5_4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتاثير إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية	6_4
89	نتائج اختبار الآثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية	7_4
92	نتائج اختبار الآثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية	8_4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
94	نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية المصارف التجارية العراقية	9_4
97	نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية	10_4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
8	أنموذج الدراسة	1 – 1
18	آلية فهم إدارة معرفة الزيون	1 – 2
30	مراحل نموذج إدارة معرفة الزيون وفقاً لـ (Murillo & Annabi, 2002)	2 – 2
31	أنموذج إدارة معرفة الزيون المتكامل	3 – 2
34	أنموذج إدارة معرفة الزيون الكترونياً كتطبيق في إدارة معرفة الزيون لتطوير المنتج الإبداعي	4 – 2
38	عناصر تطوير الخدمات الجديدة	5 – 2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
125	قائمة بأسماء المحكمين	1
126	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية

إعداد

أسامة سمير عبدالله الشيخلي

إشراف

الدكتور

ليث سلمان الربيعي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شملت (39) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (81) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف

التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء

التسويقي للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

5. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية

المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

6. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على معدل

نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على

الإحتفاظ بالبيان للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تكوين قاعدة لمعرفة البيانات باستخدام أنظمة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وربط الموظفين

بشبكة واحدة يستطيعون من خلالها تبادل المعلومات والخبرات، والعمل على تحديث قاعدة المعرفة

بشكل مستمر.

2. إنشاء إدارة معرفة الزبون تتولى القيام تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن البيانات (المعرفة

حول البيانات) ومن البيانات (المعرفة من البيانات)

ABSTRACT

The Effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Marketing Performance of Iraqi Commerical Banks

Prepared by
Osama Sameer AL-Shekly

Supervisor

Dr.
Laith Salman Al-Rubaie

This study aimed to investigate the Effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Iraqi Marketing Performance of Iraqi Commerical Banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (39) paragraphs to gather the primary information from the study sample which consisted of (81) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and Statistica were used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and Canonical Correlation. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant effect of Customer Knowledge Management on Marketing Performance of Iraqi Commerical Banks (Profitability; Market Share & Customer Retention) at level (0.05).

2. There was a significant effect of New Services Development on Marketing Performance of Iraqi Commerical Banks (Profitability; Market Share & Customer Retention) at level (0.05).
3. There was a significant effect of Customer Knowledge Management on New Services Development of Iraqi Commerical Banks at level (0.05).
4. There was a significant Collective effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Marketing Performance of Iraqi Commerical Banks (Profitability; Market Share & Customer Retention) at level (0.05).
5. There was a significant Collective effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Profitability of Iraqi Commerical Banks at level (0.05).
6. There was a significant Collective effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Market Share of Iraqi Commerical Banks at level (0.05).
7. There was a significant Collective effect of Customer Knowledge Management and New Services Development on Customer Retention of Iraqi Commerical Banks at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Building a base to knowledge customers using computer systems, information technology and linking staff to a single network can through it exchange information and experiences, and work to update the knowledge base continuously.
2. Establishment Customer Knowledge department shall carry out the knowledge needed of the customer (knowledge about customers) and from customers (knowledge from customers).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) : أهداف الدراسة

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(5 - 1) : فرضيات الدراسة

(6 - 1) : أنموذج الدراسة

(7 - 1) : حدود الدراسة

(8 - 1) : محددات الدراسة

(9 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1) المقدمة

برزت العديد من التطورات على الساحة العالمية، خلال السنوات الأخيرة، ذات المظاهر المتعددة، والتي من أبرزها الاهتمام الكبير بمعايير المنظمة العالمية للتوكيد القياسي، والعولمة وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتكتلات والاندماجات، والشركات متعددة الجنسيات. وغيرها من المظاهر التي زادت من حدة المنافسة، وأثرت على الوضع التنافسي للعديد من المنظمات، والتي جعل العديد منها تنتهج استراتيجيات تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية بهدف البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال.

ولعل من أهم المزايا التنافسية التي تسعى إليها منظمات اليوم هو اكتساب المعرفة عن الزبائن، تسعى من خلالها لتحقيق معايير جوده عالية في خدماتها تلاءم حاجات زبائنهما ورغباتهم وتفضيلاتهم، لكسب رضاهem وولائهم (حجازي، 2005).

من هنا، عُدت إدارة معرفة الزبائن جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة (الساعد وحريم، 2004) إذ تمثل إدارة معرفة الزبائن عاملًا محوريًا وهاماً في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية تجاه تحقيق مستويات أداء عالية، حيث أن امتلاك معرفة عن الزبائن لدى منظمات الأعمال يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق، كما تؤدي معرفة الزبائن بالتوجه نحو إدارة علاقات الزبائن دوراً فاعلاً في تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبناء القرارات الإستراتيجية، والكشف عن الفرص السوقية المختلفة سواءً كانت في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات ورغبات الزبائن، وأهم خصائص الخدمات التي يحتاجها

الزبائن ويرغبون بها. إذ أن كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولاءهم هو أحد أهم الأهداف

الإستراتيجية لإدارة التسويق في المنظمة (Hanvanich, et..al, 2003).

وقد أدى هذا التغير والتوجهات الحديثة بالتسويق إلى الاهتمام بالزبون وإدارة العلاقة معه

لكسب ولاء الزبائن واستخدام هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى والاستغناء عن بعض

الاستراتيجيات السابقة.

وإسناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى إلى أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير

الخدمات الجديدة على أداء المصارف التجارية العراقية.

(1-2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

بات موضوع التوجه السوقي الهدف الذي تريد إنجازه العديد من المنظمات. وخصوصاً في

التركيز على طبيعة السوق وكذلك نتائج التوجه السوقي باعتباره ظاهرة منظمية ولقد ركزت العديد

من البحوث على تصورات مديرى التسويق لمستويات توجه أسواق منظماتهم.

وقد أقتربت العديد من البحوث ومنها (Zanjani, et..al, 2008) إلى أن توجه المنظمات

استراتيجياً يمكن تحقيقه من خلال قيام المنظمات بالأخذ بنظر اعتبارها وجهة نظر الزبون وتكون

معرفة تامة عنه وتنشأوا له قاعدة بيانات تعرف بأصم قاعدة بيانات الزبون عند مستوى توجه السوق.

وإذا ما أصبحت المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، عليه يصبح موضوع ادارتها هي العملية الأكثر

الأهمية بالنسبة للمدراء في المستويات العليا. ولأن المصارف التجارية العراقية تُعد واحدة من

المنظمات المهمة في قطاع التمويل ولها دور مؤثر في الاقتصاد الأردني، فيبرز هنا دور وأهمية إدارة

معرفة الزبائن وتطوير الخدمات المصرفية التي تتطلب تكنولوجيا عالية بالطريقة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر إدارة معرفة الزبائن على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن)؟

ثانياً: ما هو أثر لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن)؟

ثالثاً: ما هو أثر إدارة معرفة الزبائن على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية؟

رابعاً: هل هناك أثر مشترك لكل من إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن)؟

(1 - 3) : أهداف الدراسة

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على أثر إدارة معرفة الزبائن، تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر إدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن).
2. بيان أثر تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن)
3. بيان أثر إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية.
4. تحديد الأثر المشترك لكل من إدارة معرفة الزبون، تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن).

(1-4) أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في محاولة إظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام في تأطير الابحاث ذات الصلة بموضوع إدارة معرفة الزبون وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية لكل من إدارة معرفة الزبون في تحسين مستويات الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية محل الدراسة، وبتحديد أكثر فإن أهمية الدراسة الحالية تتحدد بالآتي:

1. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المصارف التجارية العراقية محل الدراسة في تحديد أثر كل من إدارة معرفة الزبون، تطوير الخدمات الجديدة على أداء قطاع مهم من القطاعات الخدمية العراقية والمتمثل بالقطاع المصرفي.
2. التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المصرفي في ظل التحولات المعاصرة فضلاً عن بروز مستوى عال من المنافسة بين المصارف التجارية العراقية، والإهتمام المتزايد بإدارة معرفة الزبون

لتحقيق فاعلية كسب جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال ممارسة المنافسة الحادة التي سوف تعيش في كنفها.

3. تقديم معلومات لجميع المسؤولين الإداريين في المصارف التجارية العراقية محل الدراسة على تطوير خدمات جديدة لما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامهم تجاه الزبائن.

4. يشكل موضوع إدارة معرفة الزبائن أهمية كونه من الموضوعات المعاصرة نسبياً إذ لم يجد الباحث دراسة سابقة تربط متغيرات الدراسة الحالية بعضها ببعض.

(1-5) : فرضيات الدراسة

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

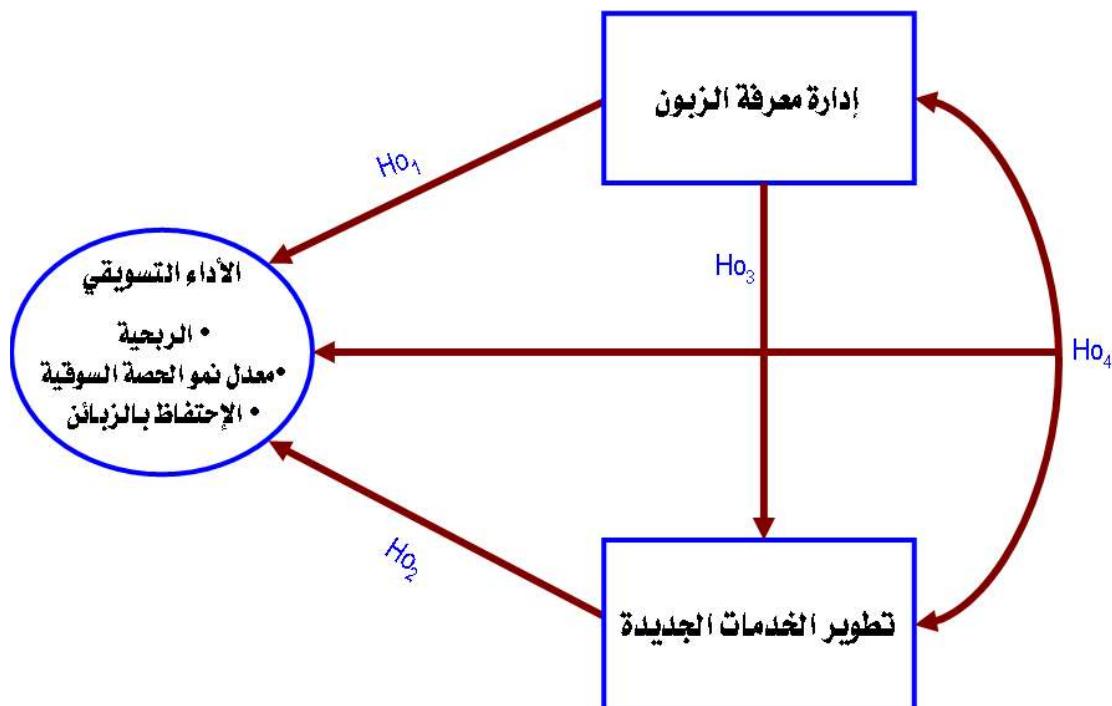
الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات؛ الحصول على المعلومات؛ تكامل المعلومات؛ الوصول إلى المعلومات؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والاحتفاظ بالبيان).

1 - (6) : أنموذج الدراسة



شكل (1 – 1)
أنموذج الدراسة
من إعداد الباحث

1 - (7) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: المصارف التجارية العراقية الأهلية في محافظة بغداد والبالغ عددها (20).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في وحدة المعاينة والتحليل بالأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية العراقية والتي تمارس النشاط التجاري.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي الفترة الواقعة ما بين شهر 12/2010 ولغاية 4/30.

الحدود العلمية: تم الاعتماد على في قياس متغير إدارة معرفة الزبون على كل من (Jayachandran, et..al, 2008 : 177-192) . وما يتعلق بمتغير تطوير الخدمات الجديدة فقد تم الاعتماد على (Menor & Roth, 2007: 825-846). وأخيراً، ما يتعلق بمتغير الأداء التسويقي فقد تم الاعتماد على كل من (O'Sullivan, 2007: 26-36 : O'Sullivan, et..al, 2009: 843-862)، وهي (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالبيان).

(١-٨) : محددات الدراسة

1. إقتصر الدراسة على آراء مديرى المصارف ومديرى تطوير الخدمات الجديدة إضافة إلى مديرى خدمات الزبائن في المصارف التجارية العراقية.
2. المعلومات التي سيتم تجميعها ربما تمكن الباحث من تعليم النتائج على قطاع المصارف التجارية العراقية.
3. ستتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

(١-٩) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إدارة معرفة الزبون (*Customer Knowledge Management*) : أحد مهارات تعلم المنظمة من الزبائن والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الاداء والإبداع في المنتجات والخدمات (Barker, 2000 : 4).

تطوير الخدمات الجديدة (*New Services Development*) : هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص الخدمة أو الخدمات المرافقة لها ويعودي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، وتكون هذه الخدمة جديدة على المنظمة أو السوق أو الزبائن أو جميعهم معاً (Menor & Roth, 2007: 825-846).

الأداء التسويقي (*Marketing Performance*) : الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (Osuilivan & Abela, 2007). والذي تم قياسه من خلال:

الربحية: مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (Chandra, 1997: 538).

معدل نمو الحصة السوقية: مجموع مبيعات المنظمة من محمل المبيعات في تلك السوق .(Kaplan & Norton, 1996:68-69)

الإحتفاظ بالبيان: مجمل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بما يلبي حاجات ورغبات الزبائن
وتحقيق رضاهם على المدى البعيد (Arnett & Badrinarayanan, 2005: 331).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2) : المقدمة

(2 - 2) : إدارة معرفة الزبون

(3 - 2) : تطوير الخدمات الجديدة

(4 - 2) : الأداء التسويقي

(5 - 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١-٢) المقدمة

ظهر مفهوم إدارة المعرفة منذ أوائل التسعينيات عندما بدأت الشركات الاستشارية الكبيرة الاهتمام بتطبيقات وتقنيات إدارة المعرفة، بهدف تطوير وسائل الإبداع ورفع قوة المعرفة الجماعية في منظماتهم، فإدارة المعرفة التنظيمية ترتبط بنشاط المنظمة وتأسس داخل الشركة عن طريق المعلومات والتفاعل الاجتماعي مع الزبائن، وتطوير جهود العاملين وبالتالي تتشكل المعلومات التي هي جوهر إدارة المعرفة (Al Mashari, et..al, 2002). إذ تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثري حيارة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وذلك للأسباب الآتية (نجم ، 2005: 43؛ الساعد، وحرير، 2004: 12؛ Rowley, 2005:100) :

١. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة ادى الى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة.
 ٢. زيادة المنافسة قلصت اعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
 ٣. إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.
 ٤. إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.
 ٥. إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.
- ومن الجدير بالذكر ان إدارة معرفة الزبائن واحدة من اهم قواعد المعرفة بالنسبة للمنظمة، ونتيجة لذلك يجب ان تكون في الطليعة في نشاطات إدارة المعرفة . وقد ادرك العديد من الباحثين الحاجة

الصلة الى وجود هيكل متكامل وبسيط لإدارة معرفة الزبون ذلك الذي يشجع على فهم وإدراك حاجات وتفضيلات الزبون عبر جميع وظائف الاعمال.

من هنا، تبرز الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون التي هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات متراقبة مع الزبائن. إذ يؤكد (Chen, et..al, 2004:192) أن المنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الاحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحالين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وكنقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو. بالإضافة إلى أن التوجه بالعلاقة من الزبائن يظهر بثقافة المنظمة التي تؤكد على العلاقة مع الزبائن كجزء رئيسي من إستراتيجية المنظمة وكحافز لتطوير ميزة تنافسية مستدامة (Appiah-Adu & Singh, 1998: 387).

وبنفس السياق أوضح (Nwankwo, 1995:8) أن المنظمات تحتاج إلى ثقافة موجهة نحو الزبائن وتوفير قيمة عالية للزبائن، حيث أن النجاح في توفير قيمة عالية للزبائن المستمد من بحث احتياجاتهم، ومعرفة الأولويات سيؤدي إلى زيادة الابتكار لدى المنظمات.

(2-2) إدارة معرفة الزيون

تعد إدارة المعرفة أحدى مقومات الإدارة الجيدة التي تساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية اليوم، فإذا إدارة المعرفة تلبى عدداً من القضايا الحساسة مثل التكيف التنظيمي، والقدرة على الصمود والبقاء في وجه التغيرات البيئية المتزايدة، إنها تدمج العمليات التنظيمية والمتمثلة بتقنيات المعلومات مع القدرة الإبداعية للأفراد (Mc Campbell, et..al, 1999).

هكذا يمكن القول أن إدارة المعرفة تلعب وظيفة دعم هامة من خلال تزويد المنظمة بأالية تنسيق لتحسين تحويل مواردها إلى قدرات، وهذه الآلية تتطلب ضمان أن الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم الخاصة ولكن قادرين أيضاً على ترجمة المعلومات وإعادة استخدامها أو استرجاعها لتصب في المنظمة (Darroch, 2005). فإذا إدارة المعرفة الفعالة تضمن بأن كل موظف له حرية الحصول على المعلومات المتوفرة ذات الجودة العالية في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الضرورية (Walczak, 2005). وبين (شوشه، 2001) إن هناك نوعين لمصادر المعرفة مصادر داخلية و المصادر خارجية، فالمعروفة الداخلية تكمن في عقول أعضاء المنظمة وسلوكياتهم وتتوارد في الأنشطة والإجراءات والمعدات ونظم المعلومات وقواعد البيانات والشبكات الالكترونية التي تمتلكها، أما المعرفة الخارجية فتتبع من الإصدارات والجامعات ومراكز البحث والمنظمات المتخصصة والمنافسين والمستشارين أو عبر الزبائن. ويؤكد (Chuang, 2004) أن مصادر إدارة المعرفة المتواجدة في المنظمات أصبحت تمثل مفتاح أساسياً تنافسياً في عدد من أنشطة المنظمات التي تتضمن استراتيجية المنظمة، وقدرة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة، لذلك تحقق مصادر إدارة المعرفة للمنظمة قدرات تساعد على تحقيق المزايا التنافسية فيما يتعلق بعدة أبعاد منها الإبداع، والمكانة في السوق.

Customer Knowledge Management (CKM) قبل الدخول في مضمون إدارة معرفة الزبون

ومناقشة بشكل متكامل سيتم مناقشة وتحليل مفهوم الزبون اذ اجمع الباحثون والمفكرون ان الزبون يعد المحور الاساسي لأنشطة المنظمات، بوصفه العادلة الاصعب لكل ادارة منظمة (Winer,2001: 89). فالزبون هو احد اهم مصادر معرفة منظمات الاعمال، لذا يتوجب عليها ان تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق اذ ان هذه التغيرات اول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات التي عليها ان تستفيد من زبائنهما لرصد ومعرفة هذه التغيرات (Rowley, 2005:100). ويعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة، حيث تتمكن الشركة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعات الزبائن المختلفة التي لديها حاجات مماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات على الإنترنـت . من خلال البحث والتنقيب . من استخراج معرفة الزبون من أجزاء السوق المختلفة، ولتحقيق إبداع المنتج يجب ربط الإمكانية التقنية مثل الخبرة العملية والهندسية بالمعرفة حول الزبون، وعليه سوف يلبي المنتج حاجات الزبائن، ومن ثم تضمن المنظمة قبوله في السوق (Ton Su, et..al) 2005). إذ أكد (Chen, et..al, 2004:192) أن المنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الاحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحاليين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وكنقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو.

وبهذا تناولت اهتمامات الباحثين والممارسين لإدارة معرفة الزبون في اديبات الادارة بوصفها خياراً إستراتيجياً لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، ويعد هذا الاهتمام تحولاً جذرياً من المنظور الداخلي للتفوق على اساس العمليات الى منظور التفوق على اساس الزبون ، إذ تحتاج المنظمات التي

عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابلياتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون منتوجاتها وخدماتها (Parker, 2000:10) ظهرت تعريفات متعدد لها.

1 - 2 - 2) مفهوم إدارة معرفة الزبون

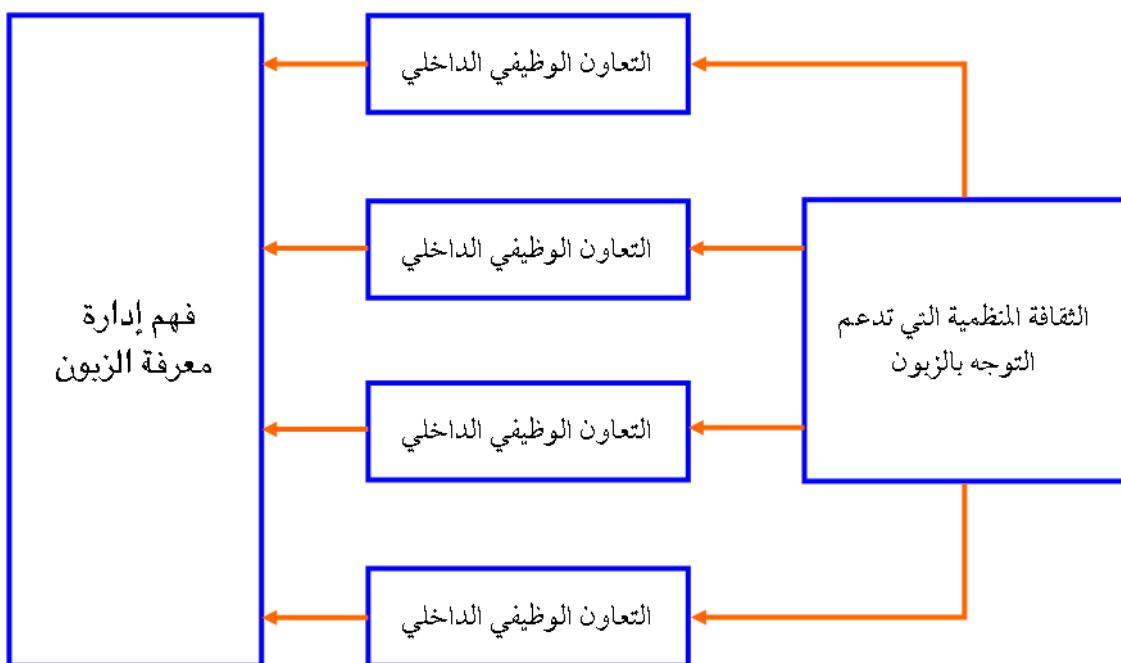
إذ عُرفت إدارة معرفة الزبون أحد مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الاداء والإبداع في المنتجات والخدمات (Barker, 2000 : 4). وعرفت من المنظور التسويقي بأنها المرشد المنظبي لتميز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات (Kok & Vanzyl 4: 2002). ويرى (Michal, 2003:1) بأنها العملية الاستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتوجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة. كما عرفها (Roeley, 2005: 100) بأنها ترقية تلك العمليات العملية والمنظمة التي تسهل على خلق ونشر والاستفادة من معرفة الزبون سعياً وراء تحقيق الاهداف المنظمية.

وأشار (Rollins, 2005:6) إلى أنها القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة معرفة الزبائن الخاصة بالمنظمة وعملياتها. إذ أن معرفة الزبون تضم معرفة (Know-What) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية التي يطلق عليها بالمعرفة الفنية ومعرفة (Know-How) والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات.

ويمكن فهم إدارة معرفة الزبائن *Customer Knowledge Management* من خلال الإطار النظري الذي قدمه (Rollins, 2005:6) وكما هو موضح بالشكل (1 – 2).

الشكل (1 – 2)

آلية فهم إدارة معرفة الزبائن



Source: Rollins, (2005), "Customer Knowledge Management: Competence Towards Theoretical Framework", *Minna-Halonen- Rollins @ Tukkk-fix aino*: 6.

(2 - 2 - 2) : أهداف إدارة معرفة الزبائن

حدد (Gronross, 1994:347) أنه لإدارة معرفة الزبائن نتائج جوهيرية في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، اذ أشار إلى أنها تسهم في ان تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طولية الامد وتحافظ على البيانات القيادي عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.

وأكملت العديد من الدراسات إن هناك العديد من المسوغات والتغيرات الحاصلة في ممارسة

أنشطة المنظمات المختلفة جعلت منظمات الأعمال المعاصرة تتوجه نحو تبني إدارة معرفة الزبون

الحديث ومن هذه المسوغات ما يأتي (Barnes, 2000: 3):

1. أنظمة المعلومات والمعرفة، إذ تمكنت المنظمات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار

علاقاته بالمنظمة وتكلفه خسارته في حالة الزبائن المفقودين جراء تعامل المنظمة معه على أساس

الصفقة ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق الأداء.

2. المنافسة، إذ إن المنافسة الشديدة جعلت المنظمات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها على

أساس العلاقات الذكية مع الزبون.

3. تزايد أهمية قطاع خدمات، الخدمات في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التفاعل مع الزبون لهذا

فإن المنظمات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقط

الأكثر حرجاً في رضا الزبون.

4. توليد القيمة، إن عملية البيع هي المحاولة للصفقة الواحدة، أي أنها النقطة الواحدة في العلاقة

مع الزبون وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون أساس العلاقات

الطويلة الأمد بمثابة مرحلة سلسلة متناهية القيمة.

فيما يرى (Kok & Vanzyl, 2002: 1) أن إدارة معرفة الزبون تسهم في:

1. الاصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة

تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الاعمال.

2. 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.

3. تلبية حاجات الزبون من خلال الاصغاء اليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة او المنتوج، اذ ان المنظمة التي تملك الفهم الافضل لتوقعات واحتياجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

فيما أشار (Murillo&Annabi,2002:38) إلى ان ادارة معرفة الزبون أن تسهم بالاتي:

1. تحسين جودة المنتجات.
2. تحسين خدمات الزبون.
3. تحقيق رضا الزبون.
4. زيادة المبيعات.
5. تحسين الاحتفاظ بالزبون.
6. معرفة حاجات الزبون التجدددة.

ويحدد (Roscoe, 2001) أن إدارة معرفة الزبون يجب أن تدعم أهداف العمل التالية:

- الحصول على الزبائن الأكثر ربحاً *Get More Profitable Customers*
- الحفاظ على الزبائن الحاليين لمدة أطول *Keep Existing Customers for Longer*
- الحصول على حصة كبرى من الزبائن *Get A bigger Share of Customer Spend*

- زيادة قيمة هامش ربح الزبون *Increase Customer Margin/Value*
 - ضمان أن تجربة الزبون التجارية سوف تقابل ما توعد به الشركة عملائها حول الخدمة
- بينما يميز (Gebert, et..al, 2003) بين أربعة أهداف منظورة تحيط بهدف إدارة معرفة الزبون وهي كما يلي:
1. شفافية المعرفة *Knowledge Transparency*، إذ تدعم شفافية المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد متطلباتهم المتعلقة بقدرة إدارة معرفة الزبون. فالدرجة العالية من قدرة إدارة معرفة الزبون تتطلب درجة عالية من الشفافية.
 2. نشر المعرفة *Knowledge Dissemination*، إذ يدعم نشر المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد درجة نشر معرفة الزبون المطلوبة بين كل الأفراد الذين يشاركون في أنشطة العمل، فإذا نشر تتطلب إدارة شفافية المعرفة.
 3. تطوير المعرفة *Knowledge Development*، إذ يدعم تطوير المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد المتطلبات المتعلقة بتكييف وتوليد المعرفة. وعلى الرغم من أن المعرفة يمكن أن تكون متولدة بواسطة الفرد المعتمد على محتوياته الخاصة، إلا أنه من منظور عمليات إدارة علاقة الزبون تطوير معرفة الزبون الثمينة تتطلب القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد، لذلك تطوير إدارة المعرفة يتطلب إدارة نشر المعرفة.

4. كفاءة المعرفة Knowledge Efficiency

لمعرفة الزبائن. فالهدف من كفاءة المعرفة هو دعم عمليات الأعمال من خلال اختيار المعرفة الضرورية لعمليات إدارة علاقه الزبائن من الكم الكبير من المعرفة الثمينة. فكفاءة المعرفة تتطلب قدرة الإدارة لتطوير المعرفة، لأنها تستوجب مستوى عالٍ من إدراك احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية الالزمه لتحسين عمليات إدارة علاقه الزبائن.

وبين الباحثون أن إدارة معرفة الزبائن تتطلب أن تقوم المنظمات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن المنظمات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر الوحدات التنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية (Boulding, et..al, 2005: 155-166).

في حين خلص (Gibbert, et..al, 2002) في دراستهم بعنوان "خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبائن ومدى ذكاء الشركات في استخدامها لخلق القيمة"، التي هدفت إلى تحديد أساليب إدارة معرفة الزبائن المطبقة في الشركات عملياً، وتم جمع بيانات الدراسة من (24) شركة تضمنت: (الخدمات الطبية، والخدمات المالية، وشركات المواد الكيميائية الزراعية، وخدمات الاتصالات، وصناعات المشروبات). إلى وجود طرق مختلفة لإدارة معرفة الزبائن في الشركات التي تستخدم مدخل إدارة معرفة الزبائن، وقام الباحثون في جمع هذه الطرق ووضعوها في إطار يتكون من خمسة أساليب لإدارة معرفة الزبائن والتي من الممكن لأي شركة أن تطبقها وهذه الأساليب هي:

Prosumerism	▪ تبادل المعرفة المزدوج بين الزبون والشركة
Team-based Co-learning	▪ تعلم مشترك أساسه الفريق
Mutual Innovation	▪ الإبداع المشترك/المتبادل
Communities of Creation	▪ جماعات الإبداع
Joint IP/Ownership	▪ الملكية الفكرية المشتركة

- ويرى الباحثان (Desouza & Awazu, 2005) أن رفع مستوى معرفة الزبون داخل المنظمة يتطلب تنفيذ أربع قضايا مهمة هي ما يلي:
1. التجزئة *Segmentation*, فمن خلال وسائل إدارة المعرفة المثالية يتم تجزئة المعلومات قبل التحليل، والفشل في ذلك يمنع استنباط المعرفة من مجموعات الزبائن المحددة، فمن خلال التجزئة تتمكن المنظمة من تصنيف الزبائن إلى فئات بالاعتماد على بعض الخصائص أو الميزات التي تساعده على تحسين خدمة الزبائن. بالإضافة إلى تجزئة الزبائن، المنظمة يجب أن تكون قادرة على تجزئة موظفي تسليم المعرفة، فليس كل الموظفين لديهم نفس التجربة في معالجة استفسارات الزبون، فالموظفين الذين لديهم مدة خدمة أطول سيكونون أكثر قدرة على معالجة نداءات الزبون المعقدة. فمن الضروري أن توجه المنظمة استفسارات المعرفة إلى الشخص الصحيح، حيث سيؤدي ذلك إلى حل المشاكل بشكل أسرع وخدمة الزبائن بشكل أفضل.
 2. التكامل *Integration*, إذ يمكن تكامل العمل داخل الشركة من خلال مقارنة المعلومات المتنوعة حول معرفة الزبون المبنية، فالمعلومات عادة تجمع بواسطة العديد من الوسائل في المنظمة مثل

(البنوك، تقارير وكالات الائتمان؛ مخازن البقالة؛ شركات بطاقات الائتمان وغيرها)، وعليه من الضرورة أن تكون المنظمة قادرة على مكاملة المستودعات المختلفة من معلومات الزبون لكي تتكامل وجهة نظر الزبون من جميع الجوانب، فالفشل في ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحليلات متعارضة لعلومات الزبون، وتحليل مستند على بيانات خاطئة أو مفقودة، أو عدم القدرة على فهم المعلومات.

3. التوزيع *Distribution*، إذ يدعو التوزيع إلى حركة المعرفة داخل المنظمة ومن خلالها، وتحدي التوزيع هو أن يتم تبليغ المعرفة بالصيغ الصالحة للاستخدام. فالقطاعات التنظيمية المختلفة لديها متطلبات واستعمالات مختلفة للمعرفة، فلكي تكون مدركة لهذه الحاجات المختلفة تخاطر المنظمة بإخضاع الموظفين لحمل المعلومات الزائدة، وهذه يمكن أن تقودهم إلى ترك قنوات المعرفة ومحاولة العمل بدونها، أيضاً الأنواع المختلفة من اللغة في مختلف الأقسام تخلق مشكلة أخرى، وعليه تحتاج الأقسام أن تمتلك القدرة للوصول إلى قاعدة المعرفة، وتعرف كيف تنتزع المعرفة بطريقة مناسبة، توفير هذا الوصول هو مهم لكن يجب أيضاً أن تكون تكلفة هذا الدخول منخفضة حتى يحفز الموظفين لأخذ الوقت الكافي لبحث المعرفة واستخدامها.

4. التطبيق *Application*، فالشكلة الهامة المتعلقة بالمعرفة حول الزبون هي سرية Privacy معلومات الزبون، وعليه فإن السؤال المطروح هو: كيف تضمن الشركة أن استخدام المعلومات المجمعة تكون على نحو مسؤول؟ فالزبائن سوف يشتريون في المعرفة والمعلومات مع المنظمة التي يثقون بها بطريقتين: هم يمكن أن يثقوا بالمنظمة نفسها (بمعنى آخر: الثقة بالعلامة التجارية)، أو هم يضعون

الثقة في طريق المنظمة التي سوف تستخدم المعرفة بشكل مرغوب لتزويدهم بالدعم الأفضل والمنتجات

والخدمات. ويعانون الاشتراك عندما يعتقدون أنها ستكون مستخدمة في الطريق غير الصحيح.

ولكي يتم اكتساب ومراقبة معرفة الزبون، هناك عدد من الممارسات والآليات والإجراءات

اقتصرت في أدب إدارة المعرفة. إذ اقترح (Stefanou, et..al, 2003) الآتي:

Assess Customers	■ قيم الزبائن
Carry out Customer Satisfaction Research	■ تنفيذ بحث رضا الزبائن
Obtain knowledge from Customers	■ الحصول على المعرفة من الزبائن
Interview Customers	■ مقابلة الزبائن

بينما حدد الباحثون (Lesser, et..al, 2000) أربع استراتيجيات لإدارة معرفة الزبون هي:

1. استخدام الحوار الواسع بين الزبائن والمنظمات.
2. تعزيز المجموعات داخل المنظمة للمشاركة في المعلومات عبر الحدود التنظيمية.
3. السماح باستخدام المعرفة في نقطة اتصال الزبون.
4. توفير دعم القيادة لأنشطة معرفة الزبائن.

٣ - ٢ - ٢) نماذج إدارة معرفة الزبائن

وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون لإدارة معرفة الزبائن منها على سبيل المثال لا الحصر، التالي:

أنموذج (*Murillo & Annabi, 2002*)

إذ يوضح النموذج المقترن عملية مؤلفة من ثلاث خطوات تتولى تجميع المعرفة من خلال التفاعل الشخصي مع الزبائن، ويتحقق هذا النوع من التفاعل الشخصي أمنرين اثنين فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبائن، فهو يساعد في تجميع المعرفة من الزبائن علامة على دوره في المساعدة على تشخيص المعرفة التي يحتاج إليها الزبون والتي ينبغي على الشركة جمعها، ولأن التفاعل عملية من طرفين، فان كلا هذين الطرفين (الزبون والمنظمة) يجمع المعرفة، فالزبون يجمع المعرفة التي تساعده في اتخاذ قرار الشراء، وفي نفس الوقت الشركة تسعي لتجميع المعرفة للاستفادة بها في فهم حاجات الزبون أو استخدامها لتطوير المنتج. ويوضح النموذج الخطوات التالية:

١. كشف المعرفة أو الإفصاح عنها *Knowledge Revealing*، فعندما يحصل لقاء بين الزبون ورجل البيع، فإنهما يجلبان معهما معارفهما وخبراتها وتجاربها إلى عملية التفاعل. وفي حالة العلاقة التفاعلية المباشرة وجهاً لوجه، يسعى الزبون لإشباع حاجة ما، وقد تكون الحاجة إلى سلعة أو خدمة. وفي بعض الحالات يعرف الزبون بشكل جيد ما ينوي شراءه، إلا أنه في حالات أخرى ربما لا يكون كذلك، لذا فهو يأمل في الحصول على المعلومات من المتجرب ويتعلّم إلى ذلك. وقد يكون الزبون في بعض الأحيان محظوظاً عندما يجد رجل بيع مستعداً لتقديم يد العون والمساعدة والنصائح له. وفي مضمون إدارة معرفة الزبائن، يتغيّر دور رجل البيع بشكل كبير. فبدلاً من الاكتفاء بتقديم معلومات

أساسية حول موقع منتج معين أو توافره، فان رجل البيع يتحول إلى مستمع جيد يحاول فهم احتياجات الزبون، وبالإضافة إلى دوره الإلاغي، يستطيع رجل البيع تجميع المعرفة من الزبون حول تفضيلاته بخصوص السلعة أو الخدمة (مثل اللون، والشكل، والتركيبة، والطراز، ومتطلبات الخدمات)، والمنتجات المنافسة والخصائص المحددة التي تميزها عن المنتجات المعروضة في المتجر، واتجاهات الصناعة مثل: السلع والخدمات المتوقع ورودها. ومن أنواع المعرفة التي بمقدور رجل البيع جمعها تلك التي تتعلق بأسباب شراء المنتج مثل: صفاته الوظيفية، وسعره، وملاءمه، والمعتقدات حوله، وتفرده...الخ. وبرغم أن الناس يضعون أوزان مختلفة لهذه الأسباب فإن إجمالي هذه العوامل عبر إجمالي الزبائن قد تعطي مؤشرات واتجاهات عامه مفيدة. فهي ذات قيمة بالغة للشركة القادره على اقتناصها وتحليلها. فقد يكشف هذا النوع من البيانات عن فرص سوقية جديدة أو سلع وخدمات بمواصفات معينة يطلبها الزبائن. ويشخص الزبون ورجل البيع الهدف من عملية التفاعل بينهما في الجزء الأول من هذه الخطوة، وهذا يعد مطلباً مهماً جداً وإنما يصعب تحقيق عملية التعلم الثنائي من الطرفين. ففي محاولته لتشخيص حاجاته، يفحص الزبون عن الأشياء التي يعرفها، وتعرف عملية مشاركة الزبون بما يعرفه بالكشف أو الإفصاح عن المعرفة في هذه الخطوة الأولى من التفاعل.

2. تصنيف أو فرز المعرفة Knowledge Sorting، في بينما يظهر الزبون ما يعرفه ويفحص عن تفضيلاته، يبدأ رجل البيع بتكوين صورة ذهنية عن حاجات المستخدم. وبالاستناد إلى حاجات الزبون، يبدأ رجل البيع بتشخيص أجزاء المعرفة التي يمكن أن تساعده في وضع معين. ولتساعده الزبون في اتخاذ قرار ما، يقوم رجل البيع بفرز المعرفة ذات الصلة الوثيقة بذلك الفرد

المحدد، تلك الصلة المتعلقة بخواص المنتج، وخاصيته الوظيفية، ومعلومات عن الصيانة، وسجلات الجودة، والمنتجات المنافسة والخيارات. وينبغي ترتيب المعرفة التي تم تشخيصها وتقديمها إلى الزبون لا على أنها أسلوب ضغط عليه للظرف بصفة بيع، وإنما على أنها جهد صادق لمساعدته في عملية اتخاذ قرار الشراء. وبالمقابل يشعر الزبون بارتياح كبير لاتخاذ القرار الذي يشبع حاجاته ليعود مرة أخرى إلى المتجه لإشباع احتياجاته المستقبلية. ومن العوامل المحددة في آلية الفرز تلك المتعلقة بمعرفة الزبون حول المنتج والشركة وكمية المعلومات التي يحتاج إليها ونوع المعاملات الملائمة لتلبية حاجاته والوقت المتاح لعملية التفاعل. وحال تحديد مثل هذه العوامل بشكل أولي، يقوم رجل البيع بعرض أجزاء المعرفة التي شخصها على الزبون، وهذا بدوره يسهل عملية تكوين شراكة طويلة الأمد مع الزبون. وبينما تؤكد نماذج تجارة التجزئة التقليدية على عملية البيع نفسها، فإن مدخل إدارة معرفة الزبون يستهدف تزويد الزبون بالمعلومات الضرورية التي تمكنه من اتخاذ قرار حكيم. فتبادل التعليقات مع الزبون يساعد رجل البيع على تشخيص حاجات الزبون بشكل أفضل ومن ثم تشخيص أجزاء المعرفة التي قد تساعده على ذلك بشكل أفضل أيضاً. وسيكون الزبون في وضع أفضل للحكم على مدى قيمة المعرفة التي بحوزة رجل البيع حول المنتجات التي تستجيب لوضعه الخاص ومدى فائدتها. كما أن باستطاعة الزبون تعديل تفضيلاته في ضوء المعلومات الجديدة التي حصل عليها من رجل البيع. وقد تتغير التوقعات أيضاً بحكم المعلومات الجديدة التي حصل عليها الزبون، أو لأن البدائل التي أرادها الزبون إما أن تكون غير متاحة أو قد تغيرت. وتعد هذه الخطوة مهمة جداً لأنها توضح احتياجات الزبون وتوقعاته بخصوص السلع والخدمات.

3. تسوية المعرفة Knowledge Levelling، لدى بلوغ هذه النقطة من التفاعل، يكون الزبون قد حصل على معلومات هامة عن المنتجات والخدمات، ويكون رجل البيع أيضاً قد كون فكرة عن حاجات الزبون وتفضيلاته، ولأن الفهم الشامل ربما لا يكون قد تحقق في المرحلة الأولية وبسبب احتمال أن تكون التفضيلات قد تغيرت خلال عملية التفاعل، فإن الخطوة الثالثة هذه في العملية تنطوي على الوصول إلى فهم للحاجات ووجهات نظر كلا الطرفين. ومن الضروري جداً أن تكون لدى رجل البيع فكرة واضحة عن حاجات الزبون بعد حدوث عملية تبادل المعرفة، وأن يدرك الزبون نوع المعلومات التي يحتاج إليها لاتخاذ قراره. وبالرغم من ضرورة هذه الخطوة في إرضاء المستخدم، فإن الشركة تستفيد بشكل كبير من حالة التفاعل الأولية بين الزبون ورجل البيع. ويعزى سبب ذلك إلى أن الزبون يدرك الخيارات المتاحة في المتجر، وعليه أن يعدل تفضيلاته وفقاً لما هو متوافر فعلياً، لذا فإن من المفید بالنسبة للشركة أن تميز في قاعدة المعرفة الخاصة بها ما بين التفضيلات الفعلية والتفضيلات المعدلة. وغالباً ما يقوم الزبون بتحديد فترة التفاعل والمعرفة التي يستطيع رجل البيع إعطائهما و/ أو الحصول عليها. وتحقق خطوة تسوية المعرفة في نهاية هذه العملية، حيث يتكون لدى الزبون فهم كاف حول السلعة أو الخدمة لاتخاذ القرار، ويكون رجل البيع قد حقق حالة من التفاعل الأمثل مع الزبون وحصل على معرفة ثمينة.

ويضيف الباحثان مصطلحان مهمان لإتمام العملية في النموذج هما ما يلي:

- تشفير المعرفة Coding of Knowledge، وتحتاج المعرفة التي تم جمعها من خلال عملية التفاعل بين الزبون ورجل البيع إلى توثيق، لإتاحة المجال للآخرين للانتفاع بها. وتتم هذه العملية في الغالب من خلال توثيق المعلومات المتحصل عليها في قاعدة بيانات الشركة بما يتيح لجميع العاملين

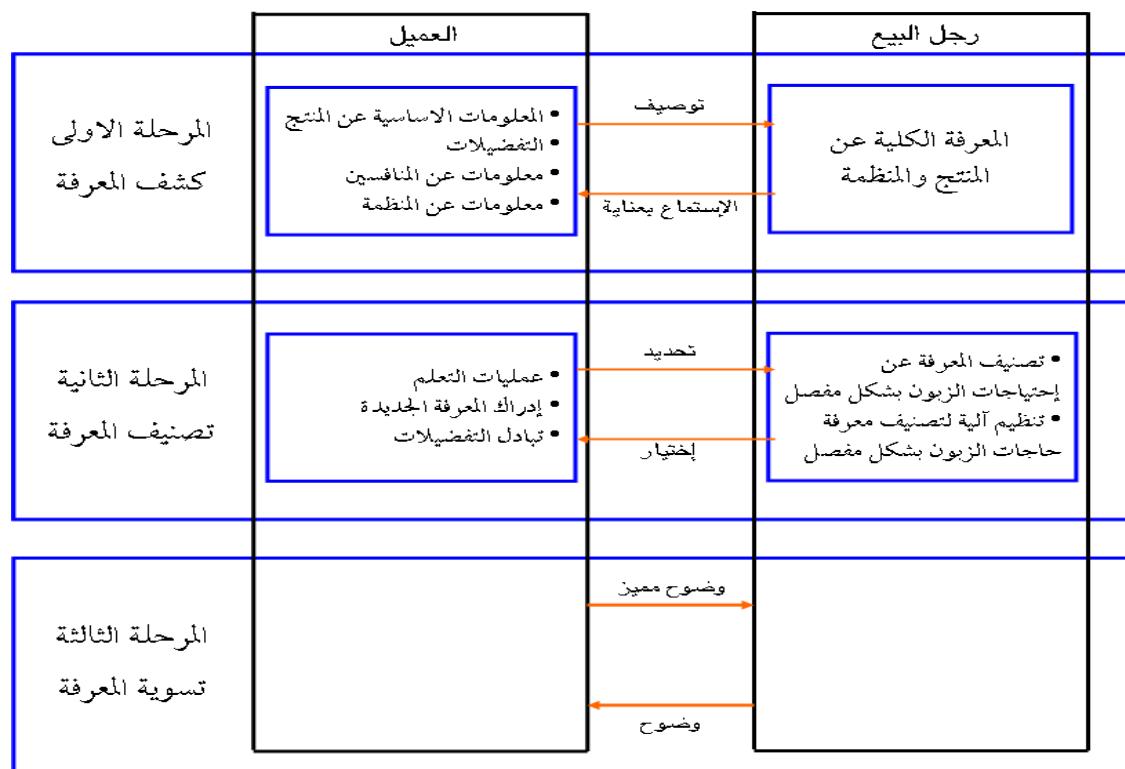
الحصول عليها. ويتعلق الجزء الأصعب في هذه العملية بقدرة الإدارة على تحديد نوع تلك المعرفة ذات النفع للشركة والعاملين.

▪ مشاركة المعرفة Sharing Knowledge، وبعد الانتهاء من عملية تشفير المعرفة يجب تحديد الآلية التي تمكن العاملين من الحصول على المعرفة المجمعة، وهو أمر ضروري لتمكين العاملين وأصحاب القرار من الاطلاع على تفاصيل المنتج لاتخاذ القرارات الملائمة.

والشكل (2 – 2) يوضح مراحل نموذج إدارة معرفة الزبائن وفقاً لـ (Murillo & Annabi, 2002).

الشكل (2 – 2)

مراحل نموذج إدارة معرفة الزبائن وفقاً لـ (Murillo & Annabi, 2002).



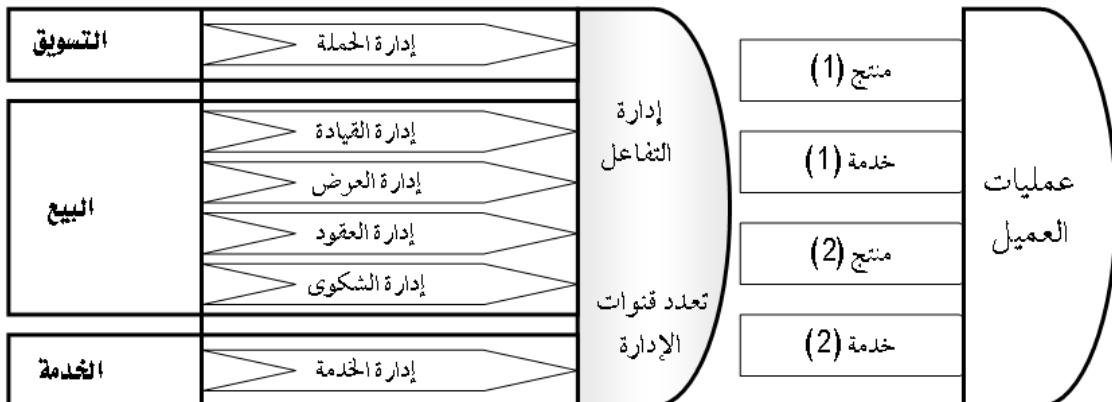
Source: Murillo M. Garcia & Annabi H., (2002), "Customer Knowledge Management," *Journal of the Operational Research Society*, Vol.53: 880.

أنموذج (Bueren, et..al, 2005 ; Gebert, et..al, 2003)

طور الباحثون إطار لإدارة معرفة الزبون يصنف الإطار ست عمليات رئيسية لإدارة علاقة الزبون، وأربعة أدوات لإدارة المعرفة مبنية لدعم هذه العمليات المحددة، وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار لإدارة معرفة الزبون وكيف يمكنه أن يساعد لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة لعمليات إدارة علاقه الزبون/ وكما هو موضح في الشكل (2 – 3).

الشكل (3 – 2)

أنموذج إدارة معرفة الزبون التكامل



Source: Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & Brenner Walter, (2003), "knowledge - enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts [1]", **Journal of knowledge Management**, Vol.7, No.5: 118.

Bueren, Adrian; Schierholz, Ragnar; Kolbe, Lutz M. & Brenner, Walter, (2005), "Improving Performance of Customer - Processes with Knowledge Management," **Business Process Management Journal**, Vol.11 , No. 5: 578

أنموذج (Ton Su, et..al, 2005)

وهو لإدارة معرفة الزبون الكترونياً An Electronic CKM، إذ يؤكد على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين الزبون والمنظمة، هذا التفاعل مع الزبائن وإدارة معرفة الزبائن يؤسس للمنظمات استراتيجيات يمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسن خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبون أمراً حاسماً لمشروع إبداع تطوير المنتج، ويقترح هيكل تصورى يأهل نموذج إدارة معرفة الزبون بشكل الكترونى من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات داخل نموذج إدارة معرفة الزبون CKM كما مبين في الشكل (2 – 4). ويوضح الأنماذج الآتى:

1. تحديد ميزات المنتج/ المنفعة المحددة Product features/benefit identification

إذ تعرف "المنفعة" بأنها حاجات الزبون المرغوبة والمنجزة عند شراء المنتج، حيث تميز المنظمة منافع المنتج المنظورة من ناحية القيمة المحسوسة للزبون على شكل ميزات ووظائف وخصائص أخرى والتي يمكن أن تصل للزبائن. في هذه المرحلة تسلم المنظمة المنتج للزبائن، ومن ثم الزبائن الأفراد ربما يعملون رد فعل يعتمد على مواقفهم الخاصة نحو هذه الميزات أو المنافع عن طريق اتصال ثنائى الاتجاه (المنظمة والزبون) مثل: المقابلات الشخصية والمقابلة عن طريق الهاتف واستفتاءات الإدارة...الخ، مجموع ردود الزبائن يتم جمعها على شكل بيانات تذهب إلى الحاسوب وتكون مرئية كقاعدة بيانات رد الزبون، هذا الإجراء يخلق الفرصة لتحديد معرفة المنتج التي امتلكها الزبون حول الميزات المعروضة.

2. تصنیف حاجات الزبائن Customers' Needs Categorization

باستخدام طرق مسح السوق مثل الاستقصاء الذي يزود الردود من الزبائن حول المواقف، والفضيل، والاحتياجات، والقيمة المحسوسة لميزات المنتج المعروض، ففي النموذج تم دمج تكنولوجيا المعلومات، واستخدام أداة قياس زمنية مصممة مسبقاً، حيث تم عمل مسح على شكل الكتروني مرسلاً على موقع الويب، وهكذا تم جمع بيانات أساسية عن خلفية شخصية الزبون، بالإضافة إلى تحديد مدى كل ميزة مرغوبة للمنتج، لكي يتم انتزاع الأفكار عن حاجات الزبون، هذه الأفكار تم تصنیفها إلى مجموعات متقاربة، وهكذا مجموعة المعلومات المرتجعة من المسح تجمع من كل الزبائن، حيث يتم تنقيتها أولاً وبعد ذلك تصبح بيانات جاهزة ومن ثم تؤدي إلى تصنیف حاجات الزبائن. في هذه المرحلة تكتسب المنظمة معرفة حول الزبائن من خلال فهم خلفية الزبائن، والاحتياجات، ونمط التفضيل نحو ميزات المنتج.

3. تجزئة السوق لتحويل معرفة الزبون الخصمية إلى معرفة مصنفة for Market segmenting converting tacit customer knowledge into codified knowledge

وذلك بالاعتماد على تقييم الدراسات السابقة لفعالية قواعد التصنیف المختلفة. وفي هذه المرحلة تكون معرفة الزبون الخصمية موزعة بين الزبائن الأفراد (المستقصى عنهم)، ومن خلال التواصل مع الزبائن والمسح على الإنترنٌت، تتمكن المنظمة من استخدام المعرفة للزبائن والمعرفة حول الزبائن، وإجراء مهمة تجزئة السوق الملائمة، ومن ثم يمكن تصنیف معرفة الزبون الواضحة والمرغوبة من قبل المنظمة.

4. وضع إطار لاحتياجات الزبائن

عند اكتمال مهمة تجزئة السوق، تكون خصائص حاجات الزبائن في كل جزء من السوق مدروسة ومن ثم يتم الحصول على أنماط حاجات الزبائن في كل جزء سوقي. لذا المعرفة من الزبائن تمكن المنظمة للعمل على أجزاء السوق المستهدفة بشكل صحيح، وأيضاً تمكّنهم من اتخاذ القرارات الملائمة لخط المنتج المستقبلي لخدمة أجزاء السوق المستهدفة.

5. استخدام تقنية التقييب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق

implement market segmentation

الشكل (4 – 2)

أنموذج إدارة معرفة الزبون الكترونياً كتطبيق في إدارة معرفة الزبون لتطوير المنتج الإبداعي

أنواع معرفة الزبون	المعرفة للزبون	المعرفة حول الزبون	تحويل المعرفة الضمنية	المعرفة من الزبون
عملية إدارة معرفة الزبون	تحديد مميزات/ منافع المنتج	تصنيف احتياجات الزبون	تطبيق تجزئة السوق	انتزاع نمط حاجات الجزء السوقي.
دمج تكنولوجيا المعلومات داخل عملية CKM	إرسال بريد الكتروني بواسطة الإنترنت للزبائن للتواصل حول المنتج	تطبيق المسح العتمد على الويب لجمع البيانات من الزبائن	استخدام بيانات البحث لجمع حاجات الزبون في مجموعات متشاربة النمط	نشر وظائف المنتج المختلفة للزبائن في كل جزء من أجزاء السوق.

Source: Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y., (2005), "Linking Innovative Product Development with Customer knowledge: A data- Mining Approach", *Technovation*, Vol.26: 4.

(2-3) تطوير الخدمات الجديدة

إن التجديد والتطوير للخدمات هو عصب الحياة بالنسبة للأعمال حيث يعتبر تطوير خدمات أساسياً وضرورياً جداً من أجل بناء واستمرار عمل المنظمات الخدمية في الأسواق الحديثة ونمو انتشار العولمة وزيادة حدة المنافسة. وتؤكد تجارب العديد من المنظمات الناجحة أن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى إلى الاستجابة السريعة للتغيرات طلبات الزبائن ومع التطور الحاصل في وسائل النقل والاتصالات فإن دخول أي سوق لم يعد عقبة كبيرة فالميزة التنافسية لأي عمل أو منظمة تكمن في القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن والتجاوب معها لكي تسبق المنافسين، لذلك يتوجب على المنظمات ومديريها أن تكون متعددة ورائدة في مجال الأعمال وتطبيق ذلك يوجب على المنظمات أن ترعى هذا التطوير وتغذيه بنشر ثقافة التطوير والتجديد بين أعضائها (Menor, et..al, 2002; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

إن المنظمات التي لا تدرك رغبات وحاجات زبائنها ولا تقوم بتلبية المتطلبات المتغيرة للأسوق من خلال التجديد والاختراع مهددة بالفشل والانهيار، حيث أن التنبؤ برغبات الزبائن يفرض أن تكون للمنظمة استراتيجية متكاملة للتسويق وأن تبني استراتيجية ملائمة في التسويق، ويرتكز دافع المنظمات المستثمرة في خدمات جديدة بالدرجة الأولى على تحقيق مبيعات وخصوصاً في مجال المنتجات ذات القيمة المضافة العالية والاستفادة من الأرباح المتولدة من هذه العملية في تصنيع منتجات جديدة وقد تبين أن الاستثمار في مجال تطوير منتجات جديدة يحقق أعلى نسب من الربحية .(Kotler & Keller, 2006: 636)

لها يعده تطوير الخدمات من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح منظمات الأعمال، غالباً ما يستخدم مفهوم التطوير إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل إلى ما هو جديد، الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (الطائي والعلاق، 2008: 53).

ويؤكد كلاً من (Edvardsson & Olsson, 1996) أن تطوير الخدمات يقع ضمن واحداً من النشاطات التالية:

1. تطوير مفهوم الخدمة، والذي يعني بوصف حاجات الزبائن وكيفية تحقيق رضاهما.
2. تطوير نظام الخدمة، والذي يشير إلى الموارد المطلوبة للخدمة، والمتضمن الأفراد العاملين والبيئة التكنولوجية، والهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الداعمة، والزبائن أنفسهم.
3. تطوير عملية الخدمة، والتي تتضمن سلسلة من النشاطات والتي من المفترض معرفتها لتأدية الوظائف على أكمل وجه.

ووفقاً لـ (Johne & Storey, 1998) فإن منظمات الخدمة الناجحة تتجه نحو تطوير خدمات جديدة من خلال إمتلاك استراتيجية واضحة للخدمة الجديدة. ولذلك فإنه من الممكن للمنظمات الخدمية القيام بتطوير خدمات جديدة لمواجهة التغيرات والتطورات البيئية ومجابهة المنافسين لجذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وتحسين صورة المنظمة في السوق (Easingwood & Percival, 1990). ووفقاً للدراسات السابقة وطبقاً لـ (Roth & Jackson, 1995) فإنه عند قيام المنظمة بتبني استراتيجية تطوير الخدمة الجديدة فإن ذلك يساعدها في تطوير توجيه بالخدمة بشكل أولي، وهو ما ينعكس بالصورة النهائية على تفوق المنظمة تنافسياً.

لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف تطوير الخدمات. وذلك لأن مفهوم تطوير الخدمة هو مصطلح متعدد الأبعاد، وناري. إضافة إلى ذلك أن الغالبية العظمى من الخدمات التي تم تطويرها ما هي إلا تحسينات وعمليات تطوير على خدمات حالية من نواحي متعددة (Trott, 2005: 385).

عرفت الخدمة الجديدة بأنها عرض غير مسبق تقوم المنظمة بتقديمه إلى عملائها إما من خلال إضافة مزيج إلى الخدمات الحالية أو لخدمة عملية التسليم، وهو ما يعكس مضمون الإبتكار بالخدمات (Menor & Roth, 2008: 269).

ويشير (عكروش وعكروش، 2004: 43) أن تطوير الخدمات يشير إلى أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص الخدمة ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، وتكون هذه الخدمة جديدة على المنظمة أو السوق أو الزبائن أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير الخدمة. ويشمل مواصفات الخدمة، علامتها التجارية، خدمات الزبائن، سعرها، ترويجها، توزيعها، خدمات ما بعد البيع، وطرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال الخدمة المنتج في قطاعات سوقية معينة.

ويرى (Storey & Easingwood, 1994: 179) أن الغرض الرئيس من تطوير الخدمات الجديد يمكن تحديده بمجموعتين أساسيتين، هما:

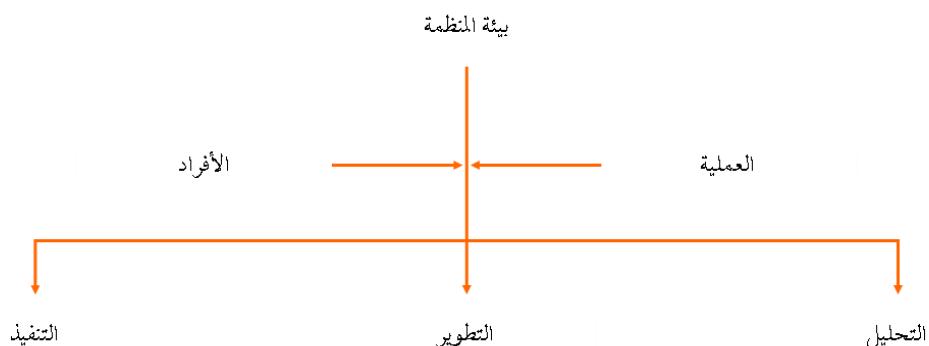
1. أغراض تتعلق بأعمال المنظمة والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة مثل النمو والربحية.
2. أغراض تتعلق بتحقيق أهداف شخصية مثل إهداف المالكين وحملة الأسهم

- ويؤكد (Bowers, 1989: 17-18) ومن خلال مراجعة الأطر النظرية لعملية تطوير الخدمات الجديدة، أن هناك ستة مواضيع رئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة، وهي:
1. بيئة المنظمة.
 2. العملية نفسها.
 3. الأفراد المعنيين.
 4. تحليل الفرص.
 5. التطوير.
 6. التنفيذ.

والشكل (2 – 5) يوضح ذلك.

الشكل (2 – 5)

عناصر تطوير الخدمات الجديدة



Source: Bowers, M.R. (1989), "Developing new services: improving the process makes it better", ***Journal of Services Marketing***, Vol. 3, No.1: 15-20.

ويرى (Lovelock, 1984) أن تطوير الخدمات الجديدة تتضمن:

1. الإبداعات الرئيسية *Major Innovations*, والتتضمنة الخدمات الجديدة الداخلة للأسوق والغير معروفة والغير محددة الأبعاد.
2. الأعمال المبدئية *Start up Businesses*, والتتضمنة الخدمات الجديدة الداخلة للأسوق والتي تم خدمتها في وقت لاحق.
3. الخدمات الجديدة للأسوق الحالية المخدومة *New Services for the Currently Served Market* والتتضمنة الخدمات الجديدة والتي يتم تقديمها للزبائن المحتملين للمنظمة ولم تكن متوفرة سابقاً.
4. توسيع خط الخدمة *Service Line Extensions*, والتتضمنة الزيادة في خط الخدمات المقدم أو اختلاف طريقة الخدمة المقدمة.
5. تحسين الخدمات *Services Improvements*, والتتضمن التغييرات في المواصفات الحالية للخدمات المقدمة في الأسواق الحالية.
6. تغير الأنماط *Style Changes*, والتتضمن التغييرات الكبيرة في الخدمات المقدمة.

تعرف استراتيجية تطوير الخدمة الجديدة بأنها قدرة المنظمات على تحليل الموقف وتحديد الاتجاه في تنفيذ استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة من خلال عملية البحث عن حاجات الزبائن ورغباتهم، والطلب السوقي، وتحليل المنافسة من خلال تطوير عمليات جديدة لتوليد الخدمات، إذ أن استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة هي بالضبط نفس الاستراتيجية الشمولية لوحدة الاعمال، وعليه فإن استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة تمكن إدارات المنظمات من تحطيط وتوفير الموارد المناسبة لتطوير خدمة جديدة محددة (Sunbo, 1997). إذ بيّنت الدراسات أن المنافسة في الأسواق

سريعة التغير و غالباً ما يتطلب القدرة على التطوير السريع ونشر العروض الجديدة (Carillo,

2005). وهكذا فإن صياغة استراتيجية تحدد الخدمات والأسواق التي تهم المنظمات يتطلب منها

القيام بعملية المسح البيئي لتحديد ما يرغبه الزبائن (Nystrom, 1985).

إن عملية تطوير الخدمات الجديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأى إستراتيجيات إدارية

وتسويقية للمنظمات من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية (الطائي والعلاق، 2008: 54 - 60):

1. التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل الخدمات الحالية في خطر.

2. قيام المنافسين بتقليد الخدمات الناجحة في السوق. وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة

التنافسية المستدامة تستدعي التطوير المتواصل للخدمات لكي لا تفقد ميزتها التنافسية.

3. التواصل المستمر مع الزبائن. حيث يمثل التطوير أحد أسباب نجاح المنظمات في بلوغ

أهدافها. كما وتؤدي عملية التطوير إلى التواصل المستمر مع الزبائن الذين تتغير تفضيلاتهم

وحاجاتهم ورغباتهم وأنماط شرائهم مع مرور الوقت.

4. اكتشاف الفرص كما ونوعاً وتطويرها وتحويلها إلى منافع، لحل بعض المشاكل التي يعاني منها

الزبائن الحاليون والمحتملون. ذلك أن إتباع التطوير كجزء من منهج عمل أو إستراتيجيات المنظمات

المعاصرة سيؤدي إلى نجاحها.

5. يساهم التطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن للمنظمة من

مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

(2-4) الأداء التسويقي

يعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها بعد الاستراتيجي لдинاميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للادارة الاستراتيجية حيث ان امتلاك خطة استراتيجية كفؤة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح الا اذا انفذت على نحو يحقق اهداف المنظمة من خلال الاداء كون مخرجات هذا الاداء تكون الاساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ارتبط موضوع الاداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة حيث كان ولا زال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلاً عن كونه بعد الاعد اهمية لختلف شركات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16). ان الاداء هو مفهوم صعب من حيث التعريف والقياس وذلك لعدم التوصل لاتفاق بخصوصه (Ray, 2004: 4). ويعرف (David, 2001: 308) الاداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة" وينظر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) للاداء على انه "النتيجية النهائية لنشاطات المنظمة ووصف (الخطيب، 2002: 79) الاداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها" وعرف (درة، 2002: 15) الاداء بأنه ناتج السلوك. في حين اشار (المشهداني، 2004: 26) ان الاداء هو القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات. واعتبر (المانع، 2006: 71) الاداء "يتمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الاعمال المكافحة بها".

وحدد (نايف، 2007: 88) مفهوم الاداء من خلال منظورين هما :

- يهتم الاول بالجوانب الاقتصادية مرکزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.
- والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على اساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية .

ويرى (الجبوري، 2005: 47) ان النظر الى الاداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة اي ان تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الاخرى للاداء التي ترتكز على جوانب محددة كالاداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط

يؤكد (الحسيني، 1988: 119) على ان الاداء يعد جوهر الادارة وان اهميته تبرز من خلال ثلاثة ابعاد: نظرية وتجريبية وادارية قمن الناحية النظرية يمثل الاداء مركز الادارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الادارة ونظرياتها، اما من الناحية التجريبية فان الاداء يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة وعلى الصعيد الاداري فان الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل ادارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الاهداف الاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الاداء كما اكد (نايف، 2007: 88) على الاهمية التطبيقية للاداء من خلال اختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها. ونظرت (السعيد، 2005: 41) الى ان الاداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية. فيما اشار (Zepile, 1992:

(40) الى ان الاداء بانه يمكن المنظمة من تخفيض كلف انشطتها او القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين.

ويرى (Agarwal, et..al, 2003:68-82) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174).

وقد ظهرت عدة مقاييس لاجل التعرف على كيفية قياس اداء المنظمة وتحتلت هذه المقاييس من هدف الى اخر ومن توجه استراتيجي الى اخر حيث توجد مقاييس توضح ما حدث وليس ما يحدث او ما سوف يحدث (خوين، 2006: 41)، ومقاييس الاداء هي تلك المعايير القابلة للقياس في اي من مجالات الاداء (درة، 2003: 15).

وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد على ما أورده (O'Sullivan, et..al, 2009: 843-862) :
وهي (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن).
حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقييم مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 180 - 181). ويورد (Wheelen & Hunger, 2008: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية، تتمثل في هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، وهامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، وهامش الربح الصافي Net Profit Margin، والعائد على الاستثمار Margin.

العائد على حق الملكية *Return On Equity*, Investment، والعائد على حق الملكية *Return On Equity*. أما معدل نمو الحصة السوقية فيشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من محمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن يقاس معدل نمو الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton, 1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر معدل نمو الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد معدل نمو الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع معدل نمو الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع، أو مع معدل نمو الحصة السوقية لأكبر ثلاثة شركات قائدة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكتيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010). ومن الأهمية بمكان أيضاً توضيح أن الزبون هو منظمة الأعمال بأسرها (Kotler, 1998:3). ففي المنظمات العملاقة التي تتبنى المفهوم التسويقي المعاصر، ولا يمكن التمييز بين من يعمل في قسم التسويق، وبين من يعمل في باقي الأقسام؛ لأنه في مثل تلك المنظمات يعمل الجميع لخدمة الزبون (محمود، 2003: 27)، أي أن كل رئيس وحدة متخصصة في جميع مستويات المنظمة ينظر إلى عملياته التخصصية من وجهة نظر الزبون وبالتالي فإن الحفاظ على الزبون يعني الحفاظ على بقاء المنظمة. وبشكل أكثر عمقاً، فإن الاتجاه الحديث يتحدث عن مفهوم تسويق العلاقات *Relationships Marketing* الذي يؤكّد مجموعة من المفاهيم لعل أهمها هو التحول

من اكتساب الزبائن الجدد إلى مفهوم المحافظة على الزبائن الحاليين (مطارد، 2002: 323). فقد أشار *Hart* في دراسة له عام 1988 حول المنظمات الخدمية أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% أدى إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%， بعد ذلك قامت *Reichheld* بدراسة حول شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة فوجدت أن زيادة جهود الاحتفاظ بالزبائن بواقع 5% خلال خمس سنوات أدى إلى زيادة الأرباح بواقع 60%， والشيء نفسه في دراسة *Reichheld & Sasser* عام 1990 أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب الزبائن الجدد .(Reichheld, 2003: 64-73)

إن الاحتفاظ بالزبون *Retention* مبني على التوفيق (أو المواعدة) بين نوع القيمة التي يبحث عنها الزبون وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة، إذ يشير *Steven Brown* أستاذ التسويق في جامعة *Houston* أنه عندما يحدث هذا التوفيق، فليس هناك حاجة ضرورية لاستخدام محفزات خاصة على الشراء (<http://www.reliant.com>) . ويتحدد مزيج القيمة من خلال ما يريده الزبائن فهو مكون نتائج نهاية للمتغيرات التالية: (السعر، والجودة، ومقدار الابتكار في السلعة الذي يجعلها أقرب إلى تحقيق الإشباع للزبائن من بدائلها المتوفرة في السوق، وأخيراً التوزيع *Place* وجود السلعة في أماكن وجود الزبائن) .. إن هذه المتغيرات ليست مالية بل هي كيفية، وهي من أهم مقاييس استراتيجيات المنظمات (شاع، 2001: 4) . فالزبون ربما يكون مواليًا للمنظمة نظراً إلى زوال القيود أو بسبب فقدان البديل الحقيقي. وربما أيضاً يكون مواليًا لأنه راضٍ عن منتجات وخدمات المنظمة ويرغب في استمرارية العلاقة معها، فالمنظمات تميل إلى أن تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبون كاستراتيجية حيوية .(Lindestad & Andreassen, 1997: 1-33)

(2-5) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(1-5-2) الدراسات العربية

- دراسة (العاني، 2004) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية". هدفت إلى التعرف على دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركتين اثنتين من أبرز شركات القطاع الصناعي العراقي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (14) فرداً من صناع المعرفة (Knowledge) بواقع (6) صناع معرفة من كل شركة مبحوثة. واعتمدت (قائمة الفحص) كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما ي يأتي: تباين مستويات تقدير متغيرات ادارة المعرفة في الشركة العامة لصناعات البطاريات إذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال)، وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية أغلب الفقرات. وتباين مستويات تقدير متغيرات ادارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية إذ تراوح وصف بين (متوسط عال) و (متوسط)، ويأتي هذا التباين بسبب اختلاف ممارسات كل متغير. واحتلت تقديرات المستوى العام لاهتمام الشركتين بمتغيرات ادارة المعرفة، فكان بشكل ضئيل ووقيعت ضمن نفس الفئة ويعزى ذلك الإختلاف إلى مشكلات مشتركة بين الشركتين من جهة، ومن مشكلات منفردة من جهة أخرى.

- دراسة (الجنابي، 2006) بعنوان "أثر إدارة معرفة الزيون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العراقية". هدفت إلى إختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزيون وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تحديد مدى التباين بين البنوك الحكومية ومصارف القطاع

الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، اضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة البنوك
قيد البحث على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامها تجاه
الزبائن ومن ثم تقديم بعض المقترنات والتوصيات للمصارف التجارية المبحوثة فيما يخص الاهتمام
 بإدارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن في تحقيق التفوق على المنافسين.
 وكانت العينة مصرف حكومي واحد متمثلاً بـ (مصرف الرشيد الحكومي ومصرفيين أهليين اثنين
 هما: مصرف الشرق الأوسط، المصرف الأهلي العراقي). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم تحقق
 أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها: تباين
 البنوك عينة البحث في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة على وجود علاقات ارتباط
 وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

- دراسة (الفقهاء، 2007) بعنوان "إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية"
 التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية". هدفت إلى تفسير دور
 إدارة معلومات الزبائن في تحسين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية لدى الشركات المساهمة العامة
 المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، اشتملت إدارة معلومات الزبائن على ثلاثة أبعاد فرعية
 هي الحصول على معلومات الزبائن، وضمان جودتها، والاستفادة منها. وتم تجسيد الأداء
 المؤسسي من خلال نمو المبيعات، ومعدل نمو الحصة السوقية، وهامش الربح مقارنة مع العام
 السابق، أما الميزة التنافسية، فتم تجسيدها من خلال المقارنة مع المنافسين باعتماد عدد من
 المؤشرات التنافسية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق
 فلسطين للأوراق المالية، وتم اختيار عينه عشوائية بسيطة ممثلة من مجتمع الدراسة تكونت من

(33) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة معلومات الزبائن وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي ؛ ووجود تأثير مهم ومعنوي لإدارة معلومات الزبائن في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات؛ وأن الشركات لا تستفيد من المعلومات التي تجمعها حول عمالئها بنفس مقدار الجهد الذي تبذلها في عملية جمع هذه المعلومات والعمل على ضمان جودتها.

- دراسة (العربي، 2008) بعنوان "دور مدخل إدارة معرفة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية". هدفت إلى إبراز دور مدخل إدارة معرفة الزبائن كأحد المداخل الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية من حيث كل من رضا الزبائن و النمو في الزبائن وتحقيق التميز في الخدمة، ومعرفة مدى تبني المنظمات محل الدراسة لمدخل إدارة معرفة الزبائن، ومدى تواجد مصادر إدارة المعرفة، وتحديد نوعية معوقات إدارة المعرفة. وأختار الباحث القطاع المصرفي اليمني (البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن) مجالاً للتطبيق، لما يمثله هذا القطاع من أهمية بالغة للاقتصاد اليمني، وما يواجهه من منافسة حالية ومستقبلية مرقبة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية ومحضة بين مدخل إدارة معرفة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، وأن البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن تتبنى مدخل إدارة معرفة الزبائن بدرجة فوق المتوسط، وأيضاً تواجد مصادر إدارة المعرفة في تلك البنوك بدرجة فوق المتوسط، كما بينت الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية العاملة في اليمن من حيث كل من تبني مدخل إدارة معرفة الزبائن، وتتوارد مصادر إدارة المعرفة، ونوعية معوقات إدارة المعرفة.

(2-5-2) الدراسات الاجنبية

- دراسة (Benson, 1989) بعنوان "Successful Product Innovation: A Study of the"

هدف إلى إختبار "Application of Known Success Factors (New Product Development)"

كيف أن الشركات تستطيع أن تغير نفسها من أجل تحسين عملية ابتكار المنتج وزيادة احتمالية نجاح منتجات جديدة. وتكونت عينة الدراسة من (149) شركة هندسية بريطانية. وقد أظهرت نتائج أن أغلبية التغييرات كانت تغييرات "قانونية" مبنية على قاعدة الخبرة وبصورة عامة مفروضة من الإدارة العليا. وشركات قليلة التغييرات كانت مصنفة "تغييرات مخططة".

- دراسة (El-Kurdi, 1991) بعنوان "A Model for New Product Development". هدفت إلى

فحص وتعيم نتائج الدراسات السابقة في مجال تطوير المنتجات. وتقدم إلى جانب ذلك، نموذج يمكن أن يستفيد منه المدراء المهتمين في هذا المجال. وقد اقترح الباحث سبعة محددات رئيسية لنجاح المهام المنوط بتطوير المنتجات. وقد قام الباحث بدراسة حياثات تطوير المنتجات في الأردن. وذلك بعمل مسح شامل هدف إلى تقييم المنتجات المصنعة محلياً من حيث منافستها للمنتجات المستوردة. وقد تكونت عينة الدراسة من (44) مشارك من المجتمع الأردني. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية تطوير المنتجات يمكن أن تصبح متعددة الوصف. وقد توصلت أيضاً، إلى أن العملية هي موجه سوقياً، وتعطي عينة من معلومات السوق وتخفيط السوق، وليس فقط في مرحلة الطرح، بل خلال جميع مراحل العملية.

- دراسة (Murillo & Annabi, 2002) بعنوان "Customer Knowledge Management". هدفت

إلى ملء الفراغ الحاصل بين أدبيات إدارة المعرفة من خلال تقديم مكون معرفي جديد يتمثل بإدارة معرفة الزبائن، كونه يمكن أن يمثل جزءاً من استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية وقدم الباحث نموذجاً مفاهيمياً لإدارة معرفة الزبائن، وتبين أن إدارة معرفة الزبائن يمكن تحصيلها من خلال التفاعل مع الزبائن بصورة مستمرة، وقد اقترح نموذجاً يتكون من ثلاث خطوات يمكن من خلاله تكوين المعرفة المطلوبة من الزبائن، تناولت الدراسة أيضاً بعض المفاهيم النظرية للتمييز بين إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مصادر متعددة لمعرفة الزبائن بعضها يعتمد على التفاعل الشخصي وتبادل المعرفة مع الزبائن والآخر يستند إلى البيانات المجدولة أو المهيكلة التي يتم جمعها من خلال التعامل مع الزبائن، وأن التفاعل الشخصي مع الزبائن يقدم محتوى ذات قيمة حول الزبائن ويعد أكثر جدوياً من تحصيل البيانات من خلال التعاملات، إذ يمكن أن يقود إلى معرفة واضحة وعميقة حول الزبائن. وقد اقترح الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة معرفة الزبائن كونها يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (Foss, et..al, 2002) بعنوان "Managing the quality and completeness of customer data"

. تناولت هذه الدراسة بصورة نظرية عدد من القضايا الخاصة بإدارة معلومات الزبائن، ومنها أن المؤسسات ولسنوات تقوم بجمع البيانات الخاصة بالزبائن لأغراض العمل الإداري وليس لأغراض التعامل مع الزبائن، وأنه وبالرغم من أن العديد من الشركات بدأت حديثاً باستخدام قواعد البيانات التسويقية لبيع منتجات أكثر وتحسين خدمات الزبائن إلا أن عوائد ذلك على الشركات كانت محدودة بسبب أن معظم تلك البيانات لا يزال يتم الاحتفاظ بها على مستوى

أقسام المشروع فقط فهي غير متاحة للجميع وبشكل تكاملی. تشير الدراسة إلى أنه وبالرغم من حدوث العديد من التطورات على صعيد الأدوات والأساليب التي تزيد من إمكانية المشروع في الحصول على البيانات الخاصة بالزبائن إلا أن هذه التطورات في المقابل ساهمت في ظهور تحديات إضافية ضاغطة على الشركات لاستغلال هذه البيانات، وجعلها متاحة للجميع، وتحسين إمكانيات استخدامها في عمليات إدارة الزبائن.

- دراسة (*Stafyla, 2003*) بعنوان "CRM and customer-centric knowledge management": هدفت إلى التعرف على مدى استعمال ادارة معرفة الزبون وأدواتها من خلال المزج بين مفهوم إدارة علاقات الزبون من وجهة نظر معرفية لذا فهو لم يفرق بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون، واعتبر أن بحوث الزبون ورضا الزبون وشكاوى الزبائن احدى أدوات إدارة علاقات الزبون. أجرت هذه الدراسة مع (1000) أكبر منظمة يونانية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات كان من أهمها ما يأتي: أن نصف المنظمات المبحوثة لا تطبق مفاهيم CRM، وإن النصف الآخر تحاول الاهتمام ببحوث رضا الزبائن وملاحظة شكاواهم وجمع المعلومات عن الزبائن بصورة مستمرة. في حين اقترحـت الدراسة ضرورة تبني هذه المنظمات لفلسفة إدارة علاقات الزبون ، وهذا يتطلب أن تقوم إدارتها بتنقـيف العاملين وتدريبهم وتقديم الحوافز.

- دراسة (*Matear, et..al, 2004*) بعنوان "Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations". هدفت إلى بيان دور كلاً من التوجه السوقي والإستثمار بالعلامة؛ وتطوير الخدمات الجديدة في تعزيز

الاداء للمنظمات الخدمية النيوزلندية New Zealand. تكونت عينة الدراسة من (231) مستجيب أحابوا عن التوجه السوقي؛ وتطوير الخدمات الجديدة؛ والإستثمار بالعلامة. أما ما يتعلق بالاداء فقد قام الباحثين بتوزيع الإستبانة على عينة من المدراة بلغ عددهم (82) مدیراً لشركات خدمية نيوزلندية. وقد توصلت الدراسة إلى ان تطوير الخدمات الجديد والإستثمار بالعلامة بسهامان في تعزيز الأداء لهذه المنظمات، وأن التوجه السوقي في حال وضعه مع المتغيرات الاخرى لا يساهم لشكل كبير في تعزيز اداء هذه المنظمات.

- دراسة (Fagan,2005) بعنوان "The Impact of Achieving Styles and Decision Styles". هدفت إلى اكتشاف تأثير إنجاز الأسلوب وقرار الأسلوب على أداء تطوير المنتجات الجديدة. كما أن هذا البحث يهدف إلى اكتشاف أداء المشروع لتطوير المنتجات الجديدة الذي بني حول خمسة منهجيات حرجية: الموازنة، الجدولة، التكنولوجيا، الجودة، رضا الزبون. وكانت عينة الدراسة مكونة من (63) مشروع لتطوير المنتجات الجديدة. وقد أظهر البحث أن عنصراً (استعمال المعلومات، والتوجه للحلول) يظهران بصورة واضحة خلال تطوير المفهوم وتصميم المنتج الجديد، وبالتالي يؤثر على أداء المنتج. وأن القرارات المرنة والحاسمة تكون مناسبة خلال المراحل الأخيرة لتطوير المنتج الجديد عندما تكون محددات الموازنة والجدولة تحددان الوقت لجمع المعلومات وتطوير حلول متعددة. كما أضاف هذا البحث أن مرحلة التطوير ونوع المنتج لم يؤثر بصورة نسبية على الأداء.

- دراسة (Xu and Walton, 2005) بعنوان "Gaining Customer Knowledge through"

هدفت إلى اختبار كيف أن أنظمة إدارة علاقة الزبون CRM التحليلية تستعمل لدعم امتلاك معرفة الزبون وكيف مثل هذا النظام يمكن أن يطور بالاعتماد على مسح تم إجراؤه في المملكة المتحدة. خلص الباحثان أنه لكي يتم كسب المنافع الاستراتيجية من استثمار أنظمة CRM فمن ناحية لابد من إدراك المديرين لقوة أنظمة CRM التحليلية والأهمية الاستراتيجية لكسب معرفة الزبون، ومن ناحية أخرى فإن أنظمة CRM التحليلية يمكن أن تدعم امتلاك معرفة الزبون التي من الضروري أن تكون متوفرة بسهولة ورخيصة الثمن.ويرى الباحثان أن تطبيق CRM التحليلي قد يحتاج إلى تغيير الاستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي والعملية الإدارية. كما خلص الباحثان إلى أن أنظمة إدارة علاقه الزبون CRM يجب أن تحسن ليس فقط قدرة المنظمة لتفاعل مع الزبائن، وتجذب وتبني علاقات واحد مقابل واحد مع الزبائن لكن أيضاً القدرة لكسب معرفة الزبون، وأن النظام لن يزودنا فقط بوجهة نظر الزبون من خلال التشخيص لكن أيضاً سوف يعمل على توليد أو خلق سلوك الزبون وتوقع أنماط الأعمال المستقبلية.

- دراسة (Lorenzon, et.. al, 2005) بعنوان "Marketing Knowledge Management In"

هدفت ."Strategic Adoption of A (CRM) Solutions: Global Supports and Applications" إلى فهم الاستخدام الصحيح للمعرفة في العمليات والتطبيقات التسويقية المختلفة، وكيف يمكن لتطبيقات إدارة علاقات الزبائن CRM المساعدة في خلق التكامل Integration بين المعرفة والإدارة التسويقية. وقد ركّزت الدراسة على استخدام نظام المعلومات التسويقي MIS والأنظمة الفرعية التابعة له مثل: نظام الاستخبارات التسويقية MIS لدعم العمليات الإستراتيجية ولتحليل المعلومات

والمعرفة الخاصة بالعمليات التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبائن، وفي مجال تقاسم المعرفة وتطبيقاتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات التكامل Integration بين عمليات أو تطبيقات إدارة العلاقة مع الزبائن في عمليات المنظمة الداخلية ترتبط بالعلاقة بين الاستخدام الصحيح للمعرفة (تصنيفها وأضفاء الطابع الإستراتيجي عليها) والمستويات المتعددة لعمليات إدارة التسويق إن كانت على المستوى الإستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي.

- دراسة (Arnett & BadrinarayananK, 2005) بعنوان "Enhancing Customer-Needs-". هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة العلاقة بالزبائن إذ اهتمت الدراسة بالتعريف باستراتيجيات إدارة العلاقة بالزبائن والتي تركز على الاهتمام بحاجات الزبائن، حيث تعمل هذه الاستراتيجيات على استخدام تكنولوجيا قاعدة المعلومات المساعدة على تطوير علاقة تعاون طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين، وركزت الدراسة على عامل هام لتحقيق هذه الأهداف والمتمثل في فريق رجال البيع في حيث عملت على اختبار قابلية رجال البيع في تطوير المكونين الرئيسيين لـ إستراتيجية إدارة العلاقة والمتمثلة في كل من قدرة و كفاءة التسويق بالعلاقات.

- دراسة (Srinivasan & Christine, 2005) بعنوان "Strategic Firm Commitments and ". هدفت إلى دراسة Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing أثر الالتزامات الثابتة من قبل إدارة علاقات الزبائن في البيع بالتجزئة على الانترنت على الاحتفاظ بالزبائن حيث تم دراسة 106 شركة بيع على الانترنت وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام الثابت من قبل إدارة علاقات الزبائن نحو الزبائن يزيد من فرص الاحتفاظ بالزبائن وبذالك زيادة الولاء للشركة.

- دراسة (Payne & Frow, 2005) بعنوان "A Strategic Framework for Customer"

"Relationship Management". هدفت إلى وضع إطار مفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن التي تساعد على توسيع فهم نطاق إدارة علاقات الزبائن ودورها في تعزيز تقديم قيمة للزبائن وقيمة لحملة الأسهم، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة نهج إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن وإيجاد استراتيجيات لتنمية وخلق قيمة في عمليات إدارة علاقات الزبائن.

- دراسة (Minna & Aino, 2005) بعنوان "Customer knowledge Management"

"Competence Towards a Theoretical framework النظرية لإدارة معرفة الزبون ، إذ حاولت تأطير مفهوم إدارة معرفة الزبون (CKM) كونها تمثل مدخلاً إدارياً حديثاً ومتطروراً وعدها أداة استراتيجية تساهم في تحقيق نجاح المنظمة. وقدمت الدراسة نموذجاً تجريبياً لإدارة معرفة الزبون يمكن الإستفادة منه في بعض الدراسات التجريبية. وتقدّمت الدراسة باقتراح متمثّل بالتكامل بين إدارة معرفة الزبون (CKM) وإدارة علاقات الزبون (CRM) كمدخل موحد لدعم عمليات البحث والتطوير (R&D) ومراقبة الفرص التسويقية. وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات، وكالآتي: هناك حاجة لتبني مفهوم جديد ضمن مدخل التوجه بالسوق متمثّل في دمج مفاهيم إدارة علاقات الزبون مع إدارة معرفة الزبون. وأن على المنظمات جعل (CKM) من المكونات الأساسية لثقافتها من أجل توليد معرفة جديدة ومستمرة حول البيئة التسويقية، من إقامة التحالف مع زبائنه وجعل الزبون محور عمل المنظمة وشريكها الاستراتيجي.

- دراسة *Customer knowledge Management or Consume* (Rowley,2005) بعنوان " -

surveillance". هدفت إلى تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبائن، وتبين من خلالها أن هذا المدخل يحتاج إلى قدرات بشرية وتشغيلية إضافة إلى القدرات التكنولوجية لتجمیع المعلومات حول الزبائن. وقد أجريت هذه الدراسة في ثلاثة مجالات متنوعة (شركة إتصالات، مصرف، سوبر ماركت). وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تكوين وتبني معرفة الزبائن من خلال ثلاثة مداخل تنظيمية، وهي كالتالي: البحث المعتمد على المعلومات؛ والبحث المعتمد على التسويق، والبحث المعتمد على التعلم.

- دراسة *The Role of Relational Information* (Jayachandran, et..al, 2005) بعنوان " -

"*Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*". هدفت إلى اختبار الموجهات الرئيسية والعوائد من عمليات المعلومات العقلانية دور التكنولوجيا في تنفيذ إدارة معرفة الزبائن. تكونت عينة الدراسة من 172 شركة تعمل في قطاعات مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن عمليات المعلومات العقلانية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المنظمة للعلاقة مع الزبائن. وأن التكنولوجيا تلعب دوراً في تعزيز أثر عمليات المعلومات العقلانية في إدارة علاقة الزبائن.

- دراسة (Ashour, 2006) بعنوان "Relationship Marketing as a Base for Achieving

". هدفت إلى تحديد كيفية مساهمة الأبعاد

السلوكية لمفهوم التسويق بالعلاقات في ضمان الولاء للزبائن الحاليين للفندق وذلك للوقوف على أهم

الأبعاد التي تتطلب اهتماماً متزايداً من قبل هذه الفنادق. وقد تكونت عينة الدراسة من (618) زبوناً،

وكما تم استقصاء جميع مدراء التسويق العاملين في تلك الفنادق. وكانت أهم نتائج أن كل الأبعاد

التالية للتسويق بالعلاقات (رضا الزبون، عوائق التغيير، استراتيجيات إنعاش الخدمة، الروابط بين

الزبون والفندق، والثقة) تؤثر بشكل مباشر على ولاء الزبون. وكما أظهرت هذه الدراسة أن كل من

متغيري الثقة ورضا الزبون يفسر التغيير الرئيسي في ولاء الزبون من وجهة نظر الزبائن، ومتغيري

الثقة وعوائق التغيير تفسر التغيير الرئيسي في ولاء الزبون من وجهة نظر المدراة.

- دراسة (Menor & Roth, 2008) بعنوان "New Service Development Competence and

". هدفت إلى بيان آثار قدرات

تطوير الخدمات الجديدة على الأداء في البنوك. تكونت عينة الدراسة من (166) بنك. وقد توصلت

الدراسة إلى أن قدرات تطوير الخدمات الجديدة (معاييرية عملية تطوير الخدمات الجديدة؛ وحدة

السوق؛ واستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة؛ واستخدام تكنولوجيا المعلومات) تحسن من مستوى

أداء البنوك. وأن معيارية عملية تطوير الخدمات الجديدة تلعب دوراً ضئيلاً في نجاح تطوير الخدمات

الجديدة بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى.

- دراسة (*New Service Development* بعنوان "Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2009)

Strategy and its Antecedents and Consequences: An Empirical Examination of Hotel

." هدفت إلى اختبار العلاقة بين استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة

والتي تؤثر على عملية الخدمة الأولية؛ وعوائد الخدمة؛ وتنوع الخدمات المقدمة، والإستجابة للخدمة

المتميزة ونمو الأعمال. بالإضافة إلى الدور الوسيط لكل من فعالية الفريق، والعلاقة مع الزبائن،

والبيئة الخارجية. تكونت عينة الدراسة من (204) فندق تايلاندي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد

من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة دالة بين استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وعملية الخدمة

الأولية؛ وعوائد الخدمة؛ وتنوع الخدمات المقدمة، والإستجابة للخدمة المتميزة ونمو الأعمال، وأن كلاً

من فعالية الفريق، والعلاقة مع الزبائن، والبيئة الخارجية تلعب دوراً مهماً في استراتيجية تطوير

الخدمات الجديدة.

- دراسة (*Customer Involvement in New Service* بعنوان "Carbonell, et..al, 2009)

Development: An Examination of Antecedents and Outcomes

مشاركة الزبائن في جودة التكنولوجيا المستخدمة والإبداع من ناحية والتفوق التنافسي واداء

المبيعات من ناحية أخرى على أداء الخدمات الجديدة. بالإضافة إلى بيان أثر التكنولوجيا المعاصرة

والاضطراب التكنولوجي على مشاركة الزبائن، وتوضيح الاثر الوسيط لراحته التطوير على

العلاقة بين التكنولوجيا المعاصرة والاضطراب التكنولوجي ومشاركة الزبائن. تكونت عينة الدراسة

من (102) عاملًا في شركات الخدمات الإسبانية. وقد توصلت الدراسة العديدة من النتائج أبرزها أن

مشاركة الزبائن تؤثر بشكل إيجابي و مباشر على جودة التكنولوجيا وسرعة الإبداع، وأن هناك أثر

غير مباشر للتفوق التنافسي وأداء المبيعات من خلال كلاً من جودة التكنولوجيا وسرعة الإبداع. وأن أثر موجب للتكنولوجيا المعاصرة والإضطراب التكنولوجي على مشاركة الزبائن .

(2-6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالأتي:

▪ **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت غالبية الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية والعربية في القطاع السمعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وغيرها... في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة المصارف التجارية العراقية. أي في بيئة مصرفية عربية ذات متغيرات متغيرة (غير مستقرة) وذات طابع تنافسي حاد.

▪ **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة إدارة معرفة الزبائن؛ ومشاركة الزبائن في تطوير الخدمات الجديدة ... إلخ. في حين سعت الدراسة الحالية إلى أثر إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على أداء المصارف التجارية العراقية.

من حيث متغيرات الدراسة: تعدد المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد متغير إدارة معرفة الزبائن على كل من (Liyun, et..al, 2008) : (Jayachandran, et..al, 2005: 177-192) وما يتعلق بمتغير تطوير الخدمات الجديدة فقد تم الإعتماد على (Menor & Roth, 2007: 825-846). وأخيراً، ما يتعلق بمتغير

O'Sullivan, 2007: 26- : O'Sullivan, et..al, 2009: 843-862 (الأداء فقد تم الإعتماد على كل من 36)، وهي (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالربائين).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وعيتها

(4-3) : وحدة المعاينة والتحليل

(5-3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(1-3) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على أداء المصارف التجارية العراقية، وقد أتبع الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبعة ، ومجتمع الدراسة وعيتها، ووحدة المعاينة والتحليل، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها .

(2-3) منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3) مجتمع الدراسة وعيتها

عمد الباحث إلى اختيار المصارف التجارية العراقية في محافظة بغداد ميداناً للدراسة، والذي يضم (20) مصرفًا هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. أما عينة الدراسة فقد شملت (7) مصارف تجارية عراقية تقع ضمن حدود العاصمة العراقية بغداد، وهي: مصرف الشرق الأوسط :

مصرف الهدى التجارى؛ مصرف الخليج التجارى؛ مصرف البلودال سلومي؛ مصرف الشمال التجارى؛ المصرف المتحد للاستثمار؛ مصرف دجلة والفرات التجارى.

(3-4) : وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من كافة العاملين من مديرى البنوك ومديرى تطوير الخدمات الجديدة إضافة إلى مديرى خدمات الزبائن في المصادر التجارية العراقية، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسع يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصادر المختلفة.

2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصادر بحكم مسماياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لمصادرهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغييرات في المصادر، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتم توزيع استبيانه الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من 100 مفردة، حيث تمت استعادة (91) استبيانه بنسبة استجابة بلغت 91%， وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل بحيث أصبح حجم العينة المسترددة والصالحة للتحليل (81) بنسبة 81% من الحجم الكلى. كما هو موضح في جدول (2 – 3).

جدول (1 – 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردّة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	الشرق الأوسط	17	15	12
2	المدى التجاري	16	13	11
3	الخليج التجاري	12	12	9
4	البلودال سلومي	13	12	11
5	الشمال التجاري	13	13	12
6	المتحد للاستثمار	13	13	13
7	دجلة والفرات التجاري	16	13	13
المجموع		100	91	81

(5-3) : المتغيرات الديغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 – 2) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، المستوى

التعليمي ، التخصص العلمي حسب الشهادة ، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية)، حيث

يتضح أن 71.6% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 49 سنة وهو ما يدل إلى

التركيز على العنصر الشبابي في قطاع المصارف. واظهرت النتائج أن 49.4% هم من الذكور وما

نسبة 50.6% هم من الإناث. وتبين أن 71.6% من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن

21% هم من حملة درجة الماجستير، وأن حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم بلغت نسبتهم

3.7% وأخيراً 3.7% من المبحوثين هم من حملة درجة البليوم العال. وأوضحت النتائج وحسب

التخصص العلمي حسب الشهادة أن 44.4% هم من المتخصصين بالمحاسبة؛ وأن 19.8% هم من المتخصصين بعلوم إدارة الأعمال؛ وأن 21% هم من المتخصصين بالعلوم المالية والمصرفية؛ وأن 2.5% هم ممن متخصصين بالاقتصاد؛ وأن 4.9% هم من المتخصصين بالحاسوب؛ وأن 7.4% هم من متخصصين بالإختصاصات الأخرى. وأخيراً، ما يتعلّق بعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 29.6% هم ممن تراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 11 – 15 سنة؛ وأن 24.7% هم ممن تزيد عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية عن 16 سنة. وأن 23.5% هم ممن لديهم عدد سنوات خدمة في الوظيفة الحالية تقل عن 5 سنوات؛ وأن 22.2% تراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 6 – 10 سنوات.

الجدول (2 – 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمografية

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	21	25.9
		من 30-39 سنة	11	13.6
		من 40-49 سنة	26	32.1
		سنة فاكثر 50	23	28.4
2	الجنس	ذكور	40	49.4
		أنثى	41	50.6
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	58	71.6
		دبلوم عال	3	3.7
		ماجستير	17	21
		دكتوراه	3	3.7
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	36	44.4
		إدارة أعمال	16	19.8
		اقتصاد	2	2.5
		علوم مالية ومصرفية	17	21
		حاسوب	4	4.9
		أخرى	6	7.4
		5 سنوات فأقل	19	23.5
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	من 6 - 10 سنوات	18	22.2
		من 11 - 15 سنة	24	29.6
		أكثر من 16 سنة	20	24.7

٦-٣) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

١. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

٢. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة ، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة ، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمografية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ والتخصص العلمي حسب الشهادة؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمografية.

ثانياً: تضمن إدارة معرفة الزبون و(24) فقرة لقياسها. وقد تم الإعتماد في قياس إدارة معرفة الزبون على ما أورده (Jayachandran, et..al, 2005: 177-192) والتضمن خمسة أبعاد، وهي: تبادل المعلومات (4) فقرات؛ و الحصول على المعلومات (5) فقرات؛ و تكامل المعلومات (4) فقرات؛ و الوصول إلى المعلومات (4) فقرات؛ و استخدام المعلومات (7) فقرات. وترواح مدى الاستجابة من (1 – 7) وفق مقياس Likert وكالآتي:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلّياً
1	2	3	4	5	6	7

ثالثاً: تضمن هذا الجزء تطوير الخدمات الجديدة و(12) فقرات لقياسها. وترواح مدى

الاستجابة من (1 – 7) وفق مقياس *LiKert* وكالآتي:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلّياً
1	2	3	4	5	6	7

رابعاً: تضمن هذا الجزء أداء المصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين من خلال (3)

فقرات لقياسها. وترواح مدى الاستجابة من (1 – 7) وفق مقياس *LiKert* وكالآتي:

أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير
1	2	3	4	5	6	7

. وبهذا تكون المقياس من (39) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 – 7) وفق مقياس *LiKert*.

٣-٧) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences – بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Statistica ومن خلاله قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتosteatas الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- إختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- معامل أرتباط بيرسون Pearson للتحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة.
- استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الإرتباط بين متغيرين مستقلين وأثر هذه العلاقة على متغير تابع.

ومن مبررات استخدام معامل إرتباط Canonical أنه يعد أحد أشكال التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، ويستخدم في إيجاد العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة وأثر هذه العلاقة على مجموعة متغيرات تابعة، وبما أن معامل إرتباط Canonical يدرس العلاقة بين مجموعتين، فإن معامل إرتباط Canonical يساوي عدد المتغيرات الأقل بين المجموعتين وبحسب هذه الدراسة فإن عدد

معاملات الإرتباط Canonical هو متغيرين نسبة لعدد متغيرات الجانب التابع. ومعظم التباين بين المجموعتين في هذه العلاقة يفسره معامل الإرتباط Canonical الأول.

■ الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - لغاية 3

والأهمية المتوسطة من أكثر من 3 لغاية 5

والأهمية المرتفعة أكثر من 5.

(3-8) : صدق أدارة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين باللحد رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح باللحد رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات إداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 3) يبين نتائج إداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقاييس كرونباخ ألفا)

قيمة (α) ألفا	البعد	ن
0.889	إدارة معرفة الزبون	1
0.818	تطوير الخدمات الجديدة	2
0.741	أداء المصارف التجارية	3
0.912	الاستبانة ككل	

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تتمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3-4) : إختبار فرضيات الدراسة

٤-١) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الأولية لـإجاباتهم من خلال المتosteles الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلائل الاحصائية الخاصة بكل منها.

٤-٢) التحليل الوصفي لـإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: إدارة معرفة الزبائن

لوصف مستوى أهمية إدارة معرفة الزبائن في المصادر التجارية العراقية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتosteles الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار الثاني "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤-١).

جدول (٤_١) : المنشآت الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإدارة معرفة

الزيون

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ادارة معرفة الزيون	ت
مرتفعة	3	0.000	28.43	0.62	5.96	تمكن زبائننا من الاتصالات التفاعلية معنا	1
مرتفعة	4	0.000	21.49	0.81	5.94	نقدم لزبائننا وسائل متعددة للاتصال مع مصرفنا	2
مرتفعة	17	0.000	11.77	1.09	5.43	يركز مصرفنا على التواصل مع الزبائن بشكل دوري	3
مرتفعة	15	0.000	17.36	0.81	5.56	يقوم مصرفنا بالإتصال المنتظم مع زبائننا	4
مرتفعة	8	0.000	20.50	0.79	5.79	يقوم مصرفنا بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	5
مرتفعة	19	0.000	14.98	0.81	5.35	يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من مصادر داخلية	6
متوسطة	24	0.000	6.16	1.26	4.86	يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن باستخدام مصادر خارجية مثل (وكالات أبحاث السوق، ومصادر البيانات المشتركة، والاستشاريين)	7
مرتفعة	16	0.000	17.55	0.79	5.54	يقوم مصرفنا بتحديث المعلومات التي يتم جمعها عن الزبائن في الوقت المناسب	8
مرتفعة	10	0.000	18.07	0.82	5.65	يقوم مصرفنا بالتواصل مع الزبائن لجمع المعلومات عنهم	9
مرتفعة	12	0.000	15.02	0.97	5.62	يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من مختلف الوظائف التي تتفاعل مع الزبائن مثل (التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن)	10
مرتفعة	19	0.000	11.04	1.10	5.35	يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من المصادر الخارجية	11
مرتفعة	5	0.000	19.31	0.88	5.89	يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل (الهاتف والبريد، والبريد الإلكتروني والإنترنت، والفاكس، والاتصال شخصي)	12

يتبع جدول (٤-١) : المنشآت الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لإدارة

معرفة الزبون

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ادارة معرفة الزبون	ت
مرتفعة	12	0.000	17.22	0.85	5.62	يقوم مصرفنا بتصنيف المعلومات عن كل زبائن التي حصل عليها من المصادر المختلفة	13
مرتفعة	9	0.000	19.85	0.81	5.78	يحصل الموظفين المعينين في مصرفنا على المعلومات عن الزبائن بسهولة	14
مرتفعة	6	0.000	22.09	0.76	5.88	يصل الموظفين إلى المعلومات عن الزبائن من الأقسام المختلفة	15
مرتفعة	14	0.000	18.99	0.75	5.59	يحصل الموظفين المعينين على المعلومات عن الزبائن من خلال وسائل حديثة	16
مرتفعة	7	0.000	20.76	0.78	5.80	يزود الموظفين المعينين بالمعلومات عن الزبائن لإدارة علاقات الزبائن	17
مرتفعة	11	0.000	16.04	0.91	5.63	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتطوير محفظة الزبائن	18
مرتفعة	23	0.000	7.60	1.07	4.90	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتجزئة الأسواق	19
مرتفعة	17	0.000	14.42	0.89	5.43	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للتعرف على سلوك الزبائن	20
مرتفعة	21	0.000	13.52	0.85	5.28	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للتعرف على القنوات الملائمة للوصول إلى الزبائن	21
مرتفعة	21	0.000	12.68	0.91	5.28	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات خاصة بشكل زبون	22
مرتفعة	2	0.000	32.49	0.55	5.98	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتحديد الزبائن الأفضل	23
مرتفعة	1	0.000	33.79	0.54	6.01	يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للوصول إلى أعلى قيمة للزبائن	24
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة معرفة الزبون						0.85	5.59

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.131).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (4).

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة معرفة الزبون. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (4.86 – 6.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يستخدم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للوصول إلى أعلى قيمة للزبائن " بمتوسط حسابي بلغ (6.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (5.59)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، فيما حصلت الفقرة " يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن باستخدام مصادر خارجية مثل (وكالات أبحاث السوق، ومصادر البيانات المشتركة، والاستشاريين)" على المرتبة الرابعة والعشرين والأخيرة بمتوسط حسابي (4.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (5.59) وانحراف معياري (1.26).

ويبيّن الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير إدارة معرفة الزبون بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة معرفة الزبون. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتغير إدارة معرفة الزبون حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية إدارة معرفة الزبون في المصادر التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً: تطوير الخدمات الجديدة

لوصف مستوى أهمية تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار الثاني t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-2).

جدول (4-2): المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لتطوير الخدمات الجديدة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطوير الخدمات الجديدة	ت
مرتفعة	8	0.000	29.72	0.60	5.99		تطوير الخدمات الجديدة عبارة عن عامل مهم في تحديد قرار	25
مرتفعة	4	0.000	32.87	0.56	6.04		يقوم مصرفنا بوضع استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة استناداً إلى استراتيجية المصرف	26
مرتفعة	1	0.000	30.68	0.65	6.22		أفكار تطوير الخدمات الجديدة في مصرفنا موجهة باستراتيجية وحدة الأعمال	27
مرتفعة	6	0.000	21.09	0.86	6.01		كبار المديرين في مصرفنا على استعداد دائم لخضص موارد لخدمة مشاريع تطوير الخدمات الجديدة	28
مرتفعة	6	0.000	21.85	0.83	6.01		جهود تطوير الخدمات الجديدة في مصرفنا تتضمن	29
مرتفعة	4	0.000	23.95	0.77	6.04		يقوم مصرفنا بتوظيف موارد تقنية وإجراءات متعددة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة	30
مرتفعة	3	0.000	28.99	0.66	6.12		يقوم مصرفنا بوضع عدد من المعايير لمشاريع تطوير الخدمات الجديدة	31
مرتفعة	2	0.000	24.87	0.78	6.16		يقوم مصرفنا بالتحفيظ لمشاريع تطوير الخدمات الجديدة استناداً إلى شهادات التطوير	32
مرتفعة	12	0.000	15.09	0.83	5.40		يسعى مصرفنا للحصول عن المعلومات عن بيئة أعماله	33
مرتفعة	10	0.000	17.83	0.76	5.51		يستخدِم مصرفنا المعلومات التي تم الحصول عليها للإسحاجة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية	34
مرتفعة	11	0.000	17.31	0.78	5.49		صنفت العروض الجديدة في مصرفنا بالإستناد إلى المعلومات التي تم جمعها عن تحولات السوق المنظورة وطلب الزيان للعروض الجديدة	35
مرتفعة	9	0.000	22.92	0.66	5.69		ينظر مصرفنا إلى الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين على أنهم مصادر محتملة لعروضنا وأفكارنا الجديدة	36
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطوير الخدمات الجديدة						0.73	5.89	

قيمة t الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (2.131).

تم حساب قيمة t الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة وباللغة (4).

يشير الجدول (4—2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطوير الخدمات الجديدة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (5.40 – 6.22). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "أفكار تطوير الخدمات الجديدة في مصرفنا موجهه باستراتيجية وحدة الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (6.22) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (5.89)، وانحراف معياري بلغ (0.65). فيما حصلت الفقرة "يسعى مصرفنا للحصول عن المعلومات عن بيئه أعماله" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (5.40) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (5.89) وانحراف معياري .(0.83).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول تطوير الخدمات الجديدة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية تطوير الخدمات الجديدة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تطوير الخدمات الجديدة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية تطوير الخدمات الجديدة في المصادر التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين

لوصف مستوى الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي t^* للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t^* ومستوى أهمية الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة t^* المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين	ت
مرتفعة	3	0.000	11.91	0.87	5.15	معدل الربحية قياساً بالمنافسين	37
مرتفعة	1	0.000	14.63	0.84	5.37	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	38
مرتفعة	2	0.000	10.67	1.07	5.27	الإحتفاظ بالزيائن قياساً بالمنافسين	39
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأداء المصارف التجارية العراقية							
قيمة t^* الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (2.131).							

تم حساب قيمة t^* الجدولية بالإستناد إلى الوسيط الإفتراضي للفقرة وباللغ (4).

يشير الجدول (4—3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين 5.37—5.15). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (5.37) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (5.26)، وانحراف معياري بلغ

(0.84). فيما حصلت الفقرة "معدل الربحية قياساً بالمنافسين" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (5.26) وانحراف معياري (0.87).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء التسويقي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأداء التسويقي. ويثير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافّة العبارات المكونة لمتغير الأداء التسويقي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية الأداء التسويقي للمصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار قرفيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط وتحليل معامل إرتباط Canonical لمعرفة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الاولى

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة معرفة الزبون على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من اثر إدارة معرفة الزبون على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 4).

جدول (4_ 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة معرفة الزبون على الاداء التسويقي للمصارف

التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزيائن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.968	0.672	0.000	1 الإنحدار				الاداء التسويقي
				79 البواقي	15.746	0.166	0.408	للمصارف التجارية العراقية
				80 المجموع				
0.043	1.738	0.403	0.043	1 الإنحدار				الربحية
				79 البواقي	4.230	0.046	0.213	
				80 المجموع				
0.003	3.060	0.597	0.003	1 الإنحدار				معدل نمو الحصة
				79 البواقي	9.361	0.106	0.325	
				80 المجموع				السوقية
0.000	4.300	0.779	0.000	1 الإنحدار				الاحتفاظ بالزبائن
				79 البواقي	18.486	0.190	0.435	
				80 المجموع				

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 4) تأثير إدارة معرفة الزيون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث (الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالزبائن). إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزيون على الأداء التسويقي

للمصارف التجارية العراقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.408) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.166)، أي أن ما قيمته (0.166) من التغيرات في مستوى الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبائن، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.672). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبائن يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية بقيمة (0.672). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.746) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 4) أثر إدارة معرفة الزبائن على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالزبائن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبائن على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالزبائن. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبائن على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية

العراقية (الربحية ؛ ومعدل نمو الحصة السوقية ؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 5).

جدول (5 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي

للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالبيان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوسة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوسة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.671	0.697	0.000	1	الانحدار			الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية
				79	البواقي	13.477	0.146	
				80	المجموع			
0.038	1.797	0.253	0.038	1	الانحدار			الربحية
				79	البواقي	4.453	0.177	
				80	المجموع			
0.009	2.671	0.585	0.009	1	الانحدار			معدل نمو الحصة السوقية
				79	البواقي	7.134	0.083	
				80	المجموع			
0.000	4.928	0.368	0.000	1	الانحدار			الإحتفاظ بالبيان
				79	البواقي	24.283	0.235	
				80	المجموع			

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 5) تأثير تطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث (الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالبيان). إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة على الاداء

التسويقي للمصارف التجارية العراقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.382) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.146)، أي أن ما قيمته (0.146) من التغيرات في مستوى الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتطوير الخدمات الجديدة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.697). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطوير الخدمات الجديدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية بقيمة (0.697). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.746) وهي دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$). كما يوضح الجدول (4—5) أثر تطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالبيان. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية من حيث الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والإحتفاظ بالبيان. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصل على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالبيان) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف

التجارية العراقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إدارة معرفة

الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية، وكما هو موضح بالجدول (4)

.(6)

جدول (6 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في

المصارف التجارية العراقية

Sig* مستوى الدلالـة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالـة	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	8.834	0.636	0.000	1 الانحدار	79 البواقي	78.045	0.497	0.705 تطوير الخدمـات الجديدة
				80 المجموع				

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4) — (6) تأثير إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في

المصارف التجارية العراقية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.705) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.497)، أي أن ما قيمته (0.497) من التغيرات في مستوى تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.636). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في مستوى تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية بقيمة (0.636). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.045) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات؛ الحصول على المعلومات؛ تكامل المعلومات؛ الوصول إلى المعلومات؛ استخدام المعلومات) و**تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالبيان)** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول

.(7 – 4)

جدول (7 – 4)

نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي
للمصارف التجارية العراقية

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة		
0.318	0.564	الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية	تبادل المعلومات	ادارة معرفة الزبائن	
			الحصول على المعلومات		
			تكامل المعلومات		
			الوصول إلى المعلومات		
			استخدام المعلومات		
			تطوير الخدمات الجديدة		
Sig* مستوى الدلالة	Chi ² مربع كاي	%18.389	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%84.811	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.000	29.160				

يوضح الجدول (4 – 7) الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 7) وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية. إذ تبين أن إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (84.811%) من التباين في الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية) تجاه إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) بلغت (18.389%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canoncial R) (0.564)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R^2) (0.318)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.318) من التغيرات في الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة من أجل التنبؤ بقدر الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (15.596%) تقريرياً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة χ^2 بلغت (29.160) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛

الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05)

وللحذر من أثر العلاقة بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على أداء المصارف التجارية العراقية من حيث (الربحية ؛ معدل نمو الحصة السوقية ؛ والإحتفاظ بالبيان) تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل Canonical Analysis لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H04-1: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول .(8—4)

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف

التجارية العراقية

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	
0.166	0.408	ربحية المصرف التجارية العراقية	تبادل المعلومات	ادارة معرفة الزبون
			الحصول على المعلومات	
			تكامل المعلومات	
			الوصول إلى المعلومات	
			استخدام المعلومات	
			تطوير الخدمات الجديدة	
Sig* مستوى الدلالة	Chi ² مربع كاي	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	
0.000	11.783	%16.695	%77.110	

يوضح الجدول (4 – 8) الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 8) وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية. إذ تبين أن إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات

الجديدة (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (77.110%) من التباين في ربحية المصارف التجارية العراقية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (ربحية المصارف التجارية العراقية) تجاه إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) بلغت (16.695%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R) (0.408)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي R^2 (0.166)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.166) من التغييرات في ربحية المصارف التجارية العراقية ناتج عن التغيير في مستوى العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبائن (تبادل المعلومات؛ الحصول على المعلومات؛ تكامل المعلومات؛ الوصول إلى المعلومات؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة من أجل التنبؤ بمقدار ربحية المصارف التجارية العراقية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (12.873%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشاكي أن قيمة χ^2 بلغت (11.783) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين إدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبائن (تبادل المعلومات؛ الحصول على المعلومات؛ تكامل المعلومات؛ الوصول إلى المعلومات؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05)

$H0_{4-2}$: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات؛ الحصول

على المعلومات؛ تكامل المعلومات؛ الوصول إلى المعلومات؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات

الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول

.(9 – 4)

جدول (9 – 4)

نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية

معامل التحديد (R^2 Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة		
0.114	0.339	معدل نمو الحصة السوقية المصارف التجارية العراقية	تبادل المعلومات	ادارة معرفة الزبون	تطوير الخدمات الجديدة
			الحصول على المعلومات		
			تكامل المعلومات		
			الوصول إلى المعلومات		
			استخدام المعلومات		
Sig* مستوى الدلالة	Chi ² مربع كاي	%11.270	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%83.741	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.009	9.327				

يوضح الجدول (4 – 9) الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 9) وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية. إذ تبين أن إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (83.741%) من التباين في معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية) تجاه إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) بلغت (11.270%). وهو ما يوشر العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (R) (0.339)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R^2) (0.114)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.114) من التغيرات في معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة. وتبيّن النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛

الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة من أجل التنبؤ بمقدار معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (9.4384%) تقريرياً. وبينت نتائج التحليل التشاكي أن قيمة Chi² بلغت (9.327) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصل على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05)

$H0_{43}$: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لكل من إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالزبائن من قبل المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول .(10—4)

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبائن وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من

قبل المصارف التجارية العراقية

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة		
0.252	0.502	الإحتفاظ بالبيان من المصارف التجارية العراقية	تبادل المعلومات	إدارة معرفة الزبائن	
			الحصول على المعلومات	تكامل المعلومات	
			الوصول إلى المعلومات	استخدام المعلومات	
			تطوير الخدمات الجديدة		
Sig* مستوى الدلالة	Chi ² مربع كاي	%25.253	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%84.092	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة
0.000	22.703				

يوضح الجدول (4 – 10) الأثر المشترك لإدارة معرفة الزبائن (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية. حيث أظهرت نتائج الجدول (4 – 10) وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبائن (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية. إذ تبين أن إدارة معرفة الزبائن

وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (84.092%) من التباين في الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية) تجاه إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة (المتغيرات المستقلة) بلغت (25.253%). وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R) (0.502)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R^2) (0.252)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.252) من التغيرات في الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التكاملية بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة من أجل التنبؤ بقدر الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية العراقية، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (21.236%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة χ^2 بلغت (22.703) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للعلاقة بين إدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من قبل المصارف التجارية

العراقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصل على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تبادل المعلومات ؛ الحصول على المعلومات ؛ تكامل المعلومات ؛ الوصول إلى المعلومات ؛ استخدام المعلومات) وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالبيان من المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الإِسْتَنْتَاجَاتُ وَالْتَوْصِيَّاتُ

(1-5) : المقدمة

(2-5) : النتائج

(3-5) : الإِسْتَنْتَاجَاتُ

(4-5) : التوصيات

١-٥) المقدمة

يُكرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي الإستنتاجات والتوصيات وما يعتقد الباحث صواباً.

٢-٥) النتائج

١. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية إدارة معرفة الزبون في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
٢. تبين أن مستوى أهمية تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
٣. أشارت النتائج أن مستوى أهمية الأداء التسويقي للمصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.
٤. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة (0.05).
٥. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف العراقية (الربحية؛ ومعدل نمو الحصة السوقية؛ والإحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة (0.05).

6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).
7. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الاداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على ربحية المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).
9. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على معدل نمو الحصة السوقية للمصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).
10. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الإحتفاظ بالرopian من قبل المصارف التجارية العراقية عند مستوى دلالة (0.05).

٣-٥: الاستنتاجات

١. الدور الفاعل لإدارة معرفة الزبون في تطوير أداء المصارف وبكافأة أبعادها الربحية ومعدل نمو معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالبيان و هو ما يتفق مع دراسة الفقهاء (2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية بين إدارة معلومات الزبائن و تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي ؛ ووجود تأثير مهم و معنوي لإدارة معلومات الزبائن في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات.
٢. الدور الكبير لتطوير المنتجات في تحسين أداء المصارف وبكافأة أبعاده الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالبيان و هو ما يتفق مع دراسة (Menor & Roth, 2008) التي توصلت إلى تطوير الخدمات الجديدة (معايير عملية تطوير الخدمات الجديدة؛ وحدة السوق؛ واستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة؛ واستخدام تكنولوجيا المعلومات) تحسن من مستوى أداء البنوك. وأن معايير عملية تطوير الخدمات الجديدة تلعب دوراً ضئيلاً في نجاح تطوير الخدمات الجديدة بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى؛ ودراسة (Matear, et.al, 2004) التي أوضحت أن تطوير الخدمات الجديد والإستثمار بالعلامة بمساهمان في تعزيز الأداء لهذه المنظمات، وأن التوجه السوقي في حال وضعه مع المتغيرات الأخرى لا يساهم بشكل كبير في تعزيز اداء هذه المنظمات. وتعارضت مع دراسة (Fagan,2005) التي بيّنت أن أن مرحلة التطوير ونوع المنتج لم يؤثر بصورة نسبية على الأداء.
٣. أكدت الدراسة الدور المميز لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة للمصارف وهو ما يتفق مع دراسة (Murillo & Annabi,2002) التي توصلت إلى أن هناك مصادر متعددة لمعرفة الزبون بعضها يعتمد على التفاعل الشخصي وتبادل المعرفة مع الزبون الآخر يستند إلى البيانات المجدولة أو

المهيئة التي يتم جمعها من خلال التعامل مع الزبون، وأن التفاعل الشخصي مع الزبون يقدم محتوى ذات قيمة حول الزبون وبعد أكثر جدوى من تحصيل البيانات من خلال التعاملات، إذ يمكن أن يقود إلى معرفة واضحة وعميقة حول الزبون. وقد إقترح الباحث بضرورة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون كونها يمكن ان تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

4. يساهم التسويق في معرفة الزبون من خلال جمع المعلومات عن طريق أساليب الفحص البيئي والمقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، وتحليل تقارير المبيعات، وتحليل قواعد بيانات الزبائن ودراسات التسويق التقليدية، بالإضافة إلى الأساليب الحديثة. وهكذا تتمكن المنظمات ومنها المصارف من امتلاك قدرة كبيرة لتجمیع كمية ضخمة من بيانات الزبون في قواعد بيانات كبيرة، وهو ما يؤدي بالنتیجة إلى مواجهة: وجود معرفة غير ظاهره وغير مستغلة بشكل كافٍ؛ ومدى تکامل المعرفة من المصادر المختلفة. وهذا ما أدى إلى ظهور الحاجة إلى إدارة المعرفة تعمل على جمع وتصنيف وتنظيم المعرفة وتکاملها وتنقيتها وحفظها وتوزيعها إلى مصادر اتخاذ القرارات المختلفة.

5. تساهم إدارة علاقه الزبون في معرفة الزبون من خلال الاتصال والتفاعل مع الزبائن عن طريق استغلال نظام إدارة قاعدة البيانات أو تحليل بيانات الإنترنوت باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة المنظمة في قراراتها الإدارية وتحقيق أهدافها الخاصة باكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم.

6. أن بناء علاقات مع الزبائن لا يمكن أن يحدث بدون إدارة المعرفة التي تعتبر عنصراً مكملاً لإدارة علاقه الزبون، حيث إن التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقه الزبون تعد بتاثير إيجابي على هيكل التكاليف والعائدات الجارية، كما تحسن وتقلل من مخاطر الفشل للمشاريع بواسطة تکامل كل المداخل في إدارة معرفة الزبون.

7. تعد إدارة معرفة الزبون أمراً حاسماً لتأكيد بناء المنظمة وتحتاج المنظمة لاعتبارها أولوية استراتيجية حيث إن الإدارة الفعالة لمعرفة الزبون يمكن أن تحسن بشكل ملحوظ ميزة الشركة التنافسية من خلال تزويد المنظمة بالتصميم المناسب للمنتجات والخدمات الجديدة بشكل أفضل، ومن خلال جعل الاستخبارات التنافسية مبكرة ومؤكدة، ومن خلال بناء ولاء والتزام أفضل لدى الزبائن، وأيضاً تكوين تعاون متبادل بين الزبون والمنظمة.

8. تهدف إدارة معرفة الزبون إلى تحقيق الشفافية للمعرفة ونشر المعرفة وتطويرها وأخيراً تحقيق كفاءة المعرفة، كما تدعم إدارة معرفة الزبون أهداف العمل الآتية:

- الحصول على الزبائن الأكثر ربحاً.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين لمدة أطول.
- الحصول على حصة أكبر من الزبائن.
- زيادة قيمة هامش ربح الزبون.
- ضمان أن تجربة الزبون التجارية سوف تقابل ما توعده به المنظمة زبائنا حول الصنف.

9. عرفت إدارة معرفة الزبون بأنها أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها المنظمات من عمل إطار فاصل يجنب الزبائن استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم إلى شركاء في بناء المعرفة. كما عرفت بأنها الاستعانة بالمعرفة من الزبائن (مثل أفكارهم حول تحسينات الخدمة)، وحول الزبائن (مثل متطلباتهم وتوقعاتهم)، وللزبائن (مثل معلومات عن الخدمة)، لكي تحسن المنظمة قدرتها المتعلقة بالزبون.

10. تتضمن إدارة معرفة الزبون ثلاثة أنواع من معرفة الزبون هي:

- حول الزبون.

▪ لدعم الزيون.

▪ من الزيون.

11. هناك عدة استراتيجيات وأساليب لإدارة معرفة الزيون أهمها ما يلي:

▪ تبادل المعرفة المزدوج بين الزيون والمنظمة.

▪ تعليم مشترك أساسه الفريق.

▪ الإبداع المشترك/المتبادل.

▪ جماعات الإبداع.

▪ الملكية الفكرية المشتركة.

12. هناك خطوات لتطبيق مدخل إدارة معرفة الزيون من خلال النماذج المقترحة أهمها:

▪ الخطوات التي حددها نموذج (Murillo & Annabi, 2002) وهي كما يلي:

1. كشف المعرفة أو الإفصاح عنها.

2. تصنيف أو فرز المعرفة.

3. تسوية المعرفة.

بالإضافة إلى أهمية كل من:

1. تشفير المعرفة.

2. مشاركة المعرفة.

▪ الخطوات التي حددها نموذج (Ton Su, et..al, 2005) وهي كما يلي:

1. تحديد مميزات المنتج أو المنفعة المحددة.

2. تصنیف حاجات الزبائن.
3. تجزئة السوق.
4. وضع إطار لحاجات الزبائن.
5. استخدام تقنية التقريب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق.

(4-5) : التوصيات

1. تكوين قاعدة معرفة الزبائن باستخدام أنظمة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وربط الموظفين بشبكة واحدة يستطيعون من خلالها تبادل المعلومات والخبرات، والعمل على تحديث قاعدة المعرفة بشكل مستمر.
2. ممارسة أبعاد مدخل إدارة معرفة الزبائن بشكل منهجي ومنظم من خلال الاستعانة بالآتي:
 - تكوين فريق إدارة المعرفة في المنظمة يتولى مهام تحديد الفجوة المعرفية في جميع مستويات المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بإدارة المعرفة المتواجدة في المنظمة، واقتراح متطلبات التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
 - تكوين إدارة للمعرفة أو (تحويلي مسمى إدارة التدريب في المنظمة إلى إدارة المعرفة) مسؤولة عن إنشاء قاعدة للمعرفة تتولى القيام بجمع وتكامل وتحليل وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالزبائن وال媧دين والمنافسين والعمليات والمنتجات والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بعدة طرق مثل: التقارير الرسمية وغير الرسمية الداخلية والخارجية، البحث والدراسات الداخلية والخارجية،

والمؤتمرات والندوات...الخ. والقيام بسد الفجوة المعرفية في المنظمة باستخدام وسائل التدريب

والتعليم وتبادل الخبرات والاستشارات وتدوير الموظفين.

▪ وضع إطار موجه يحدد عوامل النجاح الرئيسية ويصف الممارسات الناجحة لمساعدة إدارة المعرفة لتحسين العمليات أو لتطبيق مبادرات إدارة معرفة الزبون أساسها المعرفة بواسطة مدخل المنظمة المعتمد على الاستراتيجية والعمليات والأنظمة وسمات إدارة التغيير.

▪ إنشاء إدارة معرفة الزبون تتولى القيام بالمهام الآتية:

1. تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن (المعرفة حول الزبائن) كالبيانات

الديمغرافية على سبيل المثال: العمر، الجنس، الدخل، المهنة، المستوى الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الاهتمامات، المسكن، المنطقة الجغرافية. وكذلك بيانات عن حجم تعاملهم، هامش ربحهم.....الخ.

2. تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة من الزبائن (المعرفة من الزبائن) عن منتجات المنظمة

وخدماتها على سبيل المثال: الاحتياجات، الرغبات، التوقعات والأراء حول خدمات المنظمة وسياساتها، مستوى الرضا عن خدمات وسياسات المنظمة، تقييم الزبائن للحملات التسويقية والترويجية المقدمة من قبل المنظمة،....الخ.

3. تحديد فجوة المعرفة حول الزبائن ومن الزبائن في المنظمة (ماذا تعرف المنظمة) مقابل

(ماذا يجب أن تعرف المنظمة).

4. تحديد فجوة المعرفة لدى الزبائن (ماذا يعرف الزبائن) مقابل (ماذا يجب أن يعرف

الزبائن) وذلك عن عدة قضايا متعلقة بالمنظمة، وخدماتها، وعملياتها، وسياساتتها،

مسؤولياتها الاجتماعية، أنشطتها....الخ. وسد تلك الفجوة (المعرفة للزبائن) من خلال وسائل الترويج والعلاقات العامة والنشر.

5. التكامل والتنسيق بين مصادر المعرفة المختلفة في قاعدة معرفة المنظمة الرئيسة لسد فجوات المعرفة حول الزبائن ومن الزبائن ولدى الزبائن، والعمل على تنقيتها وتنظيمها وتحليلها.

6. تصنيف الزبائن وتجزئه السوق حسب التصنيفات المختلفة والمرتبطة بمزيج المنتج من سعر وجودة وترويج وتوزيع.

7. حفظ المعرفة التي تم تنقيتها وتحليلها وتنظيمها وتصنيفها في قاعدة معرفة المنظمة، والعمل على صيانتها بشكل مستمر.

8. توزيع المعرفة إلى مختلف جهات الاختصاص لدعم اتخاذ القرارات في عدة مجالات مثل: تصميم المنتج، البحث والتطوير، التسويق والترويج، العلاقات، التخطيط، الإنتاج والتخزين.

9. أخيراً يوصي الباحث بإجراء الأبحاث المستقبلية والتي قد تثري الموضوع وهي على سبيل المثال ما يلي:

- اختبار أنموذج مقترن لإدارة معرفة الزبون في المصارف التجارية العراقية.
- أثر تبني مدخل إدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي: دراسة حالة.
- أساليب المشاركة في المعرفة ودورها في تحقيق الأداء العالمي دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاًً : المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
2. الجبوري، علاء أحمد حسن، (2005)، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
3. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة: العراق.
4. حجازي، هيثم علي، (2005)، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) 25 . 27 نيسان ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن.
5. الحسيني، نصيف جاسم، (1998)، "استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 23، العراق.
6. الخطيب، سميرة كامل، (2002)، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
7. خوين، سندس رضيوي، (2006)، "أثر مجالات التغيير التنظيمي في الاداء المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
8. درة، عبد البادرى إبراهيم، (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.

9. الساعد، رشاد وحريم، حسين، (2004). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي للفترة ما بين 26- 28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
10. السعيد، سنا عبد الرحمن، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
11. شعاع، نشرة خلاصات كتب المديرين ورجال الأعمال، (2001)، "المؤسسات الموجهة استراتيجياً"، روبرت كابلان ؛ ديفيد نورتون، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة التاسعة، العدد 4 ، فبراير:4.
12. الطائي، حميد؛ بشير العلاق، (2008)، "تطوير المنتجات وتسوييرها" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. العاني، علي فائق، (2004)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جلمعة بغداد: العراق.
14. العربي، بسميم قائد عبده محمد، (2008)، "أثر تطبيق معايير الجودة على الأداء التسويقي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة: العراق.
15. عکروش، مأمون نديم ؛ عکروش، سهير نديم، (2004)، "تطوير المنتجات الجديدة" ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. الفقهاء، سام عبد القادر، (2007)، "إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"، ورقة عمل، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. القطب، محى الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
18. المانع، محمد بن علي، (2006)، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الامنية: المملكة العربية السعودية.
19. المشهداني، خالد حمادي، (2004)، "كفاءة الاداء الصناعي للدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل للسنوات 1998 - 2001"، مجلة تنمية الراafدين، جامعة الموصل، المجلد 26، العدد 74، الموصل: العراق.
20. مطارد، ناهد، (2002)، "العلاقة بين منافع العملاء وجودة علاقاتهم وسلوك ولائهم نحو متاجر التجزئة" قطاع الأدوات والملابس الرياضية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، يونيو: 323.
21. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

22. نجم، عبود نجم، (2005)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1: 68-82.
2. Al Mashari M. , Zairi M. and Al Athari A. ,(2002), " An Empirical Study Of The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance", *The Journal of Computer Information Systems* , Vol. 42 , No. 5: 74-82.
3. Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), "Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National", *Global Journal of Business Research*, Vol.4, No.2: 1- 9.
4. Appiah-Adu K. and Singh S. (1998), "Customer Orientation and Performance: A study of SMEs",*Management Decision*, Vol.36, No.6:286-387
5. Arnett, D., Badrinarayanan, V. (2005), "Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: core-selling teams, knowledge management and relationship marketing competence", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No.4:329-343.

6. Ashur,L.M, (2006), "Relationship Marketing as a Base for Achieving Customer loyalty in the Jordanian Hotel Industry", *unpublished PhD Dissertation submitted to Graduate college of administrative and financial Studies*, Amman Arab University for Graduate studies, Amman, Jordan.
7. Barker Kathryn A, (2002), "The Innovation", <http://www.Science.doe.gov>.
8. Barnes, M., Newman, J., Knops, A. and Sullivan, H. (2003), "Constituting 'the public' in public participation", *Public Administration*, Vol. 81 No. 2: 379-99.
9. Boulding, W; et..al, (2005), "A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go," *Journal of Marketing*, Vol. 69: 155-166.
10. Bowers, M.R. (1989), "Developing new services: improving the process makes it better", *Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No.1: 15-20.
11. Bueren, Adrian; Schierholz, Ragnar; Kolbe, Lutz M. & Brenner, Walter, (2005), "Improving Performance of Customer - Processes with Knowledge Management," *Business Process Management Journal*, Vol.11 , No. 5: 578
12. Carbonell, Pilar; Rodríguez-Escudero; Ana I & Pujari, Devashish, (2009), "Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, No.5: 536–550.
13. Carillo, J. E. (2005), "Industry clockspeed and the pace of new product development", *Production and Operations Management*, Vol.14, No.2:125 – 141.

14. Chandra, Prasama, (1997), "***Financial Management: Theory and Practice***", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
15. Chen, Qimei, David A. Griffith and Fang Wan (2004), "The Carry-Over Effects of Online Consumer Trust in Multi-Channel Retailing," ***American Marketing Association Winter Educators' Conference, William L. Cron and George S. Low*** (eds.), American Marketing Association, Vol. 15, 192-193.
16. Darroch Jenny ,(2005), "Knowledge Management , Innovation & Firm Performance" ,***Journal of Knowledge Management*** , Vol. 9 , No. 3: 101-115.
17. David, Fred R., (2001), "***Strategic Management: Concepts & Cases***", New Jersey, 8th ed., Prentice Hall Inc.
18. Desouza, K.C., & Awazu, Y. (2005), "***Engaged knowledge management: engagement with new realities***", Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
19. Easingwood, CJ; Percival J, (1990), "Evaluation of new financial services", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol.8: 3-8.
20. Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996), "Key concepts in new service development", ***Service Industries Journal***, Vol. 16 No. 2: 140-164
21. El-Kurdi , Billie Jo, (1991), "A Model for New Product Development", ***Management Science***, Vol.36, No.7: 867-883.

22. Fagan, Fred, (2005), "The Impact of Achieving Styles and Decision Styles on Performance of New Product Development", *unpublished PhD Dissertation submitted to Graduate college of administrative*, Claremont Graduate University.
23. Fitzsimmons, J. and Fitzsimmons, M. (2000), "**New Service Development: Creating Memorable Experiences**", Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
24. Foss, B; Henderson, I; Johnson, P; Murray, D & Stone, M, (2002), "Managing the quality and completeness of customer data", *Journal of Database Marketing*, Vol.10: 139 –158.
25. Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & Brenner Walter, (2003), "knowledge - enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts [1]", *Journal of knowledge Management*, Vol.7, No.5: 118.
26. Gebert, H; Geib,M & Kolbe,Iriempp,G, (2002), "Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts", *The second international conference on electronic business, Taipei, Taiwan*, December: 2-13.
27. Gronross, C, (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm", *Journal of marketing*, Vol.10: 347.
28. Hanvanich, S., Droke, C., Calantone, R., (2003)," Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge" *Journal of Knowledge Management*, Volume: 7,Issue: 4: 124 – 135.

29. Heskett, James; et..al., (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work”, ***Harvard Business Review***, Vol.72, March-April: 164-174.
30. <http://www.reliant.com>.
31. Jayachandran, Satish; Sharma, Subhash; Kaufman, Peter & Raman, Pushkala, (2005), “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management”, ***Journal of Marketing***, Vol. 69, October: 177–192.
32. Johne, A. and Storey, C. (1998), “New service development: a review of the literature and annotated bibliography”, ***European Journal of Marketing***, Vol.32, No.3/4: 184-251.
33. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "***Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
34. Kok, J. A. & Vanzy, DC.R. (2002), "***Management and business intelligence and customer relationship management***", London, Oxford.
35. Kotler, Philip & Kevin Keller, (2006), "***Marketing Management***", 12th ed. New Jersey-U.S.A. Pearson Prentice Hall.
36. Kotler, Philip, (1998), "***Marketing Management; Analysis, Planning and Control***", 4th Ed., ,N.Y: Prentice Hall inc
37. Lesser Eric, Mundel David and Wiecha Charles ,(2000), “Managing Customer Knowledge”, ***Journal of Business Strategy*** , Nov/ Dec : 35-37.
38. Lindestad& W.Andreassen, (1997),"The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service

Expertise”, *The International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No .4:1-33

39. Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W., and Fangfang, Z., (2008), “Research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performagce”, *Management sience and Engineering*, Vol.2, No.1: 31-37.
40. Lorenzon P. Van Baalen, P. and Pilotti, L, (2005), Antonio, Marketing Knowledge Management in Strategic Adoption of a CRM Solutions: Global Supports and Applications in Europe. Available at [SSRN: http://ssrn.com/abstract=664922](http://ssrn.com/abstract=664922).
41. Lovelock, C.H. (1984), “*Developing and implementing new services*”, in George, W.R. and Marshall, C.E. (Eds), Developing New Services, American Marketing Association, Chicago, IL: 44-64.
42. Matear, Sheelagh; Brendan J; Gray, Tony Garrett, (2004), “Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organizations”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No.3: 284 – 301.
43. Mc Campbell Atefeh Sadri, Clare Moorhead Linda, and Gitters Scott Howard, (1999), “Knowledge Management: The New Challenge for the 21st Century”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3: 172-179.

44. Menor, L.J., Roth, A.V. (2007), "New service development in retail banking: construct development and measurement validation", *Journal of Operations Management*, Vol.25: 825-846.
45. Menor, Larry J & Roth, Aleda V, (2008), "New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking", *Production and Operations Management*, Vol.17, No.3: 267-284.
46. Menor, L.J., Roth, A.V., Mason, C.H. (2002), "Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups", *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol.3, No.4: 273-292.
47. Minna, Rollins & Aino, Halinen, (2005), "Customer Knowledge Management Competence:Towards a Theoretical Framework", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
48. Murillo M. Garcia & Annabi H., (2002), "Customer Knowledge Management," *Journal of the Operational Research Society* , Vol.53: 880.
49. Nwankwo, S. (1995), "Developing a customer orientation", *The Journal of Customer Marketing*, Vol.12, No.5: 5-15.
50. Nystrom,H., (1985), "Product development strategy: An integration of technology and marketing", *Journal of Product innovation management*, No. 2: 25-33.
51. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71: 79–93.

52. O'Sullivan, Don; Abela, Andrew V & Hutchinson, Mark, (2009), "Marketing performance measurement and firm Performance: Evidence from the European high technology sector", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 5/6: 843-862.
53. Ooncharoen, Nantana & Ussahawanitchakit, Phapruke, (2009), "New Service Development Strategy and its Antecedents and Consequences: An Empirical Examination of Hotel Businesses in Thailand", *Journal of International Business and Economics*, Vol.9: No.4: 1-26.
54. Parker, L. (2002b), "Advance and be Recognised", *Financial Management*, April: 32-33.
55. Payne & Frow, 2005, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *The Journal of Marketing*, Vol: 69: 167-176.
56. Reichheld, F. F, (2003), "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, No.71, March – April: 64-73.
57. Rollins, (2005), "Customer Knowledge Management: Competence Towards Theoretical Framework", [Minna-Halonen- Rollins @ Tukkk-fix aino](#): 6.
58. Roscoe David ,(2001), "The Customer Knowledge Journey", *Journal of Financial Services Marketing* , Vol. 5, No. 4 : 314-318.
59. Roth. J & Jackson, W.E, (1995), "Strategic Determinants of Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry", *Management Science*, Vol.41: 1720-33.

60. Rowley Jennifer ,(2002), "Reflections on Customer Knowledge Management in e-Business" , ***Qualitative Market Research*** , Vol.5, No.4: 268-280.
61. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
62. Srinivasan R & Christine, C, (2005),"Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", ***The Journal of Marketing***, Vol.69: 193-200.
63. Stefanou J. Constantinos, Sarmaniotis Christos and Stafyla Amalia,(2003), "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", ***Business Process Management Journal***, Vol. 9 No. 5: 617-63.
64. Storey, C. and Easingwood, C. (1994), "New service success and the augmented service offering", ***Proceedings of Product Development & Management Association 18th International Conference***, Boston, 5-10 November:178-189.
65. Sunbo, J, (1997), "Management of innovation in services", ***The Service Industries Journal***, Vol.17, No.3: 432–455.
66. Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y. ,(2005), "Linking Innovative Product Development with Customer knowledge: A data- Mining Approach", ***Technovation***, Vol.26: 4.
67. Trott, Paul, (2005), "***Innovation Management and New Product Development***", 3rd ed. Upper Saddle River- U.S.A. Prentice Hall.

68. Walczak Steven ,(2005), "Organizational Knowledge Management Structure", ***The Learning Organization***, Vol. 12 , No. 4 :330-339.
69. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.
70. Winer, R. (2001), "A framework for customer relationship management", ***California Management Review***. Vol. 43, No. 4: 89 – 107
71. Xu Mark and Walton John ,(2005), "Gaining Customer Knowledge through analytical CRM", ***Industrial Management & Data Systems*** , Vol. 105, No.17 : 955-971.
72. 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***, Vol. 38.
73. Zepiel, J., A., (1992), "***Competitive Marketing Strategy***", 1st Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A.
74. Zineldin, Mosad, (2005), "Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry", ***The TQM Magazine***, Vol. 17 No. 4: 329-344

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	النخصص	الجامعة
١	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
٢	أ.د. زاهد السامرائي	تسويق	البتراء
٣	د. علي جبرين	ادارة أعمال	الشرق الاوسط
٤	د. صباح حميد آغا	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
٥	د. حمزة خريم	تسويق	الشرق الأوسط
٦	د. هيثم الزعبي	ادارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

الأخ المستجيب / الأخ المُستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية"، والوجهه إلى إدارات المصارف ورؤساء الأقسام ومدراء الفروع. نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وتوخي الدقة في اختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجي بالفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب: أسماء سمير عبدالله الشيخلي

الشرف: الدكتور ليث الربيعي

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | ادارة أعمال | <input type="checkbox"/> | محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | اقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | أخرى | <input type="checkbox"/> | حاسوب |

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات إدارة معرفة الزبون

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	اتفق بعض الشيء	اتفق	اتفق كلياً		
							نُمكِن زبائنا من الإتصالات التفاعلية معنا	1
							نقدم لزبائنا وسائل متعددة للإتصال مع مصرفنا	2
							يركز مصرفنا على التواصل مع الزبائن بشكل دوري	3
							يقوم مصرفنا بالإتصال المنتظم مع زبائنا	4
							يقوم مصرفنا بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	5
							يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من مصادر داخلية	6
							يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن باستخدام مصادر خارجية مثل (وكالات أبحاث السوق، ومصادر البيانات المشتركة، والاستشاريين)	7
							يقوم مصرفنا بتحديث المعلومات التي يتم جمعها عن الزبائن في الوقت المناسب	8
							يقوم مصرفنا بالتواصل مع الزبائن لجمع المعلومات عنهم	9
							يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من مختلف الوظائف التي تتفاعل مع الزبائن مثل (التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن)	10
							يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من المصادر الخارجية	11
							يقوم مصرفنا بالحصول على المعلومات عن الزبائن من خلال وسائل الإتصال المختلفة مثل (الهاتف والبريد، والبريد الإلكتروني والإنترنت، والفاكس، والاتصال الشخصي)	12
							يقوم مصرفنا بتصنيف المعلومات عن كل زبون التي حصل عليها من المصادر المختلفة	13

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
لا تتفق إطلاقاً	لا تتفق	لا تتفق بعض الشيء	محايد	اتفق بعض الشيء	اتفق	اتفق كلّياً		
							يحصل الموظفين المعندين في مصرفنا على المعلومات عن الزبائن بسهولة	14
							يصل الموظفين إلى المعلومات عن الزبائن من الأقسام المختلفة	15
							يحصل الموظفين المعندين على المعلومات عن الزبائن من خلال وسائل حديثة	16
							يزود الموظفين المعندين بالمعلومات عن الزبائن لإدارة علاقات الزبائن	17
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتطوير محفظة الزبائن	18
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتجزئة الأسواق	19
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للتعرف على سلوك الزبائن	20
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للتعرف على القنوات الملائمة للوصول إلى الزبائن	21
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات خاصة بشكل زبون	22
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن لتحديد الزبائن الأفضل	23
							يستخدّم مصرفنا المعلومات عن الزبائن للوصول إلى أعلى قيمة للزبائن	24

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تطوير الخدمات الجديدة

الفقرة	ت							
الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء
تعتبر قدرات الخدمة الحالية عاملاً مهمًا في تحديد قرار تطوير الخدمات الجديدة	25							
يقوم مصرفنا بوضع استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة استناداً إلى استراتيجية المصرف	26							
أفكار تطوير الخدمات الجديدة في مصرفنا موجهة باستراتيجية وحدة الأعمال	27							
كبار المديرين في مصرفنا على استعداد دائم لتخصيص موارد لخدمة مشاريع تطوير الخدمات الجديدة	28							
جهود تطوير الخدمات الجديدة في مصرفنا تتضمن مراحل رسمية لنشاطات التطوير	29							
يقوم مصرفنا بتوظيف موارد قياسية وإجراءات متعددة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة	30							
يقوم مصرفنا بوضع عدد من المعايير لمشاريع تطوير الخدمات الجديدة	31							
يقوم مصرفنا بالتحطيط لمشاريع تطوير الخدمات الجديدة واستناداً إلى نشاطات التطوير	32							
يسعى مصرفنا للحصول عن المعلومات عن بيته أعماله	33							
يستخدم مصرفنا المعلومات التي تم الحصول عليها للإستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة التنافسية	34							
صمدت العروض الجديدة في مصرفنا بالاستناد إلى المعلومات التي تم جمعها عن تحولات السوق المتطرفة وطلب الزبائن للعروض الجديدة	35							
ينظر مصرفنا إلى الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين على انهم مصادر محتملة لعروضنا وأفكارنا الجديدة	36							

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الأداء

التسويقي للمصارف التجارية العراقية مقارنة بالمنافسين

الفقرة	ت							
الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء	الشيء
معدل الربحية قياساً بالمنافسين	37							
معدل نمو معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	38							
الإحتفاظ بالزبائن قياساً بالمنافسين	39							