

دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه  
بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

**Investigation the Mediating Effect of Customer  
Knowledge Management on the Relationship between  
Customer Orientation and Achieving Competitive  
Priorities in Jordanian Commercial Banks**

إعداد الطالب:

احمد عبد العزيز يونس خالد علي

المشرف الرئيس: أ. د. ليث سلمان الربيعي

المشرف المشارك: د. خالد أسعد إبراهيم

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال / كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان - الأردن

أيار/مايو 2015

## التفويض

أنا أحمد عبد العزيز يونس خالد علي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد عبد العزيز يونس خالد علي

التاريخ: 2015/5/26

التوقيع: أحمد عبد العزيز

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

وقد أقيمت بتاريخ 26/5/2015

الاسم أعضاء لجنة المناقشة جهة العمل التوقيع

الدكتور: فراس أبو عاود رئيساً جامعة الشرق الأوسط د. م. م. م.

الأستاذ الدكتور: ليث سلمان الربيعي مشرفاً رئيساً جامعة الشرق الأوسط

الدكتور: خالد أسعد إبراهيم مشرفاً مشاركاً .....

الأستاذ الدكتور: شنيق إبراهيم الحداد ممثلاً خارجياً جامعة الاميرة سمية التكنولوجية

## الشكر والتقدير

أحمد الله واشكره تعالى على ما أنعم به عليّ من فضل، وتوفيق فمحنني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذين الجليلين اللذين تكرّما مشكورين بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وقدا لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها، (الأستاذ الدكتور ليث سلمان الربيعي، والدكتور خالد أسعد إبراهيم).

وأقدم خالص شكري وتقديري للأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها، وعميد كلية الاعمال، ورئيس قسم الأعمال الدكتور عبد العزيز الشرياتي، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

كما واشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة، وخاصة الزملاء والزميلات عينة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

## الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع:

إلى من سهر على راحتي ومنحاني الثقة بالمستقبل وأناراً أمام عيني شموع الأمل!  
والدتي ووالدي رحمهما الله

إلى من سايرت أحلامي الكبيرة فاحتملت الألم وانتظرت بصبر وعزم وتصميم ثمار غرسنا!  
زوجتي

إلى من تشدني إليهم ذكريات الطفولة الجميلة وحنين الأيام الخوالي فيحملني إليهم الشوق!  
أخواني وأخواتي

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب....

وكل الدعم....

أصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                       |
|--------|-----------------------------------------------|
| أ      | عنوان الرسالة                                 |
| ب      | التقويض                                       |
| ج      | قرار لجنة المناقشة                            |
| د      | الشكر والتقدير                                |
| هـ     | الإهداء                                       |
| و      | قائمة المحتويات                               |
| ح      | قائمة الجداول                                 |
| ي      | قائمة الأشكال                                 |
| ز      | قائمة الملحقات                                |
| ك      | الملخص باللغة العربية                         |
| ل      | الملخص باللغة الإنجليزية                      |
| 1      | الفصل الأول: مقدمة الدراسة                    |
| 2      | 1-1 تمهيد                                     |
| 4      | 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها                    |
| 5      | 3-1 أهمية الدراسة                             |
| 7      | 4-1 أهداف الدراسة                             |
| 8      | 5-1 فرضيات الدراسة                            |
| 11     | 6-1 أنموذج الدراسة                            |
| 12     | 7-1 حدود الدراسة                              |
| 13     | 8-1 محددات الدراسة                            |
| 13     | 9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة      |
| 15     | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 16     | المبحث الأول: الإطار النظري                   |
| 16     | تمهيد                                         |
| 17     | 1-2 التوجه بالزيائن                           |
| 18     | 2-2 إدارة معرفة الزبون                        |
| 26     | 3-2 تحقيق الأولويات التنافسية                 |
| 38     | المبحث الثاني: الدراسات السابقة               |

|     |                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------|
| 38  | أولاً: الدراسات باللغة العربية                         |
| 46  | ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية                     |
| 52  | ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة    |
| 54  | <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>                |
| 55  | 1-3 منهج الدراسة                                       |
| 55  | 2-3 مجتمع الدراسة والعينة                              |
| 56  | 3-3 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة           |
| 61  | 4-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات          |
| 62  | 5-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة                       |
| 63  | 6-3 صدق أداة الدراسة وثباتها                           |
| 66  | <b>الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b> |
| 67  | 1-4 المقدمة                                            |
| 67  | 2-4 تحليل بيانات الدراسة                               |
| 75  | 3-4 اختبار فرضيات الدراسة                              |
| 106 | <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>          |
| 107 | 1-5 النتائج                                            |
| 116 | 2-5 التوصيات                                           |
| 119 | <b>المراجع</b>                                         |
| 119 | المراجع باللغة العربية                                 |
| 122 | المراجع باللغة الإنجليزية                              |
| 128 | <b>قائمة الملحقات</b>                                  |
| 128 | ملحق رقم (1) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة      |
| 129 | ملحق رقم (2) نموذج استبانة الدراسة                     |

### قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                                       | الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-3)      | عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل                                                     | 56     |
| (2-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                                           | 57     |
| (3-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر                                                                           | 57     |
| (4-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي                                                                   | 58     |
| (5-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى (المركز) الوظيفي                                                         | 59     |
| (6-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية                                             | 59     |
| (7-3)      | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية                               | 60     |
| (8-3)      | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)                                                   | 64     |
| (1-4)      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية التوجه بالزبائن                                              | 68     |
| (2-4)      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة معرفة الزبون                                           | 69     |
| (3-4)      | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الأولويات التنافسية                                          | 72     |
| (4-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية        | 75     |
| (5-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية            | 77     |
| (6-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية               | 78     |
| (7-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية            | 80     |
| (8-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية             | 81     |
| (9-4)      | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية | 83     |
| (10-4)     | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية           | 84     |



|     |                                                                                                                                                                                      |        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 86  | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية                                                                                | (11-4) |
| 87  | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية                                                                                | (12-4) |
| 88  | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية                                                                               | (13-4) |
| 90  | نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية                                                                        | (14-4) |
| 91  | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون مجتمعة في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية                                                        | (15-4) |
| 93  | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية                                                                         | (16-4) |
| 95  | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية                                                                            | (17-4) |
| 97  | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية                                                                            | (18-4) |
| 98  | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية                                                                           | (19-4) |
| 100 | نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية                                                                    | (20-4) |
| 105 | نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية | (21-4) |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                      | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------|-----------|
| 11     | أنموذج الدراسة                                   | (1-1)     |
| 104    | قيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية | (1-4)     |

## دراسة الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق

### الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالب:

احمد عبد العزيز يونس خالد علي

إشراف:

أ. د. ليث سلمان الربيعي

د. خالد أسعد إبراهيم

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن، وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من (165) مستجيباً من مديري ثمانية بنوك تجارية أردنية، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات، والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي:

1- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفعالية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: العمل على تبني مدخل التوجه بالزبائن لأثره الواضح في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت بضرورة تركيز البنوك التجارية الأردنية على إجراء دراسات دورية للتعرف على المعوقات المتعلقة بإدارة معرفة الزبون، لأثرها في تعزيز العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة معرفة الزبون، التوجه بالزبائن، الأولويات التنافسية، البنوك التجارية الأردنية.

# Investigation the Mediating Effect of Customer Knowledge Management on the Relationship between Customer Orientation, and Achieving Competitive Priorities in Jordanian Commercial Banks

Prepared by:

**Ahmed AbdElaziz Younes Khaled Aly**

Supervised by:

**Prof. Dr. Laith Al-Rubaiee**

**D. Khaled Ibrahim As'ad**

## Abstract

This study aimed to investigate the mediating effect of customer knowledge management on the relationship between customer orientation, and achieving competitive priorities in Jordanian commercial banks, while the study sample consist of 165 respondents of directors of 8 of Jordanian Commercial Banks, the researcher has relied on gathering information and data which are the primary data and secondary data, it has also been test hypotheses using simple linear regression analysis, multiple regression analysis, and path analysis. The study found a number of results most notably as follows:

1. There is a statistically significant effect of customer orientation on the customer knowledge management (knowledge acquisition, knowledge dissemination, knowledge sharing, and application of knowledge) in the Jordanian Commercial Banks, at level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. There is a statistically significant effect of customer orientation on achieving competitive priorities (responsiveness, speed, quality, flexibility, and cost-effectiveness) in Jordanian Commercial Banks, at level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. There is a statistically significant effect of the combined customer knowledge management (knowledge acquisition, knowledge dissemination, knowledge sharing, and application of knowledge) on achieving competitive priorities in Jordanian Commercial Banks, at level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. There is a statistically significant mediating effect of customer knowledge management on the relationship between customer orientation and achieving competitive priorities in Jordanian Commercial Banks, at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ).

In light of the findings of the study , the researcher presented a set of recommendations including: work on adopting the entrance of customers orientation has clear impact in achieving competitive priorities in the Jordanian commercial banks , and recommended that the Jordanian commercial banks focus on periodic studies to identify the obstacles related to customer knowledge management, and their impact in enhancing the relationship between customer orientation and achieve competitive priorities in the Jordanian commercial banks.

**Keywords:** Customer Knowledge Management, Customer Orientation, Competitive Preiorities, Jordanian Commercial Banks.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### 1-1 تمهيد

#### 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 3-1 أهمية الدراسة

#### 4-1 أهداف الدراسة

#### 5-1 فرضيات الدراسة

#### 6-1 أنموذج الدراسة

#### 7-1 حدود الدراسة

#### 8-1 محددات الدراسة

#### 9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### 1-1 تمهيد

لقد شهدت العقود الماضية من القرن المنصرم، تسارعا في وتيرة التغير نحو الإقتصاد المعرفي، إذ إن إنتاج المعرفة كان من أولويات المنظمات العاملة في دول العالم المختلفة. ذلك أن المعرفة من الأساسيات لتحريك النمو الاقتصادي في الدول المختلفة. وأن الإعتراف بالمعرفة كعنصر جوهري غير ملموس، شكل مجموعة تحديات أمام إدارة المعرفة، مما دفع لإعادة ترتيب أولوياتها التنافسية.

كما أن التطور المعرفي لدول العالم أجمع نتج عنه إستحداث العديد من التطبيقات التكنولوجية المفيدة التي أسفرت عن إمكانات وتدفقات هائلة في المعلومات نحو المنظمات.

إن بيئة أعمال المنظمات تتسم بعالم سريع من التغير تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات. إن المعرفة تمثل سلاح المنظمات في نموها وإستمرارها، وقد إعتبرها العديد من الاقتصاديين عنصراً من عناصر الإنتاج التي تنتشر بالمشاركة وتزداد بالممارسة والاستخدام عبر عملية التوليد، كما وتعد إدارة معرفة الزبون بمثابة الشريان الحيوي الذي يسهم في نجاح المنظمات المختلفة، وتتحكم بها ثلاث خصائص، زيادة على كونها مورداً إقتصادياً، وقطاعاً قائداً من قطاعات الاقتصاد المعاصر، فإنه يجري تداولها بشكل غير محدود بين المنظمة وبين زبائنها.

وقد أدى تزايد أعداد الشركات في ظل التطورات الإقتصادية والتكنولوجية، إلى زيادة المنافسة فيما بينها، لذ أصبح التوجه نحو تنمية علاقة قوية مع الزبون في ظل هذا التطور محل إهتمام

الشركات لمواجهة المنافسين، ومع التقدم في المراحل التي يمر بها مفهوم التسويق الحديث والمرتبطة إرتباطاً وثيقاً بضرورة فهم الزبون للوصول إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن، والحفاظ عليهم فقد زاد الإهتمام ببناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن، وكذلك إدارة تلك العلاقات بشكل فعال لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم والمحافظة عليهم.

وتعتبر إدارة معرفة الزبون عملية متكاملة شاملة ومهمة للإستفادة منها في تحقيق المنافع على مستوى المنظمة والمستفيدين، وتقوم إدارة معرفة الزبون على أساس تحقيق القيمة لهم من خلال كسب رضاهم المتحقق من زيادة الإدراك للمنافع الفعلية بمستوى أعلى من المنافع المتوقعة. وعلى ذلك يزداد إهتمام الشركات بمستوى فاعلية إدارة معرفة الزبون التي تحقق تلك المستويات من الرضا. إن الشركات ومن ضمنها البنوك التجارية الأردنية تواجه بيئة سريعة التغير، مما أدى الي ظهور حاجة كبيرة لفهم مبدأ التوجه بالزبائن لكي تتعرف على حاجات ورغبات الزبائن والتعرف على كيفية إشباع هذه الحاجات والرغبات وبناء علاقة وثيقة ومريحة لكل من البنوك التجارية الأردنية وزبائنهم في نفس الوقت، حيث يعتبر التوجه بالزبائن عنصر أساسي من عناصر التوجه التسويقي (Han et al., 1998).

إن التوجه بالزبائن في عالم الأعمال اليوم بات حاجة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المنظمات لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، وما يرافقها من ضغوط وتهديدات. ولا بد للبنوك التجارية الأردنية من الإستجابة لحاجات الزبائن لكي تنمو وتبقى، وعليه فالنمو والبقاء مرتبطان بمدى تجاوب المنظمة مع بيئتها، وهنا يبرز دور إدارة معرفة الزبون الذي يسهل

تبادل المعرفة بين الزبائن والمنظمات مما يعزز من العلاقات الوثيقة بين الزبائن والمنظمات (Xu & Walton, 2005).

وعليه فإن تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) لا بد من أن تكون بمستوى يوازي التحدي القائم ولا بد من الجهود الإدارية، وخلق مزيج متكامل والقيام بأنشطة إبتكاريه تساهم في تطوير أداء البنوك التجارية الأردنية. ومن هنا تبرز أهمية الربط فيما بين التوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية، وتحديد الأساليب والطرق التي تتناسب مع عمليات البنوك التجارية الأردنية لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى العديد من البنوك التجارية الأردنية إلى تعظيم دور إدارة معرفة الزبون، والتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية خصوصا في ظل المتغيرات العالمية والتحديات الجديدة، ومن المتوقع أن يتعاضد دورها في المستقبل القريب نظرا لتأثيرها على الأسواق وأداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.

إن الغرض من هذه الدراسة هو إختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** هل هناك أثر للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية؟



**السؤال الثاني:** هل هناك أثر للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة،

الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الثالث:** هل هناك أثر لأبعاد إدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشرالمعرفة،

مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة،

المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية؟

**السؤال الرابع:** هل هناك أثر وسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق

الأولويات التنافسية، في البنوك التجارية الأردنية؟

### 3-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم في إدارة الأعمال وهو متعدد الجوانب

ويتمثل في التوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية

الأردنية التي يمكن لها أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تعد إحدى الدراسات الإدارية والتسويقية التي تتناول

إختبار العلاقة بين التوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية، وبالتالي فإن

الأمر يستدعي النظر إلى أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية وكما يلي:

#### أولاً: الأهمية النظرية

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم في التسويق وهو متعدد الجوانب

ويتمثل في التوجه بالزبائن وإدارة معرفة الزبون وتحقيق الأولويات التنافسية للبنوك التجارية الأردنية،

التي تعد السبيل الوحيد أمام تطور البنوك التجارية الأردنية واستمراريتها. كما أنها تقدم واقع تلك الجوانب وتقييم درجة فاعليتها.

### ثانياً: الأهمية العملية

وعملياً فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها تتصدى لموضوع إختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وفي إطار يعالج الثغرات وأوجه القصور والخلل في الدراسات المعاصرة، وذلك من خلال إختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

كما تأتي أهمية الدراسة لكونها تدرس واقع البيئة الأردنية التي تواجه فيها البنوك التجارية منافسة شديدة. إضافة إلى قلة الدراسات في البيئة الأردنية التي تصدت لدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات مهمة هي التوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية. وبناء عليه فإن الدراسة تكتسب أهميتها من واقع ارتباطها بالبيئة الأردنية وخاصة بيئة البنوك التجارية. كما أن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال إستفادة الجهات الآتية من نتائجها:

1-متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة الذين يمكن لهم الإستفادة من نتائجها ومقترحاتها في معرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني التوجه بالزبائن من شأنه أن يعزز من توجهات البنوك التجارية لتحقيق أولويات تنافسية.

2-المهتمين، والمسؤولين حيث أنها تسهم بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، وأهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي ضمن التوجهات الإبداعية في التوجه بالزبائن وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل تحقيق الأولويات التنافسية لهذه البنوك.

#### 1-4 أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة إختبار الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1-تحديد أثر التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية.

2-تحديد أثر التوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، فاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية.

3-تحديد أثر أبعاد إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، فاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية.

4-تحديد الأثر الوسيط لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

## 1-5 فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية، والفرعية التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>01</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>01-1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>01-2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>01-3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الرابعة H<sub>01-4</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>02</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>02-1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>02-2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>02-3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الرابعة H<sub>02-4</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الخامسة H<sub>02-5</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثالثة H<sub>03</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الأولى H<sub>03-1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>03-2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>03-3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

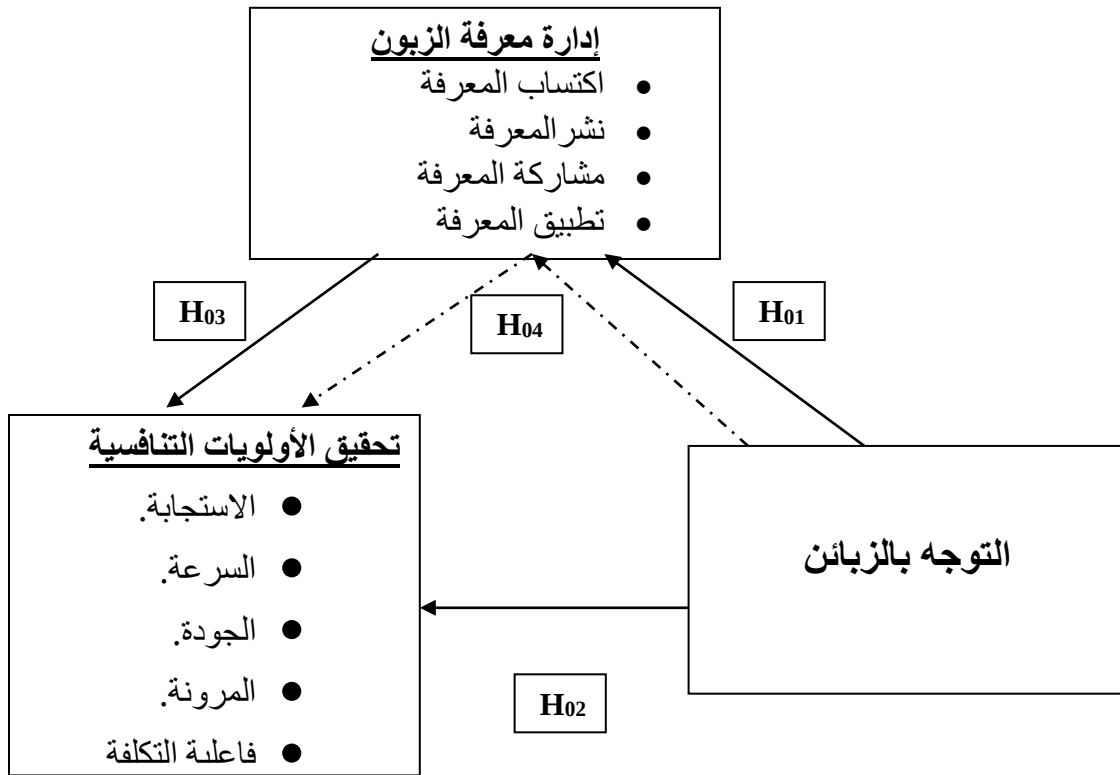
الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{03-4}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{03-5}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 6-1 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة حيث المتغير المستقل يتمثل بالتوجه بالزبائن، والمتغير الوسيط يتمثل بإدارة معرفة الزبون، والمتغير التابع تحقيق الأولويات التنافسية ويضم (الإستجابة، السرعة، الجودة، والمرونة، وفاعلية التكلفة).



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

تم إعداد النموذج بالإستناد الى كل من: (Lin, Che, & Ting, 2012)

(صويص، وآخرون، 2011) -دراسة (Salojarvi, & Saarenketo, 2013)

دراسة (Lukas & Ferrell, 2000) - دراسة (Moreno, & Melendez, 2011)

ودراسة (Qrunfleh, & Tarafdar, 2013) -دراسة (Narver, & Slater, 1990)

## 1-7 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** البنوك التجارية الأردنية، وعددها ثمانية بنوك.
- 2- **الحدود البشرية:** تضمنت وحدة المعاينة المديرين ورؤساء الأقسام ومديري فروع في البنوك التجارية الأردنية.
- 3- **الحدود الزمنية:** الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية ما بين 2014 - 2015.
- 4- **الحدود العلمية:** تم اعتماد كل من الدراسات التالية لقياس متغيرات الدراسة:
  - أ- التوجه بالزبائن: دراسة (Lukas, & Ferrell, 2000) - دراسة (Narver & Slater, 1990)
  - دراسة (Moreno, & Melendez, 2011)
  - ب- إدارة معرفة الزبون: دراسة (Lin, Che, & Ting., 2012)
  - و دراسة (Salojarvi, & Saarenketo, 2013)
  - ج- تحقيق الأولويات التنافسية: (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة). دراسة (Muzamil Naqshbandi, Idris, 2012) - ودراسة (Qrunfleh, & Tarafdar, 2013)



## 1-8 محددات الدراسة

إرتبطت الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الإستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

- 1-يشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية، الأمر الذي يتيح إمكانية تعميم نتائجها على هذه البنوك التجارية الأردنية فقط، بينما لم تشمل الدراسة البنوك التجارية الأخرى في الأردن.
- 2-إعتمد الباحث على وحدة المعاينة التي تشمل المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الفروع في البنوك التجارية الأردنية.

## 1-9 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة تم تحديد التعريفات لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة المستخدمة فيها، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلح في الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة الحالية، وكما يلي:

**التوجه بالزبائن (Customer Orientation):** هو قدرة البنوك التجارية الأردنية على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين (Han, et al., 1998).

**إدارة معرفة الزبون (Customer Knowledge Management):** هي العمليات المنهجية التي توفر المعرفة عن الزبون وتتيحها في جميع إدارات البنك (Laudon, & Laudon, 2007) . ولاغراض هذه الدراسة تتكون من مجموعة من الأبعاد هي: إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة (Lin, Che, & Ting, 2012) (Sabjavi, Saarenketo, & Puumalanien, 2013).

**إكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition):** هي الحصول على المعرفة المتعلقة بالزبون مباشرة من الزبون أو من وكالات أبحاث التسويق (Lin, Che, & Ting, 2012).

**نشر المعرفة (Knowledge Dissemination):** هي عملية نشر معلومات الزبائن في جميع إدارات البنك، وتمكين الموظفين والإداريين من الوصول إليها

(Sabjavi, Saarenketo & Puumalanien, 2013).

**مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing):** هي تبادل المعرفة بالزبائن بين إدارات البنك المختلفة (Salenes, & Salis, 2003).

**تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** هي عملية تطبيق المعرفة بالزبون لخلق قيمة مرتفعة للزبائن، وتحسين العلاقة معهم وخلق خدمات بنكية جديدة تلبي احتياجاتهم (Atuahene,-Gima, 2005).

**الأولويات التنافسية (Competitive Priorities):** هي أداء استراتيجي أو هي الطرق التي تختارها البنوك التجارية الأردنية لكي تتنافس في سوق العمل وتؤدي إلى حصول البنك على ميزة تنافسية في السوق (Hayes, & Wheelwright, 1984). وتتضمن كل من الأبعاد التالية السرعة، الإستجابة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة (Muzamil, Naqshbandi, & Idris, 2012).

**السرعة (Speed):** هي الفترة الزمنية بين طلب الخدمة وتقديم الخدمة من البنوك التجارية الأردنية بالشكل المتفق عليه مع الزبون (Ward, et al., 1998).

**الإستجابة (Responsiveness):** هي قدرة البنوك التجارية الأردنية على الإستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبون من الخدمات بالسرعة والوقت المحدد (Krajewski, & Ritzman, 2013).

**الجودة (Quality):** هي التركيز على تحسين العمليات والأنشطة الخاصة بالبنك بغية زيادة رضا الزبائن، وموثوقية الخدمة المقدمة (ابو زيد، 2014).

**المرونة (Flexibility):** هي قدرة البنك على الإستجابة، والتكيف مع تغيرات إحتياجات وتفضيلات الزبائن (Gerwin, 1993).

**فاعلية التكلفة (Cost Effectiveness):** هي عملية تقديم الخدمات البنكية بأقل تكلفة ممكنة من البنوك المنافسة الأخرى (Ward, et al., 1998).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

##### تمهيد

#### 1-2 التوجه بالزبائن

#### 2-2 إدارة معرفة الزبون

#### 3-2 تحقيق الأولويات التنافسية

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

##### أولاً: الدراسات باللغة العربية

##### ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

##### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمفاهيم المتعلقة بالتوجه بالزبائن وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية، كما يتناول هذا الفصل في المبحث الثاني الدراسات السابقة العربية والانجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار النظري

#### تمهيد:

يُعد الزبائن بالنسبة للمنظمة محور الاهتمام الأساسي، لكونهم يمدون المنظمة بالموصفات التي تعمل على تحويلها إلى معايير تنتج منتجاتها وفق هذه المواصفات، وذلك لأن المنتجات والخدمات التي لا تأخذ بالإعتبار تلك المعايير تفشل لعدم حملها مواصفات الجودة التي يسعى الزبون للحصول عليها من جراء القيام بعملية الشراء المتكرر للمنتج.

لذلك تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لاكتساب، وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الحاليين والمرتقبين، كذلك تسعى المنظمات إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين، ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية. وتعمل هذه المنظمات جاهدة لربط علاقة إتصال عن قرب مع كل زبون من أجل التعرف على بياناته الشخصية التي يرغب في أن يكون المنتج مصنوعاً وفقاً. ولهذا جاءت علاقة الزبون كمنهج تستخدمه المؤسسات حتى تزيد من قدرتها على الإحتفاظ بزبائنهم

الحاليين وتوطد العلاقة معهم أكثر فأكثر، مما يسمح لها بتقديم منتج يحقق قيمة لدى مشتريه بحيث ينتج عن هذه القيمة في حالة ما إذا كانت إيجابية تكرار عمليات الشراء إلى أن يتحول الزبون إلى عميل راض وبزيادة الشراء يتحول إلى زبون موالٍ للمنظمة، وبالتالي يحقق للمنظمة العديد من المزايا منها: تخفيض التكاليف، المحافظة على ولاء الزبائن من خلال التطوير المستمر للجودة، وتقديم منتجات تتصف بالخصوصية لأنها صنعت وفق البيانات الشخصية للفرد مما يجعلها تتميز بالجودة والتميز في نظر مشتريها (مانع، ونعيمة، 2008).

## 2-1 التوجه بالزبائن

يتمثل التوجه بالزبائن بالتفهم الكامل للزبائن المستمد من زيادة المكاسب للزبائن مقارنة بالتكلفة التي يتحملونها سواء كانت مادية أو معنوية، إن التوجه بالعلاقة بالزبائن لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة للزبائن الشركات، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن ثم الشركات من خلال طريقتين: زيادة المنافع والفوائد للزبائن مقارنة بالكلفة التي يتحملونها، أو تقليل تكلفة الزبائن مقارنة بالمنافع التي يحصلون عليها، ويتم قياس التوجه بالزبائن من خلال الاستماع للزبائن للتعرف على ما يحقق ولاء الزبائن وتوليد قيمة للزبائن (Cross, Brasher, Rigan, & Bellenger, 2007).

إن ما ذكره Narver & Slater (1990) فيما يتعلق بالتوجه بالزبائن يعني كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على المعلومات عن المستهدفين في السوق ونشرها في كافة قطاعات الأعمال. وهذا يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعملاء والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن، ولجمع أكبر قدر من المعلومات عن الزبائن والوصول إلى إرضائهم وفهم حاجات الزبائن.

والتوجه بالزبائن يعني قدرة المنظمة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم، وكذلك خصائصهم والعوامل التي تؤثر في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية والخدمية (الربيعي، والربيعي، 2011).

### ❖ خصائص التوجه بالزبائن

حدد (2007). Cross, Brasher, Rigan, & Bellenger (1982). سaxe & waitz سبعة

خصائص للتوجه بالزبائن هي:

- مساعدة الزبائن على إتخاذ قرارات شراء مرضية لهم.
- مساعدة الزبائن على تقييم إحتياجاتهم.
- تقديم منتجات وخدمات من شأنها تلبية تلك الإحتياجات.
- وصف المنتج والخدمة بدقة.
- تكيف عروض التسويق لتتناسب مع مصالح الزبائن.
- تجنب التكتيكات الخادعة والتلاعب بالزبون.
- تجنب إستخدام الضغط العالي على الزبون.

### 2-2: إدارة معرفة الزبون

تقوم إدارة معرفة الزبون على أساس تقوية قدرات المنظمات لتكوين علاقة مستديمة ومربحة مع الزبائن، وذلك من خلال مشاركة وتكامل المعلومات والتي تؤدي إلى إحداث تفاعل فعال بين

المنظمات وزبائنها لتلبية إحتياجات، ورغبات الزبائن حسب حاجاتهم. ومعرفة الزبون تكون على مجالين مختلفين من المعرفة هما: المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي لديه إهتمامات بشرائها، والمعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن إستخدامها لمساعدة الزبون في إتخاذ القرارات الشرائية (Dous, Salomann, Kalbe & Brenner, 2005).

وعرفها (Geib, Kolbe & Brenner, 2004) بأنها المعرفة التي تم جمعها من نقاط التفاعل مع الزبائن والتي تساهم في دعم فعالية، وكفاءة العمليات التجارية. كما أشار الباحثان (Laudon, & Laudon, 2007) إن إدارة المعرفة بالزبون هي العمليات المنهجية التي توفر المعرفة عن الزبون وإتاحتها في المنظمة، من خلال توفير البيانات ونشر المعارف والمعلومات فيها، وأدركها (Drucker, & Drucker, 2007) بأنها عملية مستمرة لتوليد، ونشر، وإستخدام المعرفة بالزبائن داخل المنظمة وبين المنظمة وزبائنها، وهذه الإدارة تلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية. وبين الباحثان (Shi & Yip, 2007) إن إدارة المعرفة بالزبون هي الإدارة المسؤولة عن معرفة المنظمة بالزبون وتلعب دورا حيويا في إدارة علاقات الزبائن كونها تلعب دورا أساسيا في بناء وتطوير هذه العلاقة. ومن التعاريف التي تم ذكرها نلاحظ إن هنالك إهتمام من قبل الباحثين بهذا البعد. كونه يعد أهم مورد للمنظمات في القرن الواحد والعشرين. ومن المهم إن تعرف المنظمات كيف تقوم بجمع وتخزين وتوزيع المعرفة المفيدة (Drucker, & Drucker, 2007).

ويشير (Srikantaiah & Koenig, 2010) أن السبب في تقسيم معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هو الافتراض بوجود عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل تلك المعرفة

بين المنظمة والزبون، ففي بعض الأحيان يقدم الزبون المعرفة، وفي أحيان أخرى تقدم المنظمة هذه المعرفة، ومن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى السعي نحو إمتلاك نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون ما يلي:

- السعي نحو إيجاد تصميم أفضل وبشكل أكثر تزامنا لمنتجات المنظمة والخدمات التي تقدمها.
- أن إدارة معرفة الزبون تقوم بالتحذير المبكر وبيان درجة التنافس.
- تسهم إدارة معرفة الزبون في تعزيز ولاء الزبون والتزامه نحو شراء منتجات المنظمة، والنظم المرتبطة بتلك العمليات.
- تسهم إدارة معرفة الزبون في زيادة التعاون وخاصة التعاون البناء لمصلحة الطرفين سواء المنظمة أو الزبون نفسه.

#### ❖ أنواع المعرفة:

هنالك ثلاثة أنواع لتدفقات المعرفة التي تلعب دورا حيويا في التفاعل بين المنظمة وزبائنها (Dous,

Salomann, Kalbe & Brenner, 2005)

المعرفة للزبائن: هي من أجل دعم الزبائن في عمليات الشراء، وإن تدفق المعرفة المستمر الموجه من قبل المنظمة للزبائن، وهو شرط أساسيا لإنجاح المنظمات.

المعرفة من الزبائن: هي المعرفة التي يتم جمعها من الزبائن، وإدراجها في عمليات

المنظمة، من أجل زيادة الابتكارات في المنتجات والخدمات، وتوليد الأفكار، فضلا عن

التحسين المستمر للخدمات والمنتجات.



المعرفة عن الزبائن: هي إلتقاط المعلومات عن الزبائن وإشراك الزبائن في عمليات الابتكار، وتشمل المعرفة عن الزبائن (إحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، والاتصالات، والقدرة الشرائية للزبائن).

### أولاً: إكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

تأتي عملية إكتساب معرفة الزبون من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر تنقسم الى مصادر خارجية، وأخرى داخلية وكما يلي: (الكبيسي، 2005)

**1-مصادر خارجية:** وهذه المصادر تتولى إدارة معرفة الزبون إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديو، والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال نظم المعلومات التسويقية، حيث أن الاستخبارات التسويقية أحد مكونات نظم المعلومات، والقيام بتحليلها، وكذلك من أبحاث السوق التي يتم جمعها من الصناعة والأبحاث الأكاديمية، ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والإستحواذ ومن المستشارين ومن إستقطاب العاملين الجدد.

**2-مصادر داخلية:** وهذه المصادر تشمل مستودعات المعرفة الموجودة في المنظمة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن

ذلك إبداع المعرفة التنظيمية والتسويقية.

### ثانياً: نشر المعرفة (Knowledge Dissemination)

تعد معرفة الزبون والقدرة على إستغلالها من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية المستدامة للمنظمة، وإن معرفة الزبون والخبرة التنافسية تقع في إمكان نشر هذه المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي بدوره أسس الخبرة التنافسية، وبالتالي فإنه يمكن نشر معرفة الزبون بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد، كما أن نوع معرفة الزبون بحل المشكلة، وبالتجريب يمكن أن يكون لها أهمية كبيرة بالنسبة إلى المنظمة (Warner & Witzel, 2004).

إن نشر معرفة الزبون يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن معرفة الزبون والإبتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبتكار عندما يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة (Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

ويرى (Nonaka & Takeuchi (1995 أن المنظمات تقوم بنشر معرفة الزبون وإستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة). أي تحويل معرفة الزبون إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس. كما يوضح أن المنظمة لا تستطيع نشر معرفة الزبون بنفسها، لأنها المعرفة

الضمنية التي يحملها الأفراد، أو هي أساس عملية نشر المعرفة في المنظمة، ومن ثم يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي.

### ثالثاً: مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing)

تزداد المعرفة بالزبون والمشاركة بنقلها بالإستخدام وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، كذلك تنمو وتتعاظم بين الأشخاص، لذلك سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتوزيع المعرفة بالزبون بشكل فعال بحيث تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية، فإن النظرة ما زالت إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة بالزبون (الكبيسي، 2005)

ويؤكد (Nemati, Steiger, Iyer, & Herschel (2002 أن عملية نقل معرفة الزبون المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، وأنه يجب عند تناول موضوع المشاركة بمعرفة الزبون الإنتباه لثلاث نقاط مهمة:

- إختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة بالزبون.
- إن المشاركة بمعرفة الزبون تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
- إن المشاركة بمعرفة الزبون تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير.

يوجد عدة أساليب لتوزيع معرفة الزبون، هي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

ويرى (Von Krogh, Nonaka, & Aben (2001) إن عملية نقل المعرفة بالزبون هي آلية لاستخدامها بشكل إنتقائي، لذلك فإن حقل المعرفة، والوظائف التسويقية، والدوائر والأقسام الأخرى في المنظمة، ووحدات الأعمال يجب أن يكون لديهم القدرة لزيادة قوة وفعالية معرفة الزبون من خلال عملية نقل معرفة الزبون لتسريع هذه العملية في المنظمة، وهناك ثلاثة شروط يجب أخذها بعين الاعتبار:

- يجب أن تكون جميع أجزاء المنظمة واعية ومدركة للفرص، والفوائد المتحققة من عملية تبادل المعرفة بالزبون.
- الأطراف المعنية تتوقع نقل المعرفة بالزبون لتثبت جدارتها أمام الأطراف الأخرى.
- يجب أن تحفز جميع الأطراف المعنية في المنظمة لكي تسعى وراء عملية نقل معرفة الزبون.
- يجب أن تكون جميع الأطراف مهتمة بعملية توزيع ونقل المعرفة بالزبون في الأنشطة التي تختص بها لكي تدرك أهمية الفوائد المتحققة من تلك العملية.

#### رابعاً: تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

تأتي معرفة الزبون من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، وهي تتطلب التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن ويعمق مستوى معرفة الزبون، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق معرفة الزبون في الاعتبار الأول، حيث إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم معرفة الزبون المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تقعد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، فنظام معرفة الزبون الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق معرفة الزبون أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي والتسويقي، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال لمعرفة الزبون، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فمعرفة الزبون قوة إذا طبقت (كلوب، 2010).

أشار Burk (2008) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد لمعرفة الزبون عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager)، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد لمعرفة الزبون، وأنه يعمل كعنصر يكرس جميع الجهود لتطبيقات مشاركة معرفة الزبون والتنفيذ الدقيق لها، وبالتالي فإن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لإستخدام معرفة الزبون، وإعادة إستخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، إن تطبيق معرفة الزبون يسمح بعمليات التعلم

الفردى، والجماعى الجديدة، والتى تؤدى إلى إبتكار معرفة جديدة، وقد إستخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية فى مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلى، إعتماء مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب من قبل خبراء متمرسين. كذلك فإن معرفة الزبون يجب أن توظف فى حل المشكلات التى تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق معرفة الزبون يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التى تحقق لها النمو والتكيف. مع ضرورة الترابط الإستراتيجى لإدارة معرفة الزبون مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة، لذا يجب أن يكون تطبيق معرفة الزبون مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل (كلوب، 2010).

ويرى الباحث إن عمليات إدارة معرفة الزبون هى غاية، وهو يعنى إستثمار معرفة الزبون، فالوصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فمعرفة الزبون تقتضى أن نجاح أية منظمة فى برامج إدارة معرفة الزبون لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم فى هذا المجال.

## 2-3 تحقيق الأولويات التنافسية

تمثل الأولويات التنافسية عنصراً إستراتيجياً مهماً يسهم فى إقتناص الفرص فى البيئة المحيطة بالمنظمات، كما إنها تقدم فرصة حقيقية تساعد المنظمة على تحقيق الأرباح وبشكل متواصل مقارنة مع المنافسين. فالتنافسية هى مصدر أساسى يعزز وضع المنظمة بما يحققه من زيادة فى الأرباح الإقتصادية، وذلك من خلال تميز المنظمة على المنافسين فى مجالات المنتج،

والسعر، والكلفة، وبالتالي التركيز على الإنتاج (Betlis, 2000).

والأولويات التنافسية هي خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات، وخدمات للزبائن، أي تحقق للمنظمة موقفاً تنافسياً قوياً تجاه مختلف الجهات. وإن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة هو القدرة على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة (Covin, Slevin, & Heeley, 2000).

ومفهوم الأولوية التنافسية، يبين قدرة المنظمة على تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في وضع أفضل من وضع الشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، والأولوية التنافسية يمكن تحقيقها من خلال الإستغلال الأفضل للموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والتسويقية، بما فيها القدرات والكفاءات والمعرفة التي تمكنها من تنفيذ إستراتيجيات التنافس (أبو بكر، 2006).

وتعرف الأولوية التنافسية من منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي، ويعني ذلك بأن الأولوية التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم على غيرها في السوق، وذلك من خلال صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها، وبشكل يجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة العاملة في نفس النشاط. وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون، من خلال إستغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض

التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو التوقيت في إقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق ( Liu, 2013).

إن الأولوية التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وإن القوى التي تحدد درجة جاذبية قطاعات أو أجزاء من السوق تعتمد على عملية بناء، وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في الصناعة، وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة، تتمثل بمجموعة من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى إعتبارها عملية مواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، وهي ضرورية لخلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، وتعمل على خلق موقع متفرد للمؤسسة، يعكس قيمة لعملائها من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة المتميزة عما يقدمه المنافسون ( Porter, 2006).

وتستهدف الأولوية التنافسية بناء نظام متكامل قادر على إمتلاك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين، وذلك من خلال إيجاد قيمة يبحث عنها الزبون، حيث يشتري الزبون منتجات الشركة التي يرى بأن منتجها سوف يحقق له أعلى إشباع وأعلى منفعة مقارنة بمنتجات المنافسين، كما أن الأولوية التنافسية تعني قيام الشركة بعرض منتجاتها بطريقة كفؤة وبإستمرار، وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين (Macmillan & Mahan, 2011).

ويرى البعض أن المنظمة تمتلك الأولوية التنافسية، عندما تكون قادرة على تطبيق العمليات الإنتاجية أو التسويقية غير المطبقة في الشركات المنافسة، وتؤدي إلى تحقيق تفوق وأفضلية على المنافسين، وتحقيق قيمة للشركة المشابهة لها في النشاط (الطائي، والخفاجي، 2009).



والأولوية التنافسية تركز على مقابلة حاجات الزبائن ورغباتهم، وذلك من أجل إقناعهم بإقتناء منتج المنظمة. والميزة التنافسية تنشأ بمجرد إكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين، وبمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي تم إستخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق (Stevenson, 2007).

ويشير السلمي (2011) إلى أن الأولوية التنافسية تتمثل بالمهارة أو المورد المتميز أو التقنية التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، وبشكل يميزها عن الشئ الذي يقدمه المنافسين، وبشكل يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي يبحثون عنها، ويشعرهم بتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. وتتبع الأولوية التنافسية من قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقا تنافسيا عليهم في السوق.

ويشير رشيد، والجلاب (2008) إلى أن إختيار الشركة لموقف تنافسي فريد، لم يعد كافياً لضمان تحقيق الأولويات التنافسية، لأن هذا الموقف، يمكن أن يكون قابلاً للتقليد بإحدى طريقتين هما:

- ترتيب المنافس لمواجهة الأداء المميز من خلال إعادة موقفه، وتقليد أنشطة الشركة ذات الموقف الفريد.
- أن يبقى المنافس على موقفه الحالي مع السعي إلى الحصول على ما يميز الآخرين، فيبقى المنافس على أنشطته مع تقليد أنشطة الشركات ذات الموقف التنافسي الفريد.

والأولويات التنافسية تتحقق عندما يدرك العملاء ما يحصلون عليه من قيمة أعلى مما يحصلون عليه من منافسيهم، نتيجة تعاملهم مع الشركة، أو من خلال عرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل مثل لها (أبو بكر، 2006).

الأولويات التنافسية هي نتاج لسعي المنظمة، وإستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدل وإكتشافها للجديد، وتستمد الأولوية التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة إستعدادا لمرحلة لاحقه. وتتحقق الأولويات التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين وإستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لأستمرارية النجاح.

إنّ نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على مدى إستجابتها للمتغيرات البيئية ولكن أيضاً في محاولتها التأثير في خدمتها أو منتجاتها التي تقدمها للعملاء، كما أن التغير في هيكل الصناعة أو الإستبدال الطارئ للخدمات أو المنتجات يعد أساساً لتحقيق الأولويات التنافسية.

يتركز الاهتمام في المنظمة على تحقيق الأولويات التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. كما يتجه الإهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات، أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية.

وبناء عليه فإن المنظمة المعنية تختار الأبعاد التنافسية المناسبة لها عند تقديم منتجاتها وخدماتها وتلبية الطلبات في السوق حتى تعمل على تحقيق الأولويات تنافسية، وهذه الأبعاد هي:

**أولاً: الإستجابة**

تتمثل الإستجابة في مدى قدرة المنظمة على الوفاء بإحتياجات المستفيدين من خدماتها ومتطلباتهم وتسليم الخدمة لهم في الوقت المقرر. كما إن كفاءة المنظمة تتحدد بمدى قدرتها على تقديم الخدمة في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها المستفيدين من هذه الخدمات، والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم بها على مستوى الشركة مثل: إدارة العمليات، والتوقيفات، ودوران العمل، ومعدلات الغياب بين العاملين، وأنظمة الرقابة (Krajewski, & Ritzman, 2013).

وبالتالي فإن بعد الإستجابة واختصار الوقت يشيران إلى قدرة المنظمة على إرضاء العملاء من خلال حصولهم على المنتجات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المحددة. كذلك يُعد الوقت من المصادر الأساسية لتحقيق أولوية تنافسية للمنظمة، فالزبائن يرغبون بالإستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات إنتظار قصيرة، وأن العديد من المنظمات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. كما أن تزايد أهمية الوقت للزبائن أدت إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق (Evans & Collier, 2007).

### ثانياً: السرعة

السرعة في التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن عندما تريد أداء العمل بسرعة، وهذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه إستلام طلبات الزبائن

للمنتجات، وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي، وأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: (Slack et. al., 2004)

- **سرعة التسليم:** وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين إستلام طلبات الزبائن، وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الإنتظار.

- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المنظمة.

- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج، وتقديمه إلى السوق في صورة نهائية مكتملة.

ويرى الباحث أن التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المُحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن، وتسليمها لهم في الوقت المحدد، وهذا يُسهم في تعزيز الأولويات التنافسية للمنظمة في السوق.

### ثالثاً: الجودة

أصبحت الجودة تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين إستغلال الموارد، وتحقيق موقع تنافسي في السوق. وتتمثل جودة العمليات، والمخرجات في درجة تلبية الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والمطابقة لمتطلبات الزبائن، وهي تمنح المنتج جاذبية تنافسية

إضافية وتكون مفيدة للزبائن، وهي ترتبط بشكل كبير مع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية (درويش، 2007).

والجودة تعني إنتاج المنظمة لمنتجات بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتكون من خلالها قادرة على الوفاء بإحتياجات العملاء ورغباتهم وبشكل يتوافق مع توقعاتهم، وتحقيق حالة الرضا والسعادة لدى العملاء. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما (العقيلي، 2009).

ويدور مصطلح الجودة حول مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر إرتباطا وثيقا، الأول يركز على المنتج سواء كان سلعة أو خدمة والثاني يركز على الزبائن، ومن هنا جاءت وجهة نظر مختلفة تركز على أن معنى الجودة يجب النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبائن، ووجهة نظر المنتج. فالجودة من وجهة نظر المستهلك تعني جودة التصميم، وتشمل الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة، وذات الأداء العالي ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبائن بالإضافة إلى السعر، لأن المنتج الجيد إذا لم يكن مناسباً في سعره فإنه لن يحقق المطلوب والغاية المرجوة من وراء الجودة. أما بالنسبة للمنتج فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات الخاصة بالتصميم، بحيث يكون المنتج أو الخدمة قد أنتجت طبقاً للتصميم الموضوع سابقاً، وكذلك الكلفة، فإن المنتج يهمل أن تكون كلفة الإنتاج منخفضة؛ لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية، فهذا يعني أن سعره عالٍ وهذا بدوره لن يرضي الزبائن لأنه لن يحقق القيمة المدركة، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة المنتج بالنسبة للزبائن، والمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج (Kotler & Keller, 2009).

ويشير (Krajewsky & Ritzman (2013 إلى إن العملاء يرغبون بمنتجات تلبي الخصائص المطلوبة التي يرغبون بها، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالشركات التي لا تستطيع تقديم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات العملاء، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة، وأن بُعد الجودة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن، وهذا يُسهم في تعزيز الأولويات التنافسية للمنظمة في السوق. فالجودة هي عملية تتضمن:

- تلبية إحتياجات، ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين.
  - أن الجودة مفهوم متجدد ودائم التغير وذلك لإرتباطه بتلبية إحتياجات الزبائن.
  - مفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات بل يتعدى ليشمل الخدمات.
  - أن الجودة هي عملية تبدأ من الزبون وتنتهي به.
- الجودة هي إمكانية المنظمة من تقديم منتجات، أو خدمات متميزة، وفريدة من نوعها وبجودة عالية، وخدمات مابعد البيع بحيث تتال رضا الزبائن، لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة، وإستغلال الكفاءات، والمهارات، والتقنيات التكنولوجية العالية، وإنتهاج طرق توسع فعالة، وسياسات سعريه، وترويجية تمكن المنظمة من زيادة الحصة السوقية.

رابعاً: المرونة

عرفت المرونة بأنها الإستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون، فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجة بواسطة تقليص الوقت، كذلك وردت المرونة بأنها قدرة المنظمة علي تقديم الخدمات بتنوع عال وتعد مقياسا لقدرة المنظمات علي تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج خدمة حالية الى إنتاج خدمة جديدة (Leong, Wagner, & Kim, 1995).

وقدمت الساعاتي (2000) أربعة أنواع من المرونة لغرض الإستجابة للتغير في طلبات الزبائن، وهي:

- مرونة الخدمة والمتضمنة القابلية لإنتاج خدمات جديدة وتقديمها أو تعديل الخدمات الحالية.
- مرونة المزيج، والمتمثلة بالقدرة على تقديم مدى واسع من مزيج الخدمات والتغير في الخدمات التي تقدم للزبائن في مدة زمنية.
- مرونة الحجم، والمعبر عنها بالقدرة على تغيير كمية المخرجات.
- مرونة التسليم، والمتمثلة بالقدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

وبناء على ما تقدم يلاحظ أن بعد المرونة من الأبعاد المهمة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أولويات تنافسية من خلال القدرة على إنتاج خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن السريعة والمتغيرة.

#### خامسا: فاعلية التكلفة

إن تخفيض التكلفة، هي من الإستراتيجيات التي أجمع الباحثون على أنها واحدة من الإستراتيجيات التي تحقق الأولوية التنافسية للشركة، وبالرغم من إختلاف آرائهم حول طرق تحقيق

الأولوية التنافسية، إلا أن تخفيض التكلفة، تعدّ من أهم وأكثر الإستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات. وتعني قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة. وقد يتحقق ذلك من خلال إكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو إستخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو إستخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة (Kotler & Keller, 2009).

إن أية منظمة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها. كذلك تحقق المنظمة ذلك من تملك التكنولوجيا الأفضل، وموارد أولية أرخص، وكذلك إستغلال أفضل للطاقات الإنتاجية، وكفاءة عمليات التسويق، وفعالية نظم الإنتاج، ونظم الصيانة، و زيادة كفاءة عمليات النقل والتخزين.

ويتطلب تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين توافر عدة شروط هي: (خليل، 2013)

- نوعية السلعة المقدمة.
- وجود طلب مرّن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.



- وجود معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية.

إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، فالكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة، وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال الأولويات التنافسية الأخرى غير الكلفة، فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et.al, 2004).

كذلك فإن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الأولوية التنافسية للمنتجات في السوق، كما أن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتكنولوجيا العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة لتكون قائمة للسوق في مجال التكلفة (العزاوي، 2005).

الكلفة تعني تخفيض سعر المنتجات لكونه يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة، وهو يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة، وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنظمات المنافسة، ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الأولوية التنافسية لمنتجات المنظمة في السوق، وأن عدم إهتمام المنظمة بتخفيض كلفها قد يكون السبب في تدهورها وإنسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على الكثير من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة أبو رمان (2005) بعنوان: "فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الجهود التي بذلتها إدارة الفنادق الأردنية المبحوثة نحو بناء علاقة مع الزبائن، إضافة إلى بيان مدى العلاقة وأثر الأساليب المعتمدة لأجل بناء العلاقات ومستويات الولاء لدى الزبائن. كما هدفت إلى الكشف عن الدوافع الأساسية التي تدفع الزبائن إلى بناء علاقات مع المؤسسات الفندقية. اختار الباحث عينه من الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم العاملة في مدينة عمان، وتم توزيع (150) استبانة على الزبائن المتواجدين فيها، وقد توصلت إلى أن هناك صعوبة في تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الخدمية بشكل عام والفنادق بشكل خاص. كما أشارت نتائج الدراسة إن مجرد كون الزبون راضياً عن الخدمات الفندقية لا يعني بالضرورة أن هذا الزبون مستعد للشراء في المستقبل. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب موظفي التسويق في المؤسسات الفندقية على إقامة العلاقات التسويقية ذات الجودة العالية لأن ذلك يؤثر على درجة ولاء الزبائن للمؤسسة.

2. دراسة الجناحي (2006) بعنوان: "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العراقية". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون

وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تحديد مدي التباين بين البنوك الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، إضافة الي 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 المقترحات 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 ب (مصرف الرشيد الحكومي ومصرفين أهليين اثنين هما: مصرف الشرق الأوسط، والمصرف الأهلي العراقي). وقد توصلت الدراسة الي نتائج تدعم تحقق أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت الي مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها تباين البنوك عينة البحث في مستوي تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة علي وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

### 3. دراسة ايات، محمد، وعصام (2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة في أداء إدارة علاقات الزبائن

في شركات الطيران العربية". هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا وولاء عملاء شركات الطيران العربية. وقد اقتصرت الدراسة على عملاء الملكية الأردنية والخطوط القطرية. وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، وقد بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة (210) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات المستقلة ذات ارتباط إيجابي ودال إحصائياً مع أداء إدارة علاقات الزبائن، كما أن أداء إدارة علاقات الزبائن تتأثر بالمتغيرات المستقلة (التكنولوجيا، الجزء السوقي، منافذ التوزيع، البرامج، نوعية الخدمة) ، وبالتالي لها أثر ايجابي علي تحسين الأداء في شركتي الملكية الأردنية، والخطوط القطرية .

4. دراسة مانع ونعيمة (2008) بعنوان: "إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقة الزبون في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات النظرية التي اتبعت فيها الباحثتين الأسلوب الوصفي، وبيّنت الدراسة أن الزبائن بالنسبة للمؤسسة يعتبرون مسألة حياة أو موت، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر مشترّيه. ولهذا تتسابق المؤسسات إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتقبين مع بذل الجهد في الحفاظ على الزبائن الحاليين، ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم، وتتوطد هذه العلاقة أكثر إذا تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية أو وسائل تقليدية لكنها في النهاية ترمي كلها إلى تكوين رأس مال الزبائن، والتسيير المحكم للمخزون، والتطور المستمر لجودة المنتجات، والتدفق المستمر للمعلومات.
5. دراسة كلوب (2010) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المعرفة وعملياتها في الوصول إلى مبادئ الجودة الشاملة، تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (130) في شركات التأمين التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة حسب نتائج شركات التأمين في الأردن لعام 2008 والتي سمحت بتوزيع الاستبانة. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

-وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تشارك، خزن، تطبيق) ومبادئ الجودة الشاملة (اعتماد الجودة والتزام الإدارة العليا بها، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، مشاركة العاملين).

-هناك علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (تشخيص، اكتساب، توليد، تشارك، خزن، تطبيق) ومبادئ الجودة الشاملة (اعتماد الجودة والتزام الإدارة العليا بها، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، التدريب والتعليم، مشاركة العاملين).

#### 6. دراسة التمييزي (2010) بعنوان: "أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال في الضفة الغربية". هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مدى تأثير مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن على درجة الولاء لدى زبائن شركة جوال في الضفة الغربية، كما تسعى إلى معرفة مدى اهتمام شركة جوال بمكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبائن من وجهة نظر العاملين فيها، فقد طور الباحث استبانتيين الأولى وجهت إلى العاملين في شركة جوال في حين وجهت الثانية إلى الزبائن حيث اشتملت الأولى على جزأين رئيسيين، اشتمل الجزء الأول بيانات عن العاملين (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل، والخبرة، والمؤهل، والدائرة ومكان العمل) في حين ضم الجزء الثاني مقياس واقع اهتمام شركة جوال بإدارة العلاقة مع الزبائن في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها . وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث شركة جوال بإيلاء أساليب وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن اهتماماً أكبر حيث إن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن

الزبائن وأيضا إيلاء الموظفين إهتماما أكبر من حيث الدورات التدريبية المرتكزة على خدمة الزبائن وأن يتم توجيه كافة الإستراتيجيات والعمليات الإدارية نحو تحقيق رضا الزبائن.

7. دراسة الربيعي، والربيعي (2011) بعنوان: "أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء". هدفت الدراسة الي إختبار أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على أداء المنظمة المسوقة لخدمات النقل الجوي، حيث تم اختيار شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمجال تطبيقي. ومن أهم النتائج إرتفاع مستوى التوجه بالزبائن، وجود ملحوظ للشركة بالمنافسين، اهتمام غير كافي لإدارة الشركة في تحقيق التنسيق الكامل بين الأقسام المختلفة للشركة، وجود التزام مقبول نسبيا للعاملين تجاه الشركة، وإن الشركة لم تحقق تفوق عالي في أدائها قياسا بالمنافسين. وقد أكدت نتائج الدراسة أيضا وجود أثر موجب دال إحصائيا للتوجه السوقي علي التزام العاملين وأداء الشركة ولكل من الحصة السوقية والربحية إضافة إلى تأكيد الدراسة أيضا وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين على أداء الشركة والمتمثل بكل من الربحية والحصة السوقية.

8. دراسة سالم، وآخرون (2011) بعنوان: "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء". هدفت إلى بيان دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج البحث، إذ قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك . وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع

التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ولكن هنالك بعض القصور التي بينتها نتائج التحليل والتي كان منها أن البنك الذي لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتحه حساب، وأن البنك الذي لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء. كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي أوضحتها نتائج التحليل.

**9. دراسة صويص، وآخرون (2011) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية(Orange)".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الاردنية(Orange). وقام الباحثون بإعداد استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم توزيعها على عينة مكونة من (84) إداري من الهيئة الإدارية للشركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد تأثير عالي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وأشارت النتائج أيضا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة بالزبون السائدة في تعزيز الميزة التنافسية، تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم يكن هنالك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

**10. دراسة المطيري (2012) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية".** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (30) فقرة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية في الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة).

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة).

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة).

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية (التميز والاستجابة).

#### 11. دراسة: الجبوري (2013) بعنوان: "اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والتجارة الإلكترونية

والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الإلكترونية في عمان". هدفت هذه الدراسة إلى

اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والتجارة الإلكترونية والميزة التنافسية في الشركات الإلكترونية في

عمان. وتألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات الإلكترونية والحاسوب في مدينه عمان والبالغ

عددها (170) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري رؤساء الأقسام في هذه الشركات والتي

تضمنت (142) مستجيب. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: إرتفاع مستوى أهمية

الميزة التنافسية والتجارة الإلكترونية والتوجهات الإبداعية، كما بينت الدراسة وجود أثر مباشر ذو دلالة

إحصائية للتوجه الإبداعي على التجارة الإلكترونية، كذلك تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية

للتوجه الإبداعي على الميزة التنافسية (التميز، سرعة الإستجابة، والإبداع)، بالإضافة إلى أنه تبين

وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتجارة الإلكترونية على الميزة التنافسية (التميز، سرعة

الإستجابة، والإبداع).

#### 12. دراسة أبو زيد (2014) بعنوان: "العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية

سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر



المباشر للأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي (الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة) في تحقيق الأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وزعت على المصانع العاملة بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من (123) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدام تحليل المسار باستخدام برمجية (Amos 16) لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي من خلال متغير التسليم. وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيدة. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات حول أهمية الموائمة بين إستراتيجية الأعمال، والأسبقيات التنافسية مع إستراتيجية سلسلة التوريد من جانب، والتنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية بين أعضاء الفريق.

**13. دراسة (Al-Sukkar, et al., (2014) بعنوان: “The Effect of Applying Artificial Intelligence in Shaping Marketing Strategies: Field Study at the Jordanian Industrial Companies”**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الصناعي في صياغة الاستراتيجيات التسويقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. إشمتم مجتمع الدراسة على جميع الشركات الصناعية المدرجة ضمن بورصة عمان للأوراق المالية، أما العينة فتكونت من (65) مديراً من مديري التسويق في الشركات المشمولة بالدراسة. وخلصت الدراسة إلى ما يلي: أن هناك تأثير لتطبيق الذكاء الصناعي في صياغة إستراتيجية قيادة

التكلفة، وتبين أن هذه التطبيقات تلزم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها مع الحفاظ على مستوى من الجودة.

-أن هناك تأثير لتطبيق الذكاء الصناعي في صياغة إستراتيجية التميز، حيث تبين أن هذه التطبيقات تدفع الشركة إلى الحرص على تقديم أعلى جودة لمنتجاتها المطروحة بالسوق.

-أن هناك تأثير لتطبيق الذكاء الصناعي في صياغة إستراتيجية التركيز، حيث تبين أن هذه التطبيقات تدفع الشركة إلى اختيار الأنشطة التسويقية التي تزيد من مكانتها في السوق.

-أن هناك تأثير لتطبيق الذكاء الصناعي في صياغة إستراتيجية التحالف، حيث تبين أن هذه التطبيقات تدفع الشركة إلى الدخول في تحالفات مع الموردين والوسطاء لإستحداث أنشطة تسويقية أكثر كفاءة.

-أن هناك تأثير لتطبيق الذكاء الصناعي في صياغة إستراتيجية التسويق المباشر، حيث تبين أن هذه التطبيقات تزيد من اعتماد الشركة على قواعد البيانات المتاحة حول الزبائن.

## ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

14. دراسة (Yoong & Molina (2003 بعنوان: “Knowledge Sharing and

Business Clusters”. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة،

وأجريت على عدد من المنظمات في نيوزيلاند، حيث قام الباحثان بدراسة إستكشافية لمعرفة العوامل

المؤثرة في التشارك في المعرفة بين أعضاء عدد من المجموعات من منظمات الأعمال. وقد عرفت

الدراسة مجموعات منظمات الأعمال عنقودية التشكيل Business Clusters بأنها قوة محلية من

شركات متنافسة في صناعات ذات صلة بعضها ببعض. وأوضحت الدراسة أن بعض هذه المنظمات هي شركات متنافسة على الصعيد المحلي، ويتوقع منها التعاون والتشارك في المعرفة بين بعضها البعض حينما تتقدم للعمل على الصعيد الدولي. وأشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أن العوامل التالية تؤثر في قرار التشارك في المعرفة ضمن مجموعات منظمات الأعمال المبحوثة.

#### 15. دراسة (Voola & Muthaly (2005 بعنوان: “Strategic Flexibility and

#### Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market

Orientation”. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي

للسوق وبين الأداء. وتم قياس المرونة الإستراتيجية، والتوجه الكلي للسوق باستخدام مقياس ليكرت

السباعي. وهي دراسة ميدانية، استخدمت التحليل العاملي (Factor Analysis). بينت الدراسة أنه

لا توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية من جهة وبين الأداء من جهة أخرى. كما بينت

نتائج الدراسة أهمية العامل الوسيط (التوجه الكلي للسوق)، واحتمال أن يكون هناك وجود لعوامل

أخرى وسيطة، كاستغلال الفرص التكنولوجية، والتعلم التنظيمي.

#### 16. دراسة (Jham & khan (2008 بعنوان: “Determinant of performance in

#### Retail Banking: Perspectives of Customer Satisfaction and Relationship

Marketing”. هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد ومتغيرات رضا العملاء، ومعرفة دور

العلاقات التسويقية في التأثير على هذه الأبعاد، وإلى قياس وربط رضا العملاء بأداء المؤسسات

المصرفية الموجودة بالهند، ولجأ الباحثان إلى اختيار عينه منتظمة تكونت من (255) زبون تم

إختيارهم من عملاء البنوك الهندية، وكانت الأستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات المطلوبة

للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن التسويق بالعلاقات له تأثير على رضا العملاء، وإن رضا

العملاء ينتج من خلال بناء علاقات أفضل معهم من خلال تقديم خدمات أفضل، كما أوصى الباحثان أن المؤسسات المصرفية بحاجة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية مميزة على أساس المناطق التي تتعامل معها.

#### 17. دراسة (Hatch & Zweig (2010 بعنوان: "Strategic Flexibility: The Key to

**Growth".** هدفت الدراسة الى معرفة أهمية المرونة الإستراتيجية في نمو وبقاء الشركات، وتعتبر من الدراسات الميدانية، التي استخدمت نموذج بورتر للميزة التنافسية، التي حددها بتقديم سلعة / خدمة تتمتع بثلاث خصائص أساسية هي: التقرد، والقيمة للزبون، والتجانس مع الفعاليات والقدرات الجوهرية للشركة. وقد طبقت هذه الدراسة على (50) شركة سريعة النمو، لتحديد كيف تؤثر هذه الخصائص في تمكين الشركة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع الشركات في العينة، افتقدت -على الأقل -واحداً من الخصائص الثلاث. كما استنتج أن ما مكن الشركات على النمو والبقاء، على الرغم من افتقارها للخصائص التي يؤكدتها نموذج بورتر، هو تمتعها بالمرونة الإستراتيجية من خلال القدرة على التكيف، وتعديل موقفها التنافسي، وتعديل قيمة المنتج والسوق.

#### 18. دراسة: (Plam (2011 بعنوان: "Customer Orientation in Real Estate

**Companies: The Espoused Relation Customer of Values"** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة الزبائن بالسوق العقاري ومعرفة متطلباته المتطورة باختلاف الوقت في قطاع العقارات، ومعرفة التطورات التي طرأت على السوق العقاري في السويد سواء من ناحية التفكير بالمنتج والتفكير بمتطلبات الزبائن، تم إجراء هذه الدراسة من خلال إعداد التقارير لـ (25) شركه

عقاريه تعمل داخل السوق العقاري في السويد والاطلاع على قوائمها المالية والتقارير السنوية لآخر 5 سنوات ماضيه. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن السوق العقارية بالسويد مكون بالأساس خلال الخمس سنوات الماضية من تغير الشركات العقارية من التركيز على التوجه للمنتج إلى التركيز على التوجه للزبائن، لم يحدث تغيير ذو أهميه كبيره خلال الخمس سنوات الماضية كما إن اغلب الشركات تتبنى التركيز على توجهات الزبائن وكانت أهم العوامل المؤثرة على المشاريع المراد إنشائها هي (طبيعة الزبائن، حجم المشروع، الوضع المالي، توجهات الزبائن) كما تم المقارنة بين نشاط الشركة المدرجة في السوق وحجم هذه الشركات. كما أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بعدة عناصر تؤثر على طبيعة المشاريع المنوي إنشائها وهي (طبيعة الزبائن، حجم المشروع، الوضع المالي، التركيز على توجهات الزبون).

#### 19. دراسة (2011) Alhaiou بعنوان: "A Study on the Relationship between E-

**CRM features and Loyalty in UK Study"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في مختلف مراحل دورة المعاملات سواء (مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة الشراء، ومرحلة ما بعد الشراء) وأثرها على رضا الزبون ، وعلى تعزيز ولاء الزبائن على شبكة الانترنت في مختلف مراحل الدورة الشرائية لمواقع شركات الهواتف الخلوية في المملكة المتحدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والميداني من خلال توزيع استبانة تم تطويرها لتوزيعها على عينة الدراسة وتم توزيع (380) استبانة على طلبة جامعة بروني غرب لندن المملكة المتحدة. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها بأن استخدام خصائص إدارة علاقة

الزبائن الإلكترونية في بناء علاقة مع الزبائن له أثر كبير في ولاء، ورضا الزبائن عن الموقع الإلكتروني للمنظمة وخاصة عند توفر قدرات البحث على الموقع الإلكتروني عن المعلومات.

20. دراسة (2011) Chang بعنوان: **“The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation”**. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية. وقد تم توزيع (500) استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، والبحث والتطوير. وقد استرجع ما مجمله (106) استبانات وهو ما يمثل العدد الفعلي لعينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، هذا بالإضافة إلى أنه تبين أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للشركة، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

21. دراسة: (2011) Prajogo & McDermott بعنوان: **“Examining competitive priorities and competitive advantage in service organizations using Importance-Performance Analysis matrix”**. هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر عشرة أبعاد تنافسية للخدمة من حيث الأهمية والمساهمة في أداء الأعمال باستخدام مصفوفة الأهمية وتحليل الأداء. تكونت عينة هذه الدراسة من 190 من مديري منظمات الخدمات الأسترالية التي تعمل في مجال الخدمات مثل النقل، والاتصالات، والبنوك، والتأمين والخدمات المصرفية، والرعاية

الصحية، والتعليم، وتجارة الجملة، وتجارة التجزئة، والخدمات المهنية. تم استخدام أساليب احصائية مثل تحليل (MANOVA) لفحص هل يوجد أي إختلاف بين عشرة أبعاد للأولويات التنافسية في قطاعات الخدمة. النتائج: يجب على منظمات التي تقدم الخدمات إعطاء أولوية لصورة المنتج او الخدمة (Brand Image) لكي تحقق أولوية تنافسية حتى تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في قطاع الخدمات الذي تنافس فيه.

## 22. دراسة (2012) Lin, Che & Ting بعنوان: "Turning knowledge

**management into innovation in high-tech industry"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر الدور الوسيط لإدارة معرفة الزبون علي العلاقة بين التوجه السوقي ومن أبعاده التوجه بالزبائن وتحقيق الإبداع في أداء المنتج. وتكون مجتمع الدراسة من شركات التكنولوجيا، وبلغت عينة الدراسة (173) مدير للشركات العملاقة العاملة في تايوان. وقد أثبتت الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة معرفة الزبون علي التوجه السوقي ومن أبعاده التوجه بالزبائن، ويؤدي ذلك إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق رضا الزبائن و تلبية حاجات وطلبات السوق، مما يؤدي إلى تحقيق الأولويات التنافسية للمنظمات في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه.

## 23- دراسة (2013) Mohammad, Rashid & Tahir بعنوان: "Assessing the Influences of Customer Relationship Management (CRM) Dimensions .on Organizational Performance: AnEmpirical Study in Hotel industry"

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه بالزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبون، وإدارة المعرفة بالزبون، وإدارة علاقات الزبائن المستندة على التكنولوجيا)

ومختلف جوانب أداء المنظمة (المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو) في الفنادق المالية. وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات. وكانت عينة الدراسة مكونة من (152) مدير من مديري الفنادق المالية من فئة (3-5 نجوم). وأستنتجت هذه الدراسة إلى إن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن لهم تأثير إيجابي وهام على أداء الفنادق، وتؤدي إلى إكتساب الفنادق القدرة على التنبؤ بالتغيرات المالية، ومعرفة إحتياجات الزبائن المستقبلية، ولم تظهر علاقة لإدارة علاقات الزبائن المستندة على التكنولوجيا مع التعلم والنمو من منظور أداء الفنادق.

**24- دراسة (2013) Salojarvi & Saarenketo بعنوان: "The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in internal key account management"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحصول على المعرفة بالزبون ونشر المعرفة بالزبون داخل أقسام المنظمة لتحقيق الأولويات التنافسية للمنظمة في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه. مجتمع الدراسة الشركات الصناعية الكبرى في فنلندا حيث تم توزيع إستبانات على (200) موظف يعملون في (171) شركة صناعية وقد بينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لإدارة معرفة الزبون على تحقيق الأولويات التنافسية.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو من حيث طريقة تناول المتغيرات، فمعظم الدراسات السابقة تناولت متغيرين فقط من المتغيرات الثلاثة (التوجه بالزبائن، إدارة معرفة الزبون، تحقيق الأولويات التنافسية)، أما هذه الدراسة فقد تناولت المتغيرات الثلاث (التوجه بالزبائن،



إدارة معرفة الزبون، تحقيق الأولويات التنافسية) معاً، مما أعطى نظرة شمولية للجوانب المدروسة على البنوك التجارية الأردنية. إضافة إلى أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة يمكن أن توجه الباحثين إلى القيام بدراسات وأبحاث مستقبلية فيما يتعلق بهذا الجانب الذي يرتبط بشكل كبير بالتوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

3-1 منهج الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة

3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة، ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

#### 3-1 منهج الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب

الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على العلاقة بين التوجه بالزبائن، وإدارة معرفة الزبون، وتحقيق الأولويات التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية سوف يتم من خلالها التعرف على آراء المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية الذين يشغلون منصب (المدير العام أو المدير التنفيذي أو رؤساء الأقسام أو من ينوبهم في الإدارات العليا، ومديري الفروع) في هذه البنوك، إذ تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة.

#### 3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنك. أما عينة الدراسة فشملت المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الفروع في البنوك التجارية الأردنية الذين يشغلون منصب (المدير العام أو المدير التنفيذي أو رؤساء الأقسام أو من ينوبهم في الإدارات العليا،

ومديري الفروع) في ثمانية بنوك فقط وهي تلك التي أبدت إستعداداً للتعاون مع الباحث وهي، (بنك الإسكان، البنك العربي، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، البنك الأردني الكويتي، بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك الأهلي الأردني، والبنك التجاري)، وقد تم توزيع 25 خمسة وعشرون إستبانة في كل بنك من البنوك المذكورة، أي تم توزيع (200) إستبانة، وتم إسترداد (169) إستبانة بنسبة (84.5%) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم إستبعاد أربعة منها لعدم إكمال تعبئتها، وبذلك إستقرت العينة على (165) مستجيباً يعملون في البنوك المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (82.5%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (3-1) الإطار العام للدراسة، ومجموع الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة.

**الجدول (3-1): عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل**

| الاستبانات الموزعة |          | الاستبانات المستردة |          | الاستبانات الصالحة للتحليل |          |
|--------------------|----------|---------------------|----------|----------------------------|----------|
| العدد              | النسبة % | العدد               | النسبة % | العدد                      | النسبة % |
| 200                | 100%     | 169                 | 84.5%    | 165                        | 82.5%    |

### **(3-3): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة**

توضح الجداول (2-3)، (3-3)، (4-3)، (5-3)، (6-3)، و(7-3) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفية الحالية، وعدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية).

إذ يوضح الجدول (2-3) أن 67.9% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 32.1% هم من الإناث.

الجدول (2-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|---------|--------------------|
| الجنس   | ذكور  | 112     | 67.9               |
|         | إناث  | 53      | 32.1               |
| المجموع |       | 165     | 100                |

وبالنسبة لمتغير العمر، فقد بينت نتائج الجدول (3-3) أن 11.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 41.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة. كما بينت النتائج أن 37.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، وأخيراً، تبين أن 9.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 50 إلى 59 سنة.

الجدول (3-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة              | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|--------------------|---------|--------------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة      | 19      | 11.5               |
|         | من 30 سنة - 39 سنة | 68      | 41.2               |
|         | من 40 سنة - 49 سنة | 62      | 37.6               |
|         | من 50 سنة - 59 سنة | 16      | 9.7                |
| المجموع |                    | 165     | 100                |

أما ما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، وكما هو موضح بالجدول (3-4) فقد تبين أن 0.6% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وأن 4.8% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، كما أشارت النتائج أن 52.7% هم من حملة درجة البكالوريوس، وتبين أن 36.4% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 5.5% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم.

الجدول (3-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة                     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|---------------------------|---------|--------------------|
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة أو ما يعادلها | 1       | 0.6                |
|               | دبلوم (كلية مجتمع)        | 8       | 4.8                |
|               | بكالوريوس                 | 87      | 52.7               |
|               | ماجستير                   | 60      | 36.4               |
|               | دكتوراه                   | 9       | 5.5                |
| المجموع       |                           | 165     | 100                |

وما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، وكما هو موضح بالجدول (3-5) فقد تبين أن 1.2% من أفراد عينة الدراسة هم من المدراء العامين، وأن 8.5% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين التنفيذيين، وأن 37% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، كما تبين أن 32.7% من أفراد عينة الدراسة هم من مديري الفروع، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 20.6% من أفراد عينة الدراسة هم من المسميات الوظيفية الأخرى.

الجدول (3-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المتغير        | الفئة       | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-------------|---------|--------------------|
| المسمى الوظيفي | مدير عام    | 2       | 1.2                |
|                | مدير تنفيذي | 14      | 8.5                |
|                | رئيس قسم    | 61      | 37                 |
|                | مدير فرع    | 54      | 32.7               |
|                | أخرى        | 34      | 20.6               |
| المجموع        |             | 165     | 100                |

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، فقد بينت نتائج الجدول (3-6) أن 40.6% من أفراد عينة الدراسة،

الجدول (3-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

| المتغير                             | الفئة                 | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|--------------------|
| عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية | 5 سنوات فأقل          | 67      | 40.6               |
|                                     | من 6 سنوات - 10 سنوات | 80      | 48.5               |
|                                     | من 11 سنة - 15 سنة    | 11      | 6.7                |
|                                     | من 16 سنة - 20 سنة    | 3       | 1.8                |
|                                     | 21 سنة فأكثر          | 4       | 2.4                |
| المجموع                             |                       | 165     | 100                |

هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 5 سنوات فأقل، وأن

48.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 6

إلى 10 سنوات، كما بينت النتائج أن 6.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 11 إلى 15 سنوات، كما أن 1.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 16 إلى 20 سنة، وأخيراً، تبين أن 2.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من 21 سنة فأكثر. وأما ما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية، فتبين نتائج الجدول (3-7) أن 7.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية من 5 سنوات فأقل، وأن 20% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية من 6 إلى 10 سنوات، كما بينت الجدول (3-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في قطاع

#### البنوك التجارية الأردنية

| المتغير                                           | الفئة                 | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------------------------------------------|-----------------------|---------|--------------------|
| عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك التجارية الأردنية | 5 سنوات فأقل          | 12      | 7.3                |
|                                                   | من 6 سنوات - 10 سنوات | 34      | 20                 |
|                                                   | من 11 سنة - 15 سنة    | 52      | 31.5               |
|                                                   | من 16 سنة - 20 سنة    | 32      | 19.4               |
|                                                   | 21 سنة فأكثر          | 35      | 21.2               |
| المجموع                                           |                       | 165     | 100                |

النتائج أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك

التجارية الأردنية من 11 إلى 15 سنوات، كما أن 19.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح



عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية من 16 إلى 20 سنة، وأخيراً، تبين أن 21.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية من 21 سنة فأكثر.

### 3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات، وهما:

**أولاً: المصادر الثانوية:** حيث إتجه الباحث في معالجه الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وهدف الباحث في الرجوع إلى المصادر الثانوية للدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابه الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مواضيع التوجه الإستراتيجي.

**ثانياً: المصادر الأولية:** تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم إختيار مقياس سباعي، الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة سباعية على النحو الآتي: (لا أتفق بشدة، لا أتفق، لا أتفق بعض الشيء، محايد، أتفق بعض الشيء، أتفق، أتفق بشدة) بأوزان (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) على الترتيب. والملحق رقم (2) يبين نموذج الإستبانة كما تم توزيعه على المبحوثين. وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسيه للدراسة، وقد شملت الإستبانة على عدد من العبارات عكست متغيرات الدراسة

وأُسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس إستجابة السباعي، حيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.21) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمه تدعم نتائج الدراسة.

### 3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين - SPSS Ver.21 . إضافة إلى برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 وقد قام الباحث من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver.21 لتحديد تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط

### (3-6): صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالإستعانة بمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، وعددهم تسعة من المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، والإستفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم التراكمية في مجال إختصاصاتهم، والأخذ بملاحظاتهم بغية جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية والمدرجة أسمائهم بملحق الرسالة رقم (1).

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ )

يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010). والجدول (8-3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (8-3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| الفقرات | المتغير                   | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا |
|---------|---------------------------|-------------|-------------------|
| 7-1     | التوجه بالزبائن           | 7           | 0.827             |
| 28-8    | إدارة معرفة الزبون        | 21          | 0.919             |
| 15-8    | إكتساب المعرفة            | 8           | 0.854             |
| 18-16   | نشر المعرفة               | 3           | 0.818             |
| 24-19   | مشاركة المعرفة            | 6           | 0.709             |
| 28-25   | تطبيق المعرفة             | 4           | 0.885             |
| 58-29   | تحقيق الأولويات التنافسية | 30          | 0.951             |
| 33-29   | الإستجابة                 | 5           | 0.876             |
| 37-34   | السرعة                    | 4           | 0.842             |
| 48-38   | الجودة                    | 11          | 0.922             |
| 53-49   | المرونة                   | 5           | 0.840             |
| 58-54   | فاعلية التكلفة            | 5           | 0.859             |

إذ يوضح الجدول (8-3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.827) للتوجه بالزبائن كحد أدنى، و (0.951) لتحقيق الأولويات التنافسية كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

- إتمدت هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة الآتية:
- $\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$
- $2 = 3/6 = 3/(1-7)$  طول الفئة. وبذلك تكون المستويات كالتالي:
- المنخفض: من (1) - أقل من (3).
- المتوسط: من (3) - أقل من (5).
- المرتفع: من (5) إلى (7).

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 تحليل بيانات الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

#### (1-4): المقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي إعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل إختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (2-4): تحليل بيانات الدراسة:

#### (4 . 2 . 1): التوجه بالزبائن:

لوصف وتحليل التوجه بالزبائن، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4). إذ يوضح الجدول (1-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأهمية التوجه بالزبائن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (5.981-6.430) بمتوسط كلي مقداره (6.251) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه للتوجه بالزبائن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يقوم البنك بمتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي بلغ (6.430) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (6.251)، وانحراف معياري بلغ (0.607)، فيما حصلت الفقرة "يقوم البنك بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.981) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (6.251) وانحراف معياري (0.619). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه بالزبائن في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية التوجه بالزبائن

| ت | التوجه بالزبائن                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig*  | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|---------|---------------|
| 1 | يقوم البنك بمتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة | 6.430           | 0.607             | 51.420            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 2 | يهدف عمل البنك في الأساس لتحقيق رضا الزبائن                                  | 6.381           | 0.799             | 38.246            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 3 | تعتمد إستراتيجية البنك على فهمنا لاحتياجات الزبائن                           | 6.375           | 0.665             | 45.834            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 4 | ترتكز إستراتيجية البنك على خلق قيمة أعلى للزبائن                             | 6.133           | 0.600             | 45.662            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 5 | يقوم البنك بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية                             | 5.981           | 0.619             | 41.091            | 0.000 | 7       | مرتفع         |
| 6 | يهتم البنك اهتماما كبيرا بخدمة ما بعد البيع لجذب الزبائن                     | 6.097           | 0.885             | 30.436            | 0.000 | 6       | مرتفع         |
| 7 | يعرض البنك خدمات تتناسب مع حاجات زبائن البنك                                 | 6.363           | 0.519             | 58.496            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
|   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه بالزبائن                           | 6.251           | 0.477             | 60.621            | 0.000 | -       | مرتفع         |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (4 . 2 . 2): إدارة معرفة الزبون

يوضح الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأهمية إدارة معرفة

الزبون. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسة بين (5.676-6.049) بمتوسط كلي

مقداره (5.910) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإدارة معرفة

الزبون. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "إكتساب المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (6.049) وهو أعلى



من المتوسط الحسابي العام البالغ (5.910)، وانحراف معياري بلغ (0.521). فيما حصل البعد "مشاركة المعرفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.676) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (5.910) وانحراف معياري (0.571). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة معرفة الزبون

| ت  | إدارة معرفة الزبون                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig*  | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|---------|---------------|
| 8  | يوفر البنك وسائل اتصال متعددة مع أصحاب الحسابات الرئيسية                                                          | 6.060           | 0.641             | 41.290            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 9  | يناقش موظفو البنك بانتظام كيفية تلبية الأهداف المشتركة مع أصحاب الحسابات الرئيسية                                 | 5.957           | 0.718             | 34.989            | 0.000 | 6       | مرتفع         |
| 10 | يقوم البنك بتنظيم اجتماعات بانتظام مع أصحاب الحسابات الرئيسية لمعرفة ما هي الخدمات التي سوف يحتاجونها في المستقبل | 5.545           | 0.865             | 22.931            | 0.000 | 8       | مرتفع         |
| 11 | يوفر البنك نظام اتصال تفاعلي مع أصحاب الحسابات الرئيسية                                                           | 5.957           | 0.735             | 34.191            | 0.000 | 6       | مرتفع         |
| 12 | يقوم البنك ببناء قنوات متعددة للحصول على المعرفة الخاصة بالزبون                                                   | 6.145           | 0.691             | 39.831            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
| 13 | يقوم البنك بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن للتنبؤ بالأسواق المحتملة                                              | 6.175           | 0.756             | 36.935            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 14 | يحتفظ البنك بسجلات بها معلومات كافية عن زبائن البنك                                                               | 6.260           | 0.748             | 38.813            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 15 | لدي البنك شبكة معلومات خاصة بالزبائن                                                                              | 6.290           | 0.765             | 38.455            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
|    | إكتساب المعرفة                                                                                                    | 6.049           | 0.521             | 50.432            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 16 | يعمل البنك على نقل المعرفة عن أي حدث هام لحساب رئيسي إلى الأقسام الأخرى                                           | 5.951           | 0.722             | 34.695            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 17 | المعرفة التي يمكن أن تؤثر في الطريقة التي يخدم                                                                    | 6.000           | 0.563             | 45.624            | 0.000 | 1       | مرتفع         |

|       |   |       |        |       |       |                                                                                                                         |    |
|-------|---|-------|--------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |       |        |       |       | بها البنك أصحاب الحسابات الرئيسية تصل إلي مدير الحساب الرئيسي                                                           |    |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 26.910 | 0.827 | 5.733 | يتقهم مندوبي المبيعات في البنك الذين يخدمون نفس الحساب الرئيسي كل الإجراءات الأخرى لبعضهم البعض التي تهم الحساب الرئيسي | 18 |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 39.889 | 0.610 | 5.894 | نشر المعرفة                                                                                                             |    |

يتبع جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة معرفة

#### الزبون

| ت  | إدارة معرفة الزبون                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig*  | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|---------|---------------|
| 19 | دعم اتخاذ القرار من الإدارات في البنك يتم من خلال تبادل معرفة الزبائن                            | 5.836           | 0.734             | 32.096            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 20 | تعمل إدارة البنك علي دمج المعرفة بزبائن البنك بشكل فعال لتحليل السلوك الشرائي للزبائن            | 5.824           | 0.723             | 32.377            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
| 21 | يقوم البنك بمشاركة المعلومات بحرية بين إدارات البنك                                              | 5.818           | 0.806             | 28.976            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 22 | معرفة الزبون لها أهمية كبيرة في عمليات التوريد و الخدمات اللوجستية في البنك                      | 6.060           | 0.668             | 39.567            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 23 | يشارك البنك معلومات الزبائن مع شركات الخدمات اللوجستية                                           | 4.624           | 1.367             | 5.864             | 0.000 | 6       | متوسط         |
| 24 | يستخدم البنك معرفة الزبون المتاحة من العمليات اللوجستية لتسويق الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن | 5.897           | 0.887             | 27.448            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
|    | مشاركة المعرفة                                                                                   | 5.676           | 0.571             | 37.658            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
| 25 | يطبق البنك المعارف المقدمة بشكل استباقي إلى الزبون                                               | 5.872           | 0.725             | 33.156            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
| 26 | يطبق البنك نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة بالزبون                                       | 6.000           | 0.634             | 40.497            | 0.000 | 3       | مرتفع         |

|       |   |       |        |       |       |                                                                                   |    |
|-------|---|-------|--------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 1 | 0.000 | 44.537 | 0.596 | 6.066 | يمتلك البنك قاعدة بيانات أكثر تكاملاً<br>بمعرفة الزبون                            | 27 |
| مرتفع | 2 | 0.000 | 45.187 | 0.582 | 6.048 | يطبق البنك المعرفة بالزبون لتقديم<br>خدمات جديدة                                  | 28 |
| مرتفع | 2 | 0.000 | 46.692 | 0.549 | 5.997 | تطبيق المعرفة                                                                     |    |
| مرتفع | - | 0.000 | 51.788 | 0.473 | 5.910 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري<br>للتكنولوجيا المستخدمة في إدارة معرفة الزبون |    |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (3.2.4): الأولويات التنافسية

يوضح الجدول (3-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأهمية الأولويات التنافسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغيرات الرئيسة بين (5.969 - 6.288) بمتوسط كلي مقداره (6.139) على مقياس ليكرت السباعي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأولويات التنافسية. إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "أولوية الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (6.288) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (6.139)، وانحراف معياري بلغ (0.509). فيما حصل البعد "الاستجابة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.969) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (6.139) وانحراف معياري (0.564). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الأولويات التنافسية

| ت  | الأولويات التنافسية                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig*  | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|---------|---------------|
| 29 | يستجيب البنك بسرعة لحاجات ورغبات الزبائن المتطورة .               | 5.993           | 0.676             | 37.876            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 30 | يستجيب البنك بفاعلية مع تغير متطلبات تكلفة تقديم الخدمة للزبائن   | 5.890           | 0.615             | 39.492            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 31 | يستجيب البنك بفاعلية مع تغير متطلبات تصميم الخدمة المقدمة للزبائن | 5.866           | 0.558             | 42.970            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
| 32 | يستجيب البنك بسرعة مع تغير المتطلبات الشخصية لكل زبون             | 5.800           | 0.797             | 28.979            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 33 | يستوعب البنك التغيرات السريعة التي تحدث في أسواق البنوك التجارية  | 6.297           | 0.774             | 38.082            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
|    | الإستجابة                                                         | 5.969           | 0.564             | 44.843            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 34 | يراعي البنك السرعة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمات         | 6.278           | 0.677             | 43.234            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 35 | يقدم البنك الخدمة المصرفية للزبائن بشكل سريع                      | 6.260           | 0.748             | 38.813            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 36 | يتوفر في البنك الاستعداد الدائم لخدمة الزبائن                     | 6.387           | 0.600             | 51.063            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 37 | يلبي البنك حاجات و طلبات الزبائن بشكل فوري                        | 6.157           | 0.594             | 46.642            | 0.000 | 4       | مرتفع         |
|    | السرعة                                                            | 6.271           | 0.541             | 53.828            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 38 | يحرص البنك على زيادة إنتاجية الموظفين                             | 6.363           | 0.733             | 41.405            | 0.000 | 5       | مرتفع         |
| 39 | يقدم البنك خدمات موثوق بها                                        | 6.521           | 0.667             | 48.483            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 40 | يمتلك موظفي البنك المعرفة والمهارات العالية في التعامل مع         | 6.018           | 0.711             | 36.453            | 0.000 | 11      | مرتفع         |

|       |   |       |        |       |       |                                                          |    |
|-------|---|-------|--------|-------|-------|----------------------------------------------------------|----|
|       |   |       |        |       |       | الزبائن                                                  |    |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 48.744 | 0.632 | 6.400 | يحافظ البنك على تقديم نوعية متسقة و موثوق بها من الخدمات | 41 |

يتبع جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الأولويات التنافسية

| ت  | الأولويات التنافسية                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig*  | الترتيب | مستوى الأهمية |
|----|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------|---------|---------------|
| 42 | يقوم البنك بعملية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن | 6.400           | 0.622             | 49.505            | 0.000 | 3       | مرتفع         |
| 43 | يتميز مركز تقديم خدمات الزبائن بالمظهر الجميل                       | 6.236           | 0.688             | 41.713            | 0.000 | 7       | مرتفع         |
| 44 | يلتزم مقدمي الخدمة للزبائن بالمظهر المناسب                          | 6.436           | 0.665             | 47.043            | 0.000 | 2       | مرتفع         |
| 45 | يقدم البنك الموقع الملائم لمركز تقديم الخدمات إلى الزبون            | 6.163           | 0.674             | 41.213            | 0.000 | 8       | مرتفع         |
| 46 | يقدم البنك خدمات متميزة إلى الزبون مقارنة بالمنافسين                | 6.133           | 0.658             | 41.628            | 0.000 | 10      | مرتفع         |
| 47 | يقدم البنك المساعدة الفنية المناسبة للزبائن                         | 6.145           | 0.782             | 35.203            | 0.000 | 9       | مرتفع         |
| 48 | يعمل البنك على زيادة موثوقية الخدمات المقدمة إلى زبائنه             | 6.351           | 0.612             | 49.281            | 0.000 | 6       | مرتفع         |
|    | الجودة                                                              | 6.288           | 0.509             | 57.688            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 49 | يملك البنك القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات إلى الزبائن     | 6.181           | 0.566             | 49.513            | 0.000 | 1       | مرتفع         |
| 50 | يقوم البنك بالتغيرات السريعة في تصميم الخدمات المقدمة إلى الزبائن   | 5.824           | 0.723             | 32.377            | 0.000 | 5       | مرتفع         |

|       |   |       |        |       |       |                                                                                        |    |
|-------|---|-------|--------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 4 | 0.000 | 34.906 | 0.707 | 5.921 | يعرض البنك عدد كبير من<br>مميزات الخدمات وتتوعها إلى<br>الزيائن                        | 51 |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 35.667 | 0.700 | 5.945 | يقوم البنك بتطوير و توفير<br>خدمات مبتكرة إلى الزيائن                                  | 52 |
| مرتفع | 2 | 0.000 | 41.694 | 0.646 | 6.097 | يعمل البنك على تطوير قنوات<br>خدمة شاملة لتقديم خدمات<br>جديدة إلى الزبون              | 53 |
| مرتفع | 4 | 0.000 | 48.899 | 0.523 | 5.993 | المرونة                                                                                |    |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 32.667 | 0.795 | 6.024 | يقوم البنك بتخفيض التكاليف<br>التشغيلية عن طريق تحسين<br>عملية تقديم الخدمة إلى الزبون | 54 |
| مرتفع | 2 | 0.000 | 35.924 | 0.734 | 6.054 | يقوم البنك بتخفيض التكاليف<br>التشغيلية عن طرق أتمتة<br>العمليات (Automation)          | 55 |
| مرتفع | 4 | 0.000 | 39.614 | 0.617 | 5.903 | يعمل البنك على خفض تكلفة<br>خدمة الزبون .                                              | 56 |
| مرتفع | 5 | 0.000 | 34.788 | 0.680 | 5.842 | يعمل البنك على خفض أسعار<br>الخدمات المقدمة لزيائنه                                    | 57 |
| مرتفع | 1 | 0.000 | 41.613 | 0.709 | 6.297 | يعمل البنك على تحسين إنتاجية<br>مقدمي الخدمة                                           | 58 |
| مرتفع | 3 | 0.000 | 45.833 | 0.567 | 6.024 | فاعلية التكلفة                                                                         |    |
| مرتفع | - | 0.000 | 62.741 | 0.438 | 6.139 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري<br>للتكنولوجيا المستخدمة في الأولويات<br>التنافسية  |    |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (3-4): إختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع     | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|--------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|-------|------------|-------|
| إدارة معرفة الزبون | 0.595        | 0.354                           | 0.350                                           | 89.150     | الإنحدار        | 1    | 0.595 | 9.442      | 0.000 |
|                    |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163  |       |            |       |
|                    |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-4) أثر التوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية

الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.595) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي

السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.350) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.595)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.595). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (89.150) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق من تأثير التوجه بالزبائن على كل متغير من متغيرات إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01-1}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن

في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-5).



جدول (4 - 5): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|-------|------------|-------|
| إكتساب المعرفة | 0.578        | 0.334                           | 0.330                                           | 81.639     | الإنحدار 1      | 0.000 | 0.578 | 9.035      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي 163     |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع 164     |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-5) أثر التوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.578) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.330) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة الفرضية البديلة التي درجة التأثير  $\beta$  (0.578)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.578). ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (81.639) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية H<sub>01-2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-6).

**جدول (4-6): نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية |     | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-----|-------|-------|------------|-------|
| نشر المعرفة    | 0.489        | 0.239                           | 0.235                                           | 51.315     | الانحدار        | 1   | 0.000 | 0.489 | 7.163      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163 |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164 |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-6) أثر التوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في نشر

المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.489) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.239)، أي أن ما قيمته (0.239) من التغيرات في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.235) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.489)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.489). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (51.315) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية

الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{01-3}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في مشاركة

المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن

في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|-------|------------|-------|
| مشاركة المعرفة | 0.398        | 0.158                           | 0.153                                           | 30.598     | 1               | 0.000 | 0.398 | 5.532      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | 163             |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | 164             |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-7) أثر التوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.398) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.158)، أي أن ما قيمته (0.158) من التغيرات في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.153) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.398)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.398). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة

والتي بلغت (30.598) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية

الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{01-4}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تطبيق

المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن

في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (8-4).

**جدول (8-4): نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية |          | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|----------|-------|-------|------------|-------|
| تطبيق المعرفة  | 0.567        | 0.321                           | 0.317                                           | 77.222     | 1               | الانحدار | 0.000 | 0.567 | 8.788      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | 163             | البواقي  |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | 164             | المجموع  |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (8-4) أثر التوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية

الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في

تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.567) عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.321)، أي أن ما قيمته (0.321) من التغيرات في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.317) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.567)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.567). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (77.222) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية  $H_{02}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع      | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|---------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|-------|------------|-------|
| الأولويات التنافسية | 0.557        | 0.310                           | 0.306                                           | 73.233     | الانحدار 1      | 0.000 | 0.557 | 8.558      | 0.000 |
|                     |              |                                 |                                                 |            | البواقي 163     |       |       |            |       |
|                     |              |                                 |                                                 |            | المجموع 164     |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-9) أثر التوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.557) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.310)، أي أن ما قيمته (0.310) من التغيرات في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R$  قد بلغ (0.306) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.557)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.557). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (73.233) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض

الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير التوجه بالزبائن على كل متغير من متغيرات الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما يلي: الفرضية الفرعية الأولى  $H_{02-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**جدول (4 - 10): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع  | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|-----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|-------|------------|-------|
| تحقيق الإستجابة | 0.608        | 0.369                           | 0.365                                           | 95.428     | الإنحدار        | 1    | 0.608 | 9.769      | 0.000 |
|                 |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163  |       |            |       |
|                 |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  |       |            |       |

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

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10). أثر التوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل



الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.608) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.369)، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.365) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.608)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.608). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (95.428) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثانية H02-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن

في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-11).

جدول (4-11): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|-------|------------|-------|
| تحقيق السرعة   | 0.458        | 0.210                           | 0.205                                           | 43.345     | الإنحدار        | 1    | 0.458 | 6.584      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163  |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-11) أثر التوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.458) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.210)، أي أن ما قيمته (0.210) من التغيرات في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.205) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.458)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.458). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (43.345) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>02-3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

**جدول (4-12): نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية |     | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-----|-------|-------|------------|-------|
| تحقيق الجودة   | 0.555        | 0.308                           | 0.304                                           | 72.521     | الانحدار        | 1   | 0.000 | 0.555 | 8.516      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163 |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164 |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-12) أثر التوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية

الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.555) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.308)، أي أن ما قيمته (0.308) من التغيرات في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق

ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.304) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.555)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.555). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (72.521) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{02-4}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-13).

**جدول (4-13): نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | <i>Adjusted</i> (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية |          | Sig*  | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|-----------------|----------|-------|-------|------------|-------|
| تحقيق المرونة  | 0.340        | 0.116                           | 0.110                                                  | 21.309     | 1               | الإنحدار | 0.000 | 0.340 | 4.616      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                        |            | 163             | البواقي  |       |       |            |       |
|                |              |                                 |                                                        |            | 164             | المجموع  |       |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-13) أثر التوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.340) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.116)، أي أن ما قيمته (0.116) من التغيرات في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.110) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.340)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.340). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (21.309) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة H<sub>02-5</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير التوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-14).

جدول (4-14): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع       | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta  | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|-------|------------|-------|
| تحقيق فاعلية التكلفة | 0.215        | 0.046                           | 0.040                                           | 7.882      | الإنحدار        | 1    | 0.006 | 2.808      | 0.006 |
|                      |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 163  |       |            |       |
|                      |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  |       |            |       |

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

يوضح الجدول (4-14) أثر التوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.215) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.046)، أي أن ما قيمته (0.046) من التغيرات في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.040) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالتوجه بالزبائن بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.215)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه بالزبائن يؤدي إلى زيادة في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.215). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (7.882) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة

في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الرئيسية الثالثة H<sub>03</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة

(إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية

في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

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

الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق

الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-15).

**جدول (4-15): نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون مجتمعة في**

**تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير<br>التابع                         | (r)<br>الارتباط | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | Adjusted<br>(R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد<br>المعدل | F<br>المحسوبة | DF<br>درجات الحرية | Sig* | Beta              | t<br>المحسوبة | Sig*  |
|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|--------------------|------|-------------------|---------------|-------|
| تحقيق<br>الأولويات<br>التنافسية<br>مجتمعة | 0.618           | 0.382                                 | 0.367                                                    | 24.752        | الانحدار           | 4    | إكتساب<br>المعرفة | 2.742         | 0.007 |
|                                           |                 |                                       |                                                          |               | البواقي            | 160  | نشر<br>المعرفة    | -0.260        | 0.795 |
|                                           |                 |                                       |                                                          |               | المجموع            | 164  | مشاركة<br>المعرفة | 0.439         | 0.661 |
|                                           |                 |                                       |                                                          |               |                    |      | تطبيق<br>المعرفة  | 4.164         | 0.000 |

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

يوضح الجدول (4- 15) أثر إدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.618) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.382)، أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.367) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.336) لإكتساب المعرفة و (0.343) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.336) لإكتساب المعرفة و (0.343) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (24.752) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق



المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق من تأثير إدارة معرفة الزبون بأبعادها على كل متغير من متغيرات الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى خمسة فرضيات فرعية، وكما يلي: **الفرضية الفرعية الأولى H<sub>03-1</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-16).

**جدول (4-16): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta           | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|----------------|------------|-------|
| الإستجابة      | 0.676        | 0.457                           | 0.444                                           | 33.709     | الإنحدار        | 4     | إكتساب المعرفة | -0.342     | 0.732 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 160   | نشر المعرفة    | 0.229      | 0.034 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 | 160   | مشاركة المعرفة | 0.130      | 0.124 |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164   | تطبيق المعرفة  | 0.484      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 | 0.000 |                |            |       |

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

يوضح الجدول (4-16) أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r (0.676)$  عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.457)$ ، أي أن ما قيمته  $(0.457)$  من التغيرات في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة وتطبيق المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ  $(0.444)$  وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بإدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta (0.229)$  لنشر المعرفة و  $(0.484)$  لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة  $(0.229)$  لنشر المعرفة و  $(0.484)$  لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت  $(33.709)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{03-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-17).

جدول (4-17): نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta                   | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|------------------------|------------|-------|
| السرعة         | 0.423        | 0.179                           | 0.158                                           | 8.702      | الانحدار        | 4     | إكتساب المعرفة<br>-    | -0.176     | 0.861 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 160   | نشر المعرفة<br>0.232   | 1.763      | 0.080 |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164   | مشاركة المعرفة<br>-    | -1.322     | 0.188 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 |       | تطبيق المعرفة<br>0.372 | 3.908      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 | 0.000 |                        |            |       |

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

يوضح الجدول (4-17) أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في

تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.423) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.179)، أي أن ما قيمته (0.179) من التغيرات في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.158) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن السرعة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.372) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.372) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (8.702) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03-3}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-18).

جدول (4-18): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta           | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|----------------|------------|-------|
| الجودة         | 0.604        | 0.365                           | 0.349                                           | 22.996     | الانحدار        | 4    | إكتساب المعرفة | 4.220      | 0.000 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 160  | نشر المعرفة    | -1.232     | 0.220 |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  | مشاركة المعرفة | -0.976     | 0.330 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 |      | تطبيق المعرفة  | 3.567      | 0.000 |

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

يوضح الجدول (4-18) أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.604) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.365)، أي أن ما قيمته (0.365) من التغيرات في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R$  قد بلغ (0.349) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الجودة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.524) لإكتساب المعرفة و

(0.298) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.524) لإكتساب المعرفة و (0.298) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (22.996) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{03-4}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**جدول (4 - 19): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق**

#### المرونة في البنوك التجارية الأردنية

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* | Beta           | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|------|----------------|------------|-------|
| المرونة        | 0.443        | 0.196                           | 0.176                                           | 9.753      | الإنحدار        | 4    | إكتساب المعرفة | 1.789      | 0.075 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 160  | نشر المعرفة    | -0.543     | 0.588 |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164  | مشاركة المعرفة | 0.791      | 0.430 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 |      | تطبيق المعرفة  | 2.488      | 0.014 |

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

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية. ويوضح الجدول (4-19) أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.443) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.196)، أي أن ما قيمته (0.196) من التغيرات في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted^2 R$  قد بلغ (0.176) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن المرونة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.234) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.234) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (9.753) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة H<sub>03-5</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (20-4).

**جدول (20-4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية**

| المتغير التابع | (r) الارتباط | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | Adjusted (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig*  | Beta           | t المحسوبة | Sig*  |
|----------------|--------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------|-----------------|-------|----------------|------------|-------|
| فاعلية التكلفة | 0.417        | 0.174                           | 0.153                                           | 8.410      | الإنحدار        | 4     | إكتساب المعرفة | 2.456      | 0.015 |
|                |              |                                 |                                                 |            | البواقي         | 160   | نشر المعرفة    | -1.479     | 0.141 |
|                |              |                                 |                                                 |            | المجموع         | 164   | مشاركة المعرفة | 2.490      | 0.014 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 |       | تطبيق المعرفة  | 0.211      | 0.833 |
|                |              |                                 |                                                 |            |                 | 0.000 |                |            |       |

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

يوضح الجدول (20-4) أثر إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة



المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط  $r$  (0.417) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0.176) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.348) لإكتساب المعرفة و (0.258) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون يؤدي إلى زيادة في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية بقيمة (0.348) لإكتساب المعرفة و (0.258) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (8.410) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
**الفرضية الرئيسية الرابعة H<sub>04</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزيائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم الإستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos

Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود تأثير لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

إذ يوضح الجدول (4-21) نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

إذ بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (29.271) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة  $Chi^2$  على درجات الحرية *DF* (2.091) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح (Arbuckle, 2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (2) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة *Goodness of Fit Index* (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (0.962)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index* (CFI) (0.984)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) (0.082) وهي قريبة لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (0.500)، وهو ما يشير إلى أن التوجه بالزبائن يؤثر في تحقيق الأولويات التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه بالزبائن من شأنه توليد تأثير في تحقيق الأولويات التنافسية. كما بلغ التأثير المباشر

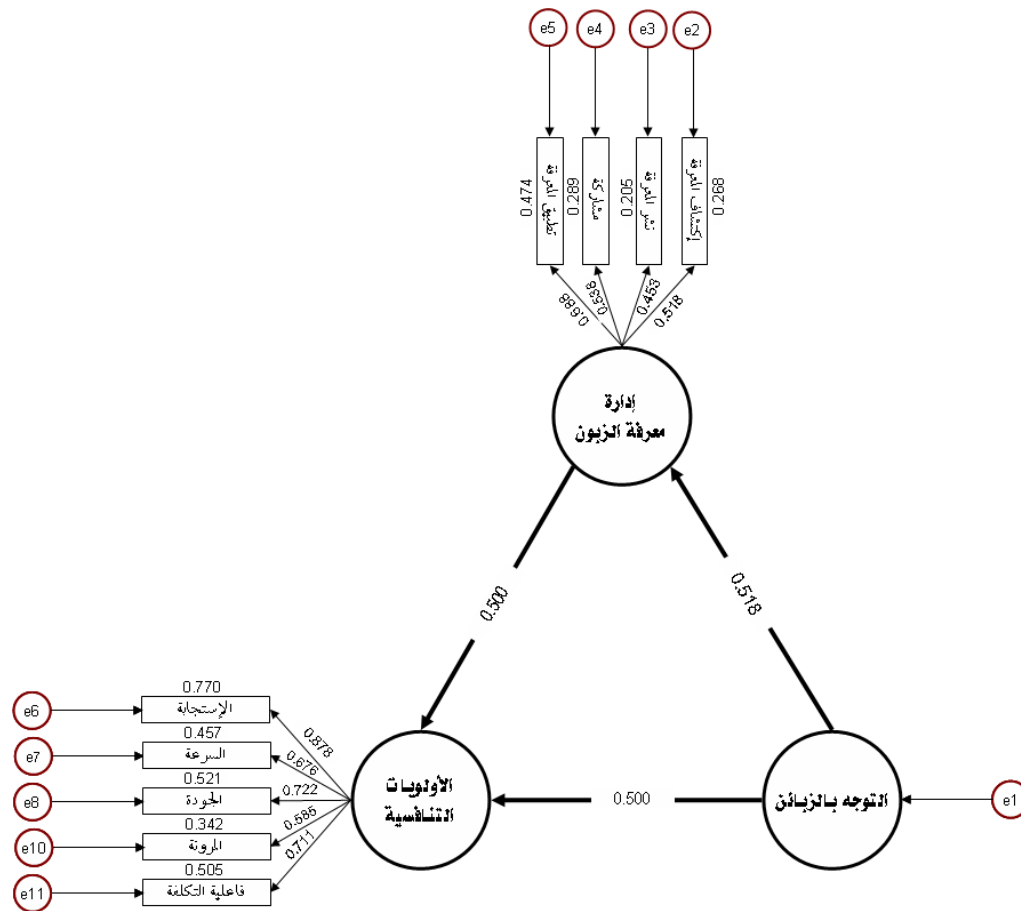
للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية (0.518)، وهو ما يشير إلى أن التوجه بالزبائن تؤثر في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه بالزبائن من شأنه توليد تأثير في إدارة معرفة الزبون في البنوك التجارية الأردنية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية (0.500)، وهو ما يشير إلى أن إدارة معرفة الزبون تؤثر في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بإدارة معرفة الزبون من شأنه توليد تأثير في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية بوجود إدارة معرفة الزبون (0.250)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (التوجه بالزبائن ← تحقيق الأولويات التنافسية) (4.473) ، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (التوجه بالزبائن ← إدارة معرفة الزبون) (5.471)، وبلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثالث (إدارة معرفة الزبون ← تحقيق الأولويات التنافسية) (4.908) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية بوجود إدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالتوجه بالزبائن في ظل وجود إدارة معرفة الزبون من شأنه توليد تأثير في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك

التجارية الأردنية، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

والشكل (1-4) يوضح قيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية



جدول (4-21): نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

| Sig*  | T     | المسار | Indirect Effect<br>قيمة معامل التأثير غير المباشر | Direct Effect<br>قيم معاملات التأثير المباشر | Sig*  | RMSEA | CFI   | GFI   | Chi <sup>2</sup> | البيان                                                                                                               |
|-------|-------|--------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 4.473 | الأول  | *0.250                                            | 0.500                                        | 0.010 | 0.082 | 0.984 | 0.962 | 29.271           | إدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية |
| 0.000 | 5.471 | الثاني |                                                   | 0.518                                        |       |       |       |       |                  |                                                                                                                      |
| 0.000 | 4.908 | الثالث |                                                   | 0.500                                        |       |       |       |       |                  |                                                                                                                      |

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن يقترب من قيمة الصفر

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات.

#### 1-5 النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالآتي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

1- بينت نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير التوجه بالزبائن قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يقوم بمتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة إحتياجات الزبائن بصفة مستمرة، وأن عمل البنك يهدف في الأساس لتحقيق رضا الزبائن حيث تعتمد إستراتيجية البنك على فهم إحتياجات الزبائن لذلك يعرض البنك خدمات تتناسب مع حاجات زبائن البنك. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Plam, 2011) التي توصلت إلى إن أغلب الشركات تتبنى التركيز على توجهات الزبائن. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الربيعي، الربيعي، 2011) التي بينت إرتفاع مستوى التوجه بالزبائن، وجود إهتمام ملحوظ للشركة بالمنافسين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبوري، (2013) التي بينت إرتفاع مستوى أهمية الميزة التنافسية والتجارة الالكترونية والتوجهات الإبداعية.

2-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير إكتساب المعرفة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن لدى البنك شبكة معلومات خاصة بالزبائن، وهو يحتفظ بسجلات بها معلومات كافية عن زبائن البنك، وأن البنك يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن للتنبؤ بالأسواق المحتملة، وهو يحرص على بناء قنوات متعددة للحصول علي المعرفة الخاصة بالزبون.

3-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير نشر المعرفة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن المعرفة التي يمكن أن تؤثر في الطريقة التي يخدم بها البنك أصحاب الحسابات الرئيسية تصل إلى مدير الحساب الرئيسي، وأن البنك يعمل على نقل المعرفة عن أي حدث هام لحساب رئيسي إلى الأقسام الأخرى.

4-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير مشاركة المعرفة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن معرفة الزبون لها أهمية كبيرة في عمليات التوريد والخدمات اللوجستية في البنك، وأن البنك يستخدم معرفة الزبون المتاحة من العمليات اللوجستية لتسويق الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن، وتبين أيضا أن دعم اتخاذ القرار من الإدارات في البنك يتم من خلال تبادل معرفة بالزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من ( Yoong & Molina, 2003 ) التي أوضحت أهمية التعاون والتشارك في المعرفة.

5-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير تطبيق المعرفة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يمتلك قاعدة



بيانات أكثر تكاملا بمعرفة الزبون، وإن البنك يطبق المعرفة بالزبون لتقديم خدمات جديدة، وتبين أن البنك يطبق نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة بالزبون.

6-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة بمتغير الإستجابة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يستوعب التغيرات السريعة التي تحدث في أسواق البنوك التجارية، أن البنك يستجيب بفاعلية مع تغير متطلبات تكلفة تقديم الخدمة للزبائن، ومع تغير متطلبات تصميم الخدمة المقدمة للزبائن، كذلك تبين أن البنك يستجيب بسرعة مع تغير المتطلبات الشخصية لكل زبون.

7-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة بمتغير السرعة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أنه يتوفر في البنك الإستعداد الدائم لخدمة الزبائن، وأن البنك يراعي السرعة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمات، ويقدم أيضا الخدمة المصرفية للزبائن بشكل سريع.

8-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة بمتغير الجودة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يقدم خدمات موثوق بها، وأن مقدمي الخدمة للزبائن يلتزمون بالمظهر المناسب، كذلك تبين أن البنك يحافظ على تقديم نوعية متسقة وموثوق بها من الخدمات، ويقوم أيضا بعملية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن، فضلا عن أنه تبين أن البنك يحرص على زيادة إنتاجية الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مانع ونعيمة (2008) التي بينت أهمية إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني.

9-بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير المرونة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يمتلك القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات إلى الزبائن، ويقوم أيضا بتطوير وتوفير خدمات مبتكرة إلى الزبائن، وتبين أيضا أن البنك يعمل على تطوير قنوات خدمة شاملة لتقديم خدمات جديدة إلى الزبون.

10- بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير فاعلية التكلفة قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تبين أن البنك يعمل على تحسين إنتاجية مقدمي الخدمة، ويقوم أيضا بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طرق أتمتة العمليات (Automation)، ويقوم أيضا بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طريق تحسين عملية تقديم الخدمة إلى الزبون.

### ثانيا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

1-أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى  $H_{01}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في مستوى إدارة معرفة الزبون ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن. واتفقت مع دراسة (Lin, Che, & Ting, 2012) حيث توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق إدارة معرفة الزبون بأبعاده مجتمعة حيث (إكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شركات التكنولوجيا الفائقة في تايوان، وقد بينت نتائج الدراسة، وقيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة

وجود أثر معنوي عالي للتوجه بالزبائن على إدارة معرفة الزبون على بعد تطبيق المعرفة حيث بلغت (0.474).

2- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01-1}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.334)، أي أن ما قيمته (0.334) من التغيرات في إكتساب المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن.

3- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{01-2}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.239)، أي أن ما قيمته (0.239) من التغيرات في نشر المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن.

4- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{01-3}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.158)، أي أن ما قيمته (0.158) من التغيرات في مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن.

5- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{01-4}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2(0.321)$ ، أي أن ما قيمته (0.321) من التغيرات في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في التوجه بالزبائن.

6- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية  $H_{02}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الأولويات التنافسية (الإستجابة، السرعة، الجودة، المرونة، وفاعلية التكلفة) في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2(0.310)$ ، أي أن ما قيمته (0.310) من التغيرات في مستوى تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سالم، وآخرون، (2011) التي أظهرت أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

7- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H_{02-1}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2(0.369)$ ، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في مستوى تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن.

8- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02-2}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$

(0.210)، أي أن ما قيمته (0.210) من التغيرات في مستوى تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن.

9- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{02-3}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.308)، أي أن ما قيمته (0.308) من التغيرات في مستوى تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن.

10- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{02-4}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.116)، أي أن ما قيمته (0.116) من التغيرات في مستوى تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن.

11- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{02-5}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.046)، أي أن ما قيمته (0.046) من التغيرات في مستوى تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالزبائن.

12- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_{03}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون مجتمعة (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق

المعرفة) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.382)، أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في مستوى تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، نشر المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجنابي، 2006) التي أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي، واتفقت مع دراسة (صويص، 2011) وجود أثر لإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

13- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H_{03-1}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.457)، أي أن ما قيمته (0.457) من التغيرات في تحقيق الإستجابة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (نشر المعرفة وتطبيق المعرفة).

14- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{03-2}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.179)، أي أن ما قيمته (0.179) من التغيرات في تحقيق السرعة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة).

15- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03-3}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.365)، أي أن ما قيمته (0.365) من التغيرات في تحقيق الجودة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة).

16- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{03-4}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.196)، أي أن ما قيمته (0.196) من التغيرات في تحقيق المرونة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة).

17- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{03-5}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في تحقيق فاعلية التكلفة في البنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في إدارة معرفة الزبون (إكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة).

18- أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$ : وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات

التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بينت النتائج أن هناك علاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه بالزبائن من شأنه توليد تأثير على تحقيق الأولويات التنافسية. كما تبين أن إدارة معرفة الزبون تؤثر على تحقيق الأولويات التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بإدارة معرفة الزبون من شأنه توليد تأثير على تحقيق الأولويات التنافسية. وأكدت النتائج أن هناك دوراً تلعبه إدارة معرفة الزبون كمتغير وسيط بين التوجه بالزبائن، وتحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري، (2012) التي توصلت إلى وجود أثر للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الكويتية.

## 2-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للبنوك التجارية والتي انبثقت من المجالات الأكثر ضعفاً بين الفقرات التي تم من خلالها القياس وأظهرتها الدراسة، وهي ضرورة إعطاء البنوك أهمية للمجالات الآتية:

**أولاً:** العمل على تبني مدخل التوجه بالزبائن لأثره الواضح في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

1- قيام البنوك التجارية بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية.

2- الإهتمام بخدمات ما بعد البيع لجذب الزبائن.



ثانياً: تركيز البنوك التجارية الأردنية على إجراء دراسات دورية للتعرّف على المعوقات التي تؤثر على إدارة معرفة الزبون، لأثرها في تعزيز العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية التي تمتلكها هذه البنوك، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

1- توفير نظام إتصال تفاعلي مع أصحاب الحسابات الرئيسية.

2- مناقشة كيفية تلبية الأهداف المشتركة مع أصحاب الحسابات الرئيسية.

ثالثاً: استمرار البنوك التجارية الأردنية بتبني مدخل إدارة معرفة الزبون كونها تعمل على تعزيز العلاقة بين التوجه بالزبائن وتحقيق الأولويات التنافسية في هذه البنوك، ويمكن عمل ذلك التبني من خلال إتباع الآليات التالية:

1- الإستجابة بسرعة لحاجات ورغبات الزبائن المتطورة والمتغيرة.

2- العمل على تلبية حاجات وطلبات الزبائن بشكل فوري.

رابعاً: يمكن للباحث طرح إتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل مكون من إدارة معرفة الزبون على تحسين الأولويات التنافسية، بحيث يتناول الباحثون المكونات التي تناولتها هذه الدراسة كل على حدة وعلى مؤسسات غير البنوك التي شملتها الدراسة الحالية.

ب- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مكونات إدارة معرفة الزبون ودورها في تحسين الأداء التسويقي للبنوك.

ج-إجراء دراسات وأبحاث تبين أثر التوجه بالزبائن في زيادة مبيعات الشركات وتحسين حصتها السوقية.

د-يوصي الباحث بإجراء دراسات وأبحاث حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبنفس المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو رمان، أسعد (2005). فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20(4) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أبو زيد، محمد خير سليم (2014). العلاقة السببية بين الاسبقيات التنافسية واستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10(4)، 624-644.
- التميمي، شيرين عبد الحميد (2010). أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- الجبوري، محمود جمال محمود (2013). اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والتجارة الالكترونية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الالكترونية في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- آيات، محمد عصام (2008). العوامل المؤثرة في أداء علاقات الزبائن في شركات الطيران العربية. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

- الجنابي، أميرة هاتف (2006). أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكوفة، النجف، العراق.
- خليل، نبيل مرسي (2013). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- درويش، مروان جمعة (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية. دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.
- الربيعي، ليث، والربيعي، ميثاق (2011). أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية، والادارية جامعة بغداد المجلد 17 (63) 100-120.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2008). الإدارة الإستراتيجية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الساعاتي، عفاف حسن هادي (2000). نظام لايصاء الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- سالم، زيدان محمد، العجرمي، عبير، أحمد، نهيل، والغامري، وسام (2011). "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء". مجلة جامعة الأزهر بغزة: سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 (2) 107-138.

- السلمي، علي (2011). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
- صويص، راتب، فلاق، احمد، جناة، ابو حماد، ايمن (2011). عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الاردنية (Orange). المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (7)4، 511-526.
- الطائي، محمد عيد حسين والخفاجي، نعمة عباس خضير (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية. عمان، دار الثقافة.
- العزاوي، سحر احمد كرجي (2005). أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- العقيلي، عمر وصفي (2009). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة. ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.
- كلوب، مؤيد (2010). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا: جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الاردن.
- مانع، فاطمة ونعيمة، برك (2008). إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني. مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة: المجلد 5. (37) 1-25.

- المطيري، فيصل غازي (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Al-Sukkar, A.S., Hussein, A.H.M. M. A., & Jalil, M.M.A, (2014). The Effect of Applying Artificial Intelligence in Shaping Marketing Strategies: Field Study at the Jordanian Industrial Companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 1-12.
- Alhaiou. (2011). A Study on the Relationship between E-CRM features and Loyalty in UK Study.(PhD Theses, Published), Brunel University, London, UK.
- Atuahene-Gima, K. (2005), “Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation”, *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83.
- Betlis, R.A., & Hitt, M.A. (2000). The New Competitive Land Scape. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 7-19.
- Burk, D.L. (2008). Role of Patent Law in Knowledge Codification, *The Berkeley Tech. LJ*, 23, 1009. London, Uk.
- Chang, C.H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361-370.

- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.
- Cross, M, E, Brashear, T.G, Rigdon, E.E, & Bellenger, D.N, (2007). Customer orientation and salesperson performance. *International Journal*. 5(3), 222-225.
- Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L., & Brenner, W. (2005). Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From, and About Customers Work. *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems*, Omaha: USA.
- Drucker, P.F, & Drucker, P.F., (2007). *Innovation and enterprnsurship: practices and principles*. London: Routledge.
- Evans, J.R., & Collier, D. (2007). *Operations Management: Integrated Goods and Services Approach WITH Student CD-Rom AND Microsoft Project*. South-Western Publishing/Thomson Learning. (Online), available: <http://www.abebooks.com/book-search/isbn/9780324360783/>.
- Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (2004). "Collaborative customer management in financial services alliances". *Proceedings*, USA.
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Han, J., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance:is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*. 62(1). 30-45.
- Hatch, J. & Zweig, J. (2001). Strategic Flexibility: The key to Growth. *Ivey Business Journal*, 65(4) 44-45.

- Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1984), ***Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing***, Wiley, New York, NY.
- Jham, V., & Khan, K.M. (2008). Determinants of performance in retail banking: Perspectives of customer satisfaction and relationship marketing. ***Singapore Management Review***, 30(2), 35-45.
- Kotler, P., & Keller, K., (2009). ***Marketing Management*** (13<sup>th</sup>ed) Prentice Hall, New Jersey: USA.
- Krajewski. L, J & Ritzman. L, P. (2013).***Operation Management: Strategy and Analysis***, (5<sup>th</sup> ed), Wesley Publishing Com, USA.
- Laudon K.C., & Laudon J.P., (2007).***Essentials & Management Information Systems***. New Jersey: Prentice Hall.
- Leong, F.T., Wagner, N.S., & Kim, H.H. (1995). Group counseling expectations among Asian American students: The role of culture-specific factors. ***Journal of Counseling Psychology***, 42(2), 217.
- Lin, R.J.,Che, R.H., & Ting, C.Y.(2012) Turning knowledge management into innovation in high-tech industry .***Industerial Management & Data Systemes***, 112(1),42-63.
- Liu. Tsai-Lung. (2013). ***Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage***. (Online), available: [www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org).
- Lukas, B.A., & Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. ***Journal of the academy of marketing science***, 28(2), 239-247.
- Macmillan, H., & Mahan. T. (2011). ***Strategic Management***, Oxford University Published, USA.



- Malhotra, N.K. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.
- Mohammad.A, Rashid, B.B., & Tahir.S.B. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance an emperical study in the hotel industry, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4 (3), 228-247.
- Moreno, G.A. & Melendez, P.A. (2011), “Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors”, *International Journal of Information Management*, 31(1), 437-444.
- Muzamil Naqshbandi, M., & Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. *Business Strategy Series*, 13(6), 263-273.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nemati, H.R., Steiger, D.M., Iyer, L.S., & Herschel, R.T. (2002). Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support, artificial intelligence and data warehousing. *Decision Support Systems*, 33(2), 143-161
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Plam S. W., (2011). "**Customer Orientation in real Estate Companies Customer Relation values Of Espoused**", Theses, Unpublished Masters, Aberdeen, England university Of Aberdeen, Old.
- Porter. Michael E. (2006), “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, 74 November- December. pp 61-78.

- Prajogo, D.I., & McDermontt .p. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organizations using importance–performance analysis matrix. *Managing Service Quality*, 21(5), 465–483.
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571-582.
- Salojarvi, H., & Saarenketo, S.(2013) The effect of teams on customer knowledge processing, esprit de corps and account performance in internal key account management.*European Journal of marketing*, 47(5/6), 987-1005.
- Salojärvi, H., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2013). How customer knowledge dissemination links to KAM. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 383-395.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982).The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(5), 343-51.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach. Wiley.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing* .67(3), 80-95.
- Shi, J., & Yip, L. (2007). Driving innovation and improving employee capability: the effects of customer knowledge sharing on CRM, *The Business intrnational*, 9(4), 112-117.
- Slack. Nigel, Chambers. Stuart, Harland. Christine, Harrston. Alan, & Johnston. Robert. (2004). "**Operations Management**". (4<sup>nd</sup> ed ), Prentice Hall: New York.

- Srikantaiah, T. K., Koenig, M. E., & Al-Hawamdeh, S. (2010). *Convergence of project management and knowledge management*. Scarecrow Press.
- Stevenson, W. J. (2007). **"Production: Operations Management"**. (8<sup>th</sup> ed), Von Hoffmann Press.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long range planning*, 34(4), 421-439.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Voola, R. and Muthaly, S. (2005). Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation. *ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, Australia (5-7) December 2005*, University of Western Australia, perth, Australia.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29 (4), 1035-1046.
- Warner, M, & Witzel, M. (2004). **Managing in Virtual Organization**, Thomson: Australia.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.
- Yoong, P., & Molina, M. (2003). Knowledge sharing and business clusters. *PACIS 2003 Proceedings, PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (PACIS)*, Adelaide, South Australia.

**ملحق رقم (1)**  
**أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة**

| التسلسل | اللقب العلمي والاسم            | التخصص      | مكان العمل         |
|---------|--------------------------------|-------------|--------------------|
| 1       | ا.د. محمد عبد العال النعيمي    | إدارة أعمال | جامعة الشرق الأوسط |
| 2       | د . مراد عطيانى                | إدارة أعمال | جامعة الشرق الأوسط |
| 3       | ا.د. زاهد عبد الحميد السامرائي | تسويق       | جامعة البترا       |
| 4       | ا.د. نجم العزاوي               | إدارة أعمال | جامعة البترا       |
| 5       | د. سمير الجبالي                | تسويق       | جامعة الشرق الأوسط |
| 6       | د. صباح علي أغا                | إدارة أعمال | جامعة البترا       |
| 7       | د. احمد علي صالح               | إدارة أعمال | جامعة الشرق الوسط  |
| 8       | د. علي عباس                    | إدارة أعمال | جامعة الشرق الوسط  |
| 9       | د. فراس أبو قاعود              | تسويق       | جامعة الشرق الاوسط |

## ملحق رقم (2) نموذج استبانة الدراسة

### المعلومات الديموغرافية والتنظيمية:

#### 1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

#### 2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-39 سنة  
☐ من 40-49 سنة ☐ من 50-59 سنة  
☐ 60 سنة فأكثر

#### 3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐ دبلوم (كلية مجتمع)  
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير  
☐ دكتوراه

#### 4- المسمى (المركز) الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ مدير تنفيذي  
☐ رئيس قسم ☐ مدير فرع  
☐ مركز آخر (يذكر)

#### 5- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات  
☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة  
☐ 21 سنة فأكثر

#### 6- عدد سنوات الخبرة في قطاع البنوك التجارية الأردنية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات  
☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة  
☐ 21 سنة فأكثر

أولاً: الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من

### عبارات التوجه بالزبائن

| ت | الفقرة                                                                         | بدائل الإجابة |      |           |        |                   |              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-----------|--------|-------------------|--------------|
|   |                                                                                | أتفق بشدة     | أتفق | بعض الشيء | محاييد | لا أتفق بعض الشيء | لا أتفق بشدة |
| 1 | يقوم البنك بمتابعة مستوى الالتزام و التوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة. |               |      |           |        |                   |              |
| 2 | يهدف عمل البنك في الأساس لتحقيق رضا الزبائن.                                   |               |      |           |        |                   |              |
| 3 | تعتمد إستراتيجية البنك على فهمنا لاحتياجات الزبائن.                            |               |      |           |        |                   |              |
| 4 | ترتكز إستراتيجية البنك علي خلق قيمة أعلى للزبائن.                              |               |      |           |        |                   |              |
| 5 | يقوم البنك بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة و دورية.                             |               |      |           |        |                   |              |
| 6 | يهتم البنك اهتماما كبيرا بخدمة ما بعد البيع لجذب الزبائن.                      |               |      |           |        |                   |              |
| 7 | يعرض البنك خدمات تتناسب مع حاجات زبائن البنك.                                  |               |      |           |        |                   |              |

ثانيا : الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من

### عبارات إدارة معرفة الزبون

| ت                                   | الفقرة                                                                            | بدائل الإجابة |      |                |        |                   |              |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|----------------|--------|-------------------|--------------|
|                                     |                                                                                   | أتفق بشدة     | أتفق | أتفق بعض الشيء | محاييد | لا أتفق بعض الشيء | لا أتفق بشدة |
| إدارة معرفة الزبون (اكتساب المعرفة) |                                                                                   |               |      |                |        |                   |              |
| 8                                   | يوفر البنك وسائل اتصال متعددة مع أصحاب الحسابات الرئيسية.                         |               |      |                |        |                   |              |
| 9                                   | ناقش موظفو البنك بانتظام كيفية تلبية الأهداف المشتركة مع أصحاب الحسابات الرئيسية. |               |      |                |        |                   |              |

|                             |  |  |  |  |  |  |    |                                                                                                                          |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |  |  |  |  |  |  | 10 | يقوم البنك بتنظيم اجتماعات بانتظام مع أصحاب الحسابات الرئيسية لمعرفة ما هي الخدمات التي سوف يحتاجونها في المستقبل        |
|                             |  |  |  |  |  |  | 11 | يوفر البنك نظام اتصال تفاعلي مع أصحاب الحسابات الرئيسية.                                                                 |
|                             |  |  |  |  |  |  | 12 | يقوم البنك ببناء قنوات متعددة للحصول علي المعرفة الخاصة بالزبون.                                                         |
|                             |  |  |  |  |  |  | 13 | يقوم البنك بجمع المعلومات المتعلقة بالزبائن للتنبؤ بالأسواق المحتملة.                                                    |
|                             |  |  |  |  |  |  | 14 | يحتفظ البنك بسجلات بها معلومات كافية عن زبائن البنك.                                                                     |
|                             |  |  |  |  |  |  | 15 | لدي البنك شبكة معلومات خاصة بالزبائن                                                                                     |
| إدارة المعرفة (نشر المعرفة) |  |  |  |  |  |  |    |                                                                                                                          |
|                             |  |  |  |  |  |  | 16 | يعمل البنك على نقل المعرفة عن أي حدث هام لحساب رئيسي إلى الأقسام الأخرى.                                                 |
|                             |  |  |  |  |  |  | 17 | المعرفة التي يمكن أن تؤثر في الطريقة التي يخدم بها البنك أصحاب الحسابات الرئيسية تصل إلي مدير الحساب الرئيسي.            |
|                             |  |  |  |  |  |  | 18 | يتقهم مندوبي المبيعات في البنك الذين يخدمون نفس الحساب الرئيسي كل الإجراءات الأخرى لبعضهم البعض التي تهم الحساب الرئيسي. |

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

| بدائل الإجابة                       |         |                   |       |                |      |           | الفقرة | ت                                                                      |
|-------------------------------------|---------|-------------------|-------|----------------|------|-----------|--------|------------------------------------------------------------------------|
| لا أتفق بشدة                        | لا أتفق | لا أتفق بعض الشيء | محايد | أتفق بعض الشيء | أتفق | أتفق بشدة |        |                                                                        |
| إدارة معرفة الزبون (مشاركة المعرفة) |         |                   |       |                |      |           |        |                                                                        |
|                                     |         |                   |       |                |      |           | 19     | دعم اتخاذ القرار من الإدارات في البنك يتم من خلال تبادل معرفة الزبائن. |
|                                     |         |                   |       |                |      |           | 20     | تعمل إدارة البنك على دمج المعرفة بزبائن البنك                          |

|                                    |  |  |  |  |  |  |                                                                                                   |    |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                    |  |  |  |  |  |  | بشكل فعال لتحليل السلوك الشرائي للزبائن.                                                          |    |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقوم البنك بمشاركة المعلومات بحرية بين إدارات البنك.                                              | 21 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | معرفة الزبون لها أهمية كبيرة في عمليات التوريد و الخدمات اللوجستية في البنك.                      | 22 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يشارك البنك معلومات الزبائن مع شركات الخدمات اللوجستية.                                           | 23 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يستخدم البنك معرفة الزبون المتاحة من العمليات اللوجستية لتسويق الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن. | 24 |
| إدارة معرفة الزبون (تطبيق المعرفة) |  |  |  |  |  |  |                                                                                                   |    |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يطبق البنك المعارف المقدمة بشكل استباقي إلى الزبون.                                               | 25 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يطبق البنك نظام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة بالزبون.                                       | 26 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يملك البنك قاعدة بيانات أكثر تكاملاً بمعرفة الزبون.                                               | 27 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يطبق البنك المعرفة بالزبون لتقديم خدمات جديدة.                                                    | 28 |

ثالثاً : الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تحقيق الأولويات التنافسية

| ت                                     | الفقرة                                                              | بدائل الإجابة |      |                |       |                   |              |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|------|----------------|-------|-------------------|--------------|
|                                       |                                                                     | أتفق بشدة     | أتفق | أتفق بعض الشيء | محايد | لا أتفق بعض الشيء | لا أتفق بشدة |
| تحقيق الأولويات التنافسية (الاستجابة) |                                                                     |               |      |                |       |                   |              |
| 29                                    | يستجيب البنك بسرعة لحاجات و رغبات الزبائن المتطورة.                 |               |      |                |       |                   |              |
| 30                                    | يستجيب البنك بفاعلية مع تغير متطلبات تكلفة تقديم الخدمة للزبائن.    |               |      |                |       |                   |              |
| 31                                    | يستجيب البنك بفاعلية مع تغير متطلبات تصميم الخدمة المقدمة للزبائن . |               |      |                |       |                   |              |
| 32                                    | يستجيب البنك بسرعة مع تغير المتطلبات الشخصية                        |               |      |                |       |                   |              |



|                                    |  |  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------|----|
|                                    |  |  |  |  |  |  | لكل زبون.                                                            |    |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يستوعب البنك التغيرات السريعة التي تحدث في أسواق البنوك التجارية.    | 33 |
| تحقيق الأولويات التنافسية (السرعة) |  |  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يراعي البنك السرعة في إعلام الزبائن عن موعد تقديم الخدمات.           | 34 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقدم البنك الخدمة المصرفية للزبائن بشكل سريع                         | 35 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يتوفر في البنك الاستعداد الدائم لخدمة الزبائن.                       | 36 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يلبي البنك حاجات و طلبات الزبائن بشكل فوري.                          | 37 |
| تحقيق الأولويات التنافسية (الجودة) |  |  |  |  |  |  |                                                                      |    |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يحرص البنك على زيادة إنتاجية الموظفين.                               | 38 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقدم البنك خدمات موثوق بها.                                          | 39 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يمتلك موظفي البنك المعرفة والمهارات العالية في التعامل مع الزبائن.   | 40 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يحافظ البنك على تقديم نوعية متسقة و موثوق بها من الخدمات.            | 41 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقوم البنك بعملية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن. | 42 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يتميز مركز تقديم خدمات الزبائن بالمظهر الجميل.                       | 43 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يلتزم مقدمي الخدمة للزبائن بالمظهر المناسب.                          | 44 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقدم البنك الموقع الملائم لمركز تقديم الخدمات إلى الزبون.            | 45 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقدم البنك خدمات متميزة إلى الزبون مقارنة بالمنافسين.                | 46 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يقدم البنك المساعدة الفنية المناسبة للزبائن.                         | 47 |
|                                    |  |  |  |  |  |  | يعمل البنك على زيادة موثوقية الخدمات المقدمة إلى زبائنه.             | 48 |

**الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات تحقيق الأولويات التنافسية**

| ت                                          | الفقرة                                                                            | بدائل الإجابة |      |                |       |                   |              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|----------------|-------|-------------------|--------------|
|                                            |                                                                                   | أتفق بشدة     | أتفق | أتفق بعض الشيء | محايد | لا أتفق بعض الشيء | لا أتفق بشدة |
| تحقيق الأولويات التنافسية (المرونة)        |                                                                                   |               |      |                |       |                   |              |
| 49                                         | يملك البنك القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات إلى الزبائن.                  |               |      |                |       |                   |              |
| 50                                         | يقوم البنك بالتغيرات السريعة في تصميم الخدمات المقدمة إلى الزبائن.                |               |      |                |       |                   |              |
| 51                                         | يعرض البنك عدد كبير من مميزات الخدمات وتنوعها إلى الزبائن.                        |               |      |                |       |                   |              |
| 52                                         | يقوم البنك بتطوير و توفير خدمات مبتكرة إلى الزبائن.                               |               |      |                |       |                   |              |
| 53                                         | يعمل البنك على تطوير قنوات خدمة شاملة لتقديم خدمات جديدة إلى الزبون.              |               |      |                |       |                   |              |
| تحقيق الأولويات التنافسية (فاعلية التكلفة) |                                                                                   |               |      |                |       |                   |              |
| 54                                         | يقوم البنك بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طريق تحسين عملية تقديم الخدمة إلى الزبون. |               |      |                |       |                   |              |
| 55                                         | يقوم البنك بتخفيض التكاليف التشغيلية عن طرق أتمتة العمليات (Automation).          |               |      |                |       |                   |              |
| 56                                         | يعمل البنك على خفض تكلفة خدمة الزبون.                                             |               |      |                |       |                   |              |
| 57                                         | يعمل البنك على خفض أسعار الخدمات المقدمة لزيائنه.                                 |               |      |                |       |                   |              |
| 58                                         | يعمل البنك على تحسين إنتاجية مقدمي الخدمة.                                        |               |      |                |       |                   |              |