

## الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (دراسة ميدانية)<sup>1</sup>

د. سامح أحمد فتحى خاطر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة طنطا

جمهورية مصر العربية

Samehkhatter142@gmail.com

### ملخص البحث

استهدف البحث قياس أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل - المعرفة للعميل) في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية مع تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء). وباستخدام قائمة الاستقصاء جمعت البيانات من عينة عشوائية من مالكي المشروعات الصغيرة الخدمية بمحافظة الغربية قوامها (273) مفردة [75 في مجال الصحة - 163 في مجال الغذاء والإقامة - 18 في مجال النقل والتخزين - 17 في مجال التعليم والتدريب].

واستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وباستخدام البرامج الإحصائية AMOS.20&SPSS.17 تم إعداد البيانات وتحليلها. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء [المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء - المعرفة عن العملاء] على الترتيب وللقدرات التسويقية الديناميكية [إدارة العلاقات مع العملاء - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - تطوير المنتجات الجديدة] على الترتيب في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية، كما أن هناك أثراً معنوياً إيجابياً لأبعاد إدارة معرفة العملاء في القدرات التسويقية الديناميكية محل الدراسة، وأخيراً الدور المعنوي الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

### الكلمات الدالة

إدارة معرفة العملاء، القدرات التسويقية الديناميكية، نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2023/3/23، وتم قبوله للنشر في 2023/5/12.

## (1) المقدمة

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنتاهية الصغر حوالي 90% من إجمالي المشروعات، وتستحوذ على 50% من العمالة على مستوى العالم. وتعد أحد دعائم تحقيق التنمية الاقتصادية؛ لما تساهم به من زيادة معدلات الناتج المحلي، وتقليل حجم البطالة، وتحسين الأداء التصديري، ودعم القدرة التنافسية للنشاط الاقتصادي (عباس، 2020). لذا فإن نجاح تلك المشروعات ودعم قدرتها على النمو والإستمرار هدف هام لكافة إقتصاديات الدول المختلفة.

وتزايد أهمية تلك المشروعات في الإقتصاديات النامية ومن بينها مصر، وعلى الرغم من الدعم الذى تقدمه الحكومة المصرية لها، إلا أنها لازالت تواجه مجموعة من التحديات تتعلق بالتمويل والمنافسة الشديدة وعدم توافر العناصر البشرية المؤهلة، وقصور المهارات التسويقية وإفتقار الخبرات الإدارية اللازمة (على، 2020). ومن ثم فإن نجاح تلك المشروعات مرهون بتوافر مجموعة من الأدوات اللازمة لمواجهة هذه التحديات والتي يأتي من بينها إكتساب وإملاك القدرات التسويقية الملائمة للتعامل مع البيئة شديدة التغير وتوفير المعرفة من مصادرها المختلفة (عباس، 2020؛ دهشان 2021).

واستناداً إلى نظرية الإعتماد على الموارد تمثل المعرفة بأنواعها المختلفة أحد أهم موارد المنظمات باختلاف أشكالها في الوقت الحالي. هذا وتزايد أهمية معرفة العملاء في القطاع الخدمى نظراً للخصائص المميزة للخدمة من حيث مساهمة العميل فى إنتاجها، والتلازم بين إنتاجها واستهلاكها والإتصال المباشر بين منتج الخدمة والعميل (رضوان، 2010؛ 2016؛ Melhem)، و يعكس مفهوم إدارة معرفة العملاء مجموعة من الممارسات اللازمة لجعل العملاء شركاء معرفة وتحقيق التبادل المشترك للمعرفة بين المنظمة والعميل، ويتضمن المعرفة من العملاء (customers، والمعرفة عن العملاء About customers، والمعرفة للعملاء For Customers (Mohammadzadeh, Torbati, Asadi & Razavi, 2016)

ويشير زوهريان، رحيمينيا ونابيزاديه (2022) Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh أنه بالنظر إلى الظروف المعقدة والديناميكية لعالم اليوم، واعتماداً على ما أشارت إليه نظرية القدرات الديناميكية. فإن منظمات الأعمال إذا أرادت استمرار تحقيق النجاح والتقدم فى ظل تلك الظروف فإنها تحتاج بالإضافة لإملاك الموارد إلى القدرة على إعادة تشكيل مواردها استجابة للتغيرات فى البيئة المحيطة. وتمثل القدرات التسويقية الديناميكية أحد تلك القدرات التى تعكس قدرة المنظمة على تنفيذ العمليات والأنشطة والإستراتيجيات التسويقية كتطوير المنتجات واستشعار السوق واقتناص الفرص وإدارة العلامات التجارية وإدارة العلاقات مع العملاء وغيرها فى ظل ظروف السوق غير المؤكدة (Bratianu, Stanescu & Mocanu, 2022).

ويرى أغاميريان، دورى وأغاميريان (2015) Aghamirian, Dorri & Aghamirian أن معرفة العميل دوراً هاماً فى تفهم المنظمة لاحتياجاته وسلوكياته وتوقعاته والعمل على تحقيقها بشكل يفوق المنافس، كما يؤكد سيلبستيو وويريانتي (2020) Sulisty & Wuryanti أنها تساهم فى إعادة صياغة القرارات التسويقية وتشكيل الاستراتيجيات بما يتوافق مع ظروف العملاء والسوق المتباينة وينعكس على نجاح المنظمات.

ومن خلال اجراء مجموعة من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينه ميسرة من مالكي عدد من المشروعات الصغيرة الخدمية قوامها 31 مفردة (9 في مجال الصحة- 8 من مجال النقل والتخزين -8 في مجال التعليم والتدريب- 6 في مجال خدمات الغذاء والإقامة) بمدينة كفر الزيات وطنطا خلال شهرى يونيو ويوليو 2022، وذلك للتعرف على أهم المعايير المستخدمة للحكم على مدى نجاح المشروعات، ومدى إدراكهم لأهمية معرفة العميل، والأليات المستخدمة لتجميع المعلومات من/عن العملاء وكذلك تقديم المعلومات لهم، وطبيعة الجهود والقدرات التسويقية التي يتم الاعتماد عليها في تسويق خدماتهم، وتصورهم للدور الذي يمكن أن تلعبه أبعاد إدارة معرفة العميل والقدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق نجاح المشروعات.

توصلت الدراسة الإستطلاعية إلى مجموعه من المؤشرات تتمثل في، أولاً: اتفاق وإدراك غالبية مفردات العينة محل الدراسة (حوالى 81%) على أهميه معرفة العملاء وأن حاجاتهم ورغباتهم هي المحرك الأساسى للقرارات التسويقية المتخذة وتحقيق النجاح والاستمرار، ثانياً: وجود قصور في توافر قواعد بيانات دقيقه - لدى معظم المشروعات محل الدراسة (حوالى 74%) - يمكن الاعتماد عليها في تصنيف العملاء وتحليل سلوكياتهم نظرا للاعتماد على وسائل تكنولوجيايه بدائية ورؤيتهم حول أن الاستعانة بالأدوات والبرامج التكنولوجية المتطورة يمثل عبء تكاليفى عليهم، ثالثاً: اعتماد معظم مفردات العينة محل الدراسة (حوالى 68%) على مواقع التواصل الاجتماعى والمواقع الإلكترونية في قياس رد فعل العملاء عن الخدمات المقدمة وتقييمهم لها مقارنة بالمنافسين وكذلك في تقديم المعلومات اللازمة عن أنشطة المشروع للعملاء، رابعاً: وجود اختلاف واضح بين مفردات العينة محل الدراسة حول معايير تقييم النجاح للمشروع وتباينت تلك المعايير وفقاً لشخصية مالك المشروع وطبيعة النشاط الخدمى للمشروع والمرحلة التي يمر بها المشروع من دورة حياته، خامساً: اقتصار معظم ملاك المشروعات محل الدراسة (حوالى 62%) على خبراتهم أو تقليد الآخرين في تسويق خدماتهم مع اعتمادهم على أن جودة الخدمات المقدمة هي الكفيلة للترويج للمشروع دون الاهتمام بالفكر التسويقي المتكامل والاعتماد على التسويق العشوائى، وأخيراً: تباين آراء أفراد العينة حول أهم القدرات التسويقية الديناميكية اللازمة لتحقيق النجاح مع عدم وجود تصور واضح حول أهم أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً في القدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المشروعات

وبمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة اتضح اهتمام عدد من الباحثين بالإشارة إلى الدور المعنوى لإدارة معرفة العملاء وللقدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التميز وتحسين أداء المنظمات (Zahari, Abdul Rahman & Othman, 2014; Melhem, 2016; Zaidi, 2017; Kwon, 2021; Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh, 2022; Sharifi, Sanayei & Ansari, 2022). وكذا الدور الوسيط للقدرات التسويقية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وأحد أو بعض أبعاد نجاح المشروعات (Sulistyo & Wuryanti, 2020; Yusr, Mokhtar, Perumal & Salimon, 2022) إلا أن تلك الدراسات اقتصرت في تناول العلاقة بين تلك المتغيرات على مجموعة من الأبعاد دون الأخرى - في حدود علم الباحث- وكذا الاختلاف الواضح بين تلك الدراسات حول الأهمية النسبية لأبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية في التأثير على أداء المنظمة أو التأثير على العملاء أو

على جودة المنتجات والتي تُعد أبعادًا لتقييم نجاح المشروعات. مع الأخذ في الاعتبار حاجة البيئة المصرية إلى المزيد من الدراسات حول تناول العلاقة بين تلك المتغيرات .

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة هذا البحث في محاولة التوصل إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء) كمتغيرات مستقلة، والقدرات التسويقية الديناميكية (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء) كمتغيرات وسيطة ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية كمتغير تابع. ويمكن تلخيص المشكلة في التساؤل التالي: ماهو الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية بمحافظة الغربية .؟

وتتضح أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها؛ إدارة معرفة العملاء، القدرات التسويقية الديناميكية، ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية؛ بالإضافة إلى الدور الهام للمشروعات الصغيرة عموماً ك مجال تطبيقي في تحقيق التنمية الاقتصادية. وتتمثل أهمية البحث العلمية في توجيه الإهتمام وتقديم الإطار الفكري لتناول العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء)، والقدرات التسويقية الديناميكية (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامات التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء) ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية. كما يُعد تكملة للدراسات السابقة في هذا المجال من خلال ما تقدمه من تحليل للعلاقات المتداخلة بين متغيرات البحث - حيث لم يتح للباحث -أي دراسة تناولت هذه العلاقات من خلال الأبعاد المختلفة محل التقييم، هذا البحث.

أما على المستوى التطبيقي فترجع أهمية البحث إلى أهمية قطاع التطبيق والمتمثل في المشروعات الصغيرة الخدمية؛ لما تمثله المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من دور هام في دعم الإقتصاد الوطنى حيث تستحوذ تلك المشروعات على حوالي 98% من نشاط القطاع الخاص في مصر وتساهم بما يعادل 43% من الناتج المحلى الإجمالى (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، 2022). وكذا تقديم عدد من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التى تم التوصل إليها للمسؤولين عن تلك المشروعات بما قد يساعد في تحقيق النجاح.

ويتمثل الهدف الرئيسى للبحث في قياس الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية بمحافظة الغربية من خلال تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية وهى؛ أولاً: تقييم مدى توافر أبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية، وكذا تقييم درجه نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية من وجهه نظر عينه البحث، ثانياً: تحديد أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة مع تحديد أكثر تلك الأبعاد تأثيراً في نجاح المشروعات، ثالثاً: التوصل إلى أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في القدرات التسويقية الديناميكية (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامات التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء)، مع ترتيب تلك الأبعاد من حيث قوة التأثير في كل قدرة من القدرات التسويقية الديناميكية محل الدراسة على حده. رابعاً: قياس أثر القدرات التسويقية الديناميكية في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية وتحديد أكثر تلك القدرات تأثيراً في نجاح المشروعات. وخامساً: تحديد الأثر غير

المباشر لأبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة محل التطبيق من خلال تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية.

## (2) أدبيات البحث

وتتضمن التأصيل النظري لمفاهيم الدراسة وأبعاد قياسها وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث واشتقاق الفروض على النحو التالي:

### (1-2) الإطار النظري

ويتناول متغيرات البحث؛ إدارة معرفة العملاء (كمتغير مستقل)، والقدرات التسويقية الديناميكية (كمتغير وسيط) ونجاح المشروعات الصغيرة (كمتغير تابع) وذلك من حيث المفهوم والأبعاد.

### (1-1-2) إدارة معرفة العملاء Customers Knowledge Management

تشير نظريته الاعتماد على الموارد إلى أهمية المعرفة كأحد موارد وأصول المنظمة غير الملموسة اللازمة لتحقيق التميز التنافسي وصولاً للنجاح (Melhem, 2016). وفي هذا الصدد يؤكد شاريفي، سانايي وأنساري، Sharifi, Sanayei & Ansari (2022) على أهمية السعي المتواصل من قبل المنظمات في الحصول على المعرفة من كافة مصادرها، هذا وبعد العميل أحد أهم مصادر المعرفة الخارجية، حيث أن معرفة العميل وتحقيق التبادل المشترك للمعرفة بين المنظمة وعملائها يساهم في سد الفجوة المعرفية بين ما تفكر به المنظمة وما يريده العميل حقا، ويساعد في تحويل العملاء من متلقين سلبيين للمنتجات (الأفراد الذين يشترون و يستخدمون منتجات الشركة فقط) إلى شركاء معرفة (الأفراد الذين يتعاونون ويضيفون قيمة للمنظمة) (Mohammazadeh, Torbati, Asadi, Razavi, 2016). إن التدقيق في محاولات الباحثين المختلفة لوضع تعريف لإدارة معرفة العملاء يوضح أنهم مجموعة من العمليات والممارسات الديناميكية اللازمة لتبادل ومشاركة المعرفة وتحقيق التفاعل بين المنظمة وعملائها (Sun, 2011; 2018; Lu, Harncharnchai & Saeheaw, 2021)؛ البنا والسطوحى وأحمد، (2018)؛

ويرى شينابات وراكثين (Chaithanapat & Rakthin, 2021) أن إدارة معرفة العملاء تتضمن المعلومات المستمدة من العملاء حول البيئة الخارجية، المنتجات، المنافسين والأسواق، ومعلومات عن خلفية العملاء، تاريخ وحجم معاملاتهم، رغباتهم ودوافعهم، وكذا المعلومات المقدمة للعميل لتلبية احتياجاته المعرفية ومساعدته في اتخاذ القرار الشرائي.

وتساعد إدارة معرفة العملاء في تحقيق العديد من المزايا للعملاء والمنظمة؛ فبالنسبة للمنظمة فهي تمكن من اكتشاف احتياجات العملاء ورغباتهم ومن ثم تحقيق الإستجابة الأفضل لها بما يسهل عليها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد وكذا الوصول إلى أفكار لتطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات مبتكرة وينعكس ذلك على ربحية المنظمة ووضعها التنافسي؛ أما بالنسبة للعملاء ففي ضوء المعلومات المقدمة له من المنظمة يستطيع اتخاذ القرار الشرائي الأنسب بسهولة وكذا تحقيق الإستفادة القصوى من المنتجات المتاحة (Aghamirian, Dorri & Aghamirian, 2015).

ومن ثم فإنه يمكن تعريف إدارة معرفة العملاء على أنها عملية ديناميكية تقوم على التقاط وتحسين قيمة المعلومات المتاحة من العملاء وعنهم ومشاركتها في جميع أنحاء المنظمة والإستفادة منها وكذا تقديم المعلومات ذات القيمة عن المنظمة للعميل الأمر الذي يساعد في تحقيق أهداف العميل والمنظمة. وقد حدد معظم الباحثين ثلاثة أبعاد لإدارة معرفة العملاء تتمثل في المعرفة من العملاء، المعرفة عن /حول العملاء، والمعرفة للعملاء (Zahari, Abdul Rahman & Othman, 2014; Melhem, 2016; Mohammadzadeh, Torbati, Asadi & Razavi, 2016; Zaidi, 2017; Munawar, Ahmed & Ahmad, 2018; Sharifi, Sanayei & Ansari, 2022)

### المعرفة من العملاء Knowledge from Customers

وتشير إلى الأفكار والمعلومات والآراء التي تتلقاها المنظمة من عملائها حول الأسواق والمنتجات والمنافسين للمساعدة في فهم البيئة الخارجية (أحمد، 2018؛ Aghamirian, Dorri & Aghamirian, 2015). وهذا النوع من المعرفة له طبيعة ضمنية لذا فإن التحدي الأكبر بالنسبة للمنظمات هو التقاط المعلومات المطلوبة من العملاء وتحويلها إلى معرفة واضحة (أفكار مفيدة في حل مشاكل العملاء، تقديم المنتجات المبتكرة، تحسين المنتجات الحالية) (Sharifi, Sanayei & Ansari, 2022). ويرى ميلحم (2016) Melhem أن وسائل التواصل الإجتماعي في الوقت الحالي مثل منتديات المناقشة أداه مهمة لاكتساب تلك المعرفة، ففى هذه المنتديات يمكن لأشخاص متنوعين وذوى مستويات مختلفة من المعرفة التعبير عن احتياجاتهم ومشاكلهم وتقييمهم للمنتجات والمنافسين وطرح الأفكار الجديدة.

### المعرفة عن / حول العملاء Knowledge about customers

وهي أحد أنواع المعرفة التي تساعد المنظمة في معرفة عملائها وتشمل النظر في خلفيات العملاء وتاريخ معاملاتهم ودوافعهم ورغباتهم وغير ذلك بما يساعد في تفهم سلوكيات العملاء بشكل أفضل (Munawar, Ahmed & Ahmad, 2018)

ويشير شينثانات وراكثين (2021) Chaithanapat & Rakthin إلى أن المعرفة حول العملاء تتضمن معلومات ديموغرافية ونفسية وسلوكية ولا تقتصر تلك المعرفة على توفير المعلومات عن العملاء الحاليين فقط بل تتضمن أيضا توفير معلومات عن العملاء المحتملين واهتماماتهم وتفضيلاتهم.

### المعرفة للعملاء Knowledge for customers

وتعنى التدفق المستمر للمعرفة من المنظمة للعملاء بالطريقة التي تنعكس على وعى العميل وتصوره لجودة المنتجات المقدمة وثقته في المنظمة (Zahari, Abdul Rahman & Othman, 2014). وتشمل كل ما توفره الشركة لعملائها من معلومات فيما يتعلق بالمنظمة ومنتجاتها والمنافسين وغير ذلك، فإلى جانب المعرفة والمعلومات الموجودة لدى العميل فإن المعلومات التي تقدمها المنظمة ستساعده في سد الفجوة المعرفية لديه وإتخاذ القرارات الشرائية بشكل أفضل وكذا تحقيق الإستفادة من المنتجات المقدمة بالشكل الأمثل. (Zaidi, 2017; Yaghoubi, Fini & Rahmati-Najarkolaei, 2017)

## 2-1-2) القدرات التسويقية الديناميكية Dynamic Marketing Capabilities

تعد القدرات التسويقية إحدى قدرات المنظمة التي تساعد على فهم وتلبية احتياجات العملاء في المكان والوقت والتكلفة المناسبة (Walter & Stella, 2021)، ويراها البنا وذكورى والشيوخى (2017) اتفاقاً مع فورهييس ومورجان (2005) Vorhies & Morgan أنها تشكيلة من العمليات والمهارات التي تهدف إلى تقديم منتجات تساعد في تلبية احتياجات العملاء، في حين عرفها كاليكا ومورجان (2019) Kaleka & Morgan بأنها عملية تكاملية تستخدم فيها الشركة مواردها الملموسة وغير الملموسة لفهم احتياجات العملاء المتغيرة والمعقدة لتحقيق التميز عن المنافسين وكذا قيمة معنوية متفوقة للعلامة التجارية، ومن ثم فإنه يمكن القول واستناداً على ما جاء به مورجان، فينج وويلتر (2018) Morgan, Feng & Whittler أن القدرات التسويقية تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة لأداء المهام التسويقية بطريقة تحقق النتائج التسويقية المرغوبة.

ولقد قدم الباحثون العديد من التصنيفات للقدرات التسويقية من منظورات مختلفة ولعل أبرزها وأكثرها شمولية ما قدمه داي (1994) Day حيث قسمها إلى (1) قدرات من الخارج للداخل Outside-in capabilities (2) قدرات من الداخل للخارج Inside-out capabilities (3) قدرات شاملة وممتدة Spanning capabilities، بينما قسمها مورجان (2012) Morgan إلى (1) قدرات تسويقية تخصصية Specialized capabilities (2) قدرات تسويقية بنائية / هندسية Architectural capabilities (3) قدرات تسويقية ممتدة Spanning capabilities، ثم عاد داي (2011) Day وقسمها مرة أخرى إلى (1) قدرات تسويقية أساسية Static capabilities (2) قدرات تسويقية ديناميكية Dynamic capabilities (3) قدرات تسويقية تكيفية Adaptive capabilities.

ومع التغير الشديد في طبيعة الطلب واحتياجات العملاء والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وشده المنافسة وقصر دورة حياة المنتج وعودة الأسواق، واعتماداً على ما جاءت به نظرية القدرات الديناميكية من أن المنظمة إذا أرادت تحقيق أداءً متفوقاً فإنه بجانب إمتلاك الموارد ذات القيمة فإنها بحاجة إلى إمتلاك القدرات لاستغلال تلك الموارد وتطويرها في الإستجابة للظروف البيئية المتغيرة، زاد تركيز الباحثين حول مفهوم القدرات التسويقية الديناميكية كأحد أهم عناصر قدرات المنظمة اللازمة لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات البيئية الديناميكية (Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh, 2022).

وتعددت محاولات الباحثين في وضع تعريف للقدرات التسويقية الديناميكية؛ فعرفها والتر وستيلا (Walter & Stella (2021:168) بأنها "القدرة على تقديم قيمة متميزة للعملاء بشكل فعال من خلال زيادة فعالية الاستفادة من الموارد المتاحة وإعادة تشكيلها"، بينما حددها جيو وزملاؤه (Guo, Xu, Tang, Liu-Thompkins, Guo & Dong (2018:82) في "قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وتطوير واستحداث عمليات وأنشطة تسويقية استجابة لظروف السوق المتغيرة"، في حين أشار إليها هاريندجا، ماسمان، سيهونبنج و هاندوكو (Hariandja, Masman, Sihombing & Handoko (2021:2549) بأنها "القدرة على استشعار الفرص واغتنامها والتعامل مع التهديدات وتقليل أثارها وإعادة تشكيل الموارد لتلبية لاحتياجات العملاء المتغيرة والحفاظ على مكانة المنظمة في ظل ظروف البيئة المتغيرة" وكذا عرفها زوهريان، رحيمينيا ونابيزادية (Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh

(2022:147) إتفاقاً مع فانج وذوى (2009) Fang & Zou بأنها استجابة وكفاءة العمليات التسويقية المختلفة في إنشاء وتقديم قيمة متفوقه للعملاء وفقا لظروف السوق غير المؤكدة.

واستنتاجاً لما سبق فإن القدرات التسويقية الديناميكية تعكس تجاوب المنظمة بإعادة تشكيل ودمج وتنسيق مواردها ومهاراتها التسويقية ومن ثم القيام بالعمليات والأنشطة وتبنى الإستراتيجيات التسويقية التي تتلائم مع المتغيرات المحيطة ولذا فإنه يمكن تعريفها بأنها تلك القدرات التي تمكن المنظمة من تنفيذ عملياتها وأنشطتها وإستراتيجياتها التسويقية المختلفة إعتماًداً على دمج وتشكيل مهاراتها ومواردها للتعامل مع ظروف السوق المتغيرة.

إن تتبع الدراسات التي اهتمت بالقدرات التسويقية الديناميكية يوضح التباين الشديد بين الباحثين في تناول تلك القدرات ما بين (القدرة على تطوير المنتجات الجديدة- القدرة على إدارة العلاقات مع العملاء - القدرة على إدارة العلامة التجارية- القدرة على إدارة سلاسل الإمداد - القدرة على التعلم السوقي -القدرة على استشعار السوق واقتناص الفرص - القدرة على إعادة تشكيل وتنسيق الموارد التسويقية) وفقاً لطبيعة كل دراسة ومجال التطبيق؛ ولأغراض البحث الحالي وملائمة لقطاع المشروعات الصغيرة الخدمية فقد تم التركيز في هذا البحث على القدرات التسويقية الديناميكية التالية:

#### تطوير المنتجات الجديدة Developing new products

في ظل ظروف السوق وبيئة الأعمال المضطربة والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتج والتطور التكنولوجي السريع فإن الأمر يتطلب من المنظمات القدرة على تحديد الوقت المناسب لتقادم المنتج ومن ثم التركيز على عمليات تطوير المنتجات لتأمين ميزة ووضع تنافسى مناسب (Melhem,2016). ويشير مفهوم تطوير المنتجات الجديدة إلى عملية تقديم منتج جديد إلى السوق وقد يكون ذلك بطرح منتجات جديدة أو تحسين المنتج الحالي لإبقائه جذاباً وتنافسياً، وتمر عليه تطوير المنتجات بعدد من المراحل بداية من توليد الأفكار وفحصها حتى طرح المنتجات في الأسواق (حمدي، 2013؛ Migdadi, 2021).

#### إدارة العلامة التجارية Brand Management

وتتمثل إحدى الوظائف التسويقية التي تسعى إلى تخطيط وتحليل كيفية إدراك العلامة التجارية في السوق، أى أنها تعكس عمليات استهداف الصورة الذهنية التي يراد تشكيلها في أذهان العملاء وجعل العلامة التجارية لها قيمتها الخاصة وجعل العميل أكثر ارتباطاً بالعلامة التجارية بما يساعد في تحقيق موقع متميز من ظل ظروف السوق المعقدة وسلوكيات ودوافع العملاء المتباينة (كامل، 2020؛ Munawar , Ahmed & Ahmad,2018).

#### استشعار السوق واستغلال الفرص (استحواذ السوق) Market Seizing

ويتضمن القدرة على استشعار احتياجات العملاء المتغيرة والكامنة وظروف السوق المضطربة والفرص المترتبة على ذلك أولاً ومن ثم اتخاذ الموقف الاستراتيجي لتجنب التهديدات واستغلال الفرص وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق مقارنة بالمنافسين (كامل، 2020)، ويشير والتر وستيلا (2021) Walter&Stella أن تلك القدرة تعكس مجموعة من الآليات التي تحدد مدى إدراك المنظمة لبيئتها وتفسيرها والعمل من خلالها لتحقيق



الإستجابة الفعالة ويتضمن ذلك تحقيق التكامل بين مواردها و مهاراتها وكفاءتها التسويقية ملائمة الأسواق المتغيرة.

### إدارة العلاقات مع العملاء Customer Relationship Management

وتعكس تلك القدرة مزيج من الممارسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المنظمة لإدارة وتحليل تفاعلات العملاء وبياناتهم خلال دورة حياة العميل وتركز على وضع احتياجات العملاء أولاً وتقديم تجربته عملاء متفوقه وأكثر تميزاً للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد (الجبالي، 2021). فهو مفهوم يشير إلى نهج المنظمة في إدارة تفاعلاتها مع العملاء الحاليين والمحتملين بهدف تحسين العلاقات التجارية معهم (Yaghoubi, Fin & Rahmati - Najarkolaei, 2017; Migdadi, 2021)

### (3-1-2) نجاح المشروعات الصغيرة Small project Success

يختلف مفهوم المشروع الصغير والمتوسط الحجم باختلاف المعايير التي يعتمد عليها في التوصيف والتي تتباين من دولة إلى أخرى، ففى مصر يعرف المشروع الصغير استناداً إلى التحديث الجديد من البنك المركزى المصرى الصادر في 2015 بأنه كل منشأة أو شركة تمارس نشاطاً إقتصادياً صناعياً أو خدمياً أو تجارياً لا يزيد حجم أعمالها السنوية عن 50 مليون جنيه ولا يقل عن مليون جنيه وبالنسبة للمشروعات حديثة التأسيس لا يقل رأس مالها المدفوع عن ٥٠ ألف جنيه ولا يزيد عن ٥ مليون جنيه وعدد العاملين بها أقل من 200 عامل (عباس، 2020) ويرى عبدالله وراملى (2006) Abdullah & Ramly أن هناك غموضاً واضحاً في تحديد مفهوم نجاح المشروعات لسببين رئيسيين، أولها أنه لا يزال من غير الواضح كيفية قياس نجاح المشروعات لأن الأطراف المشاركة في المشروعات ترى نجاح أو فشل المشروع بشكل مختلف وبالتالي فهم يقدرون النتيجة بشكل مختلف، و أما السبب الثانى فيرجع إلى اختلاف الباحثين حول تحديد عناصر النجاح أو الفشل، كما أن العديد من هذه العوامل قد لا يكون لها تأثير مباشر على نجاح أو فشل المشروع على أرض الواقع وكذا اختلاف العوامل المحددة للنجاح وفقاً لكل مرحلة من مراحل دوره حياه المشروع. ويشير عبدالله وراملى (2006) Abdullah & Ramly أنه لإزالة هذا الغموض لا بد من التمييز بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع.

وفي هذا الصدد يشير فان ويستيزدين و فيتزجيرالد (2005) Van Der Westhuizen & Fitzgerald أن نجاح المشروع يتكون من عنصرين أساسيين هما نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع؛ فنجاح إدارة المشروع يركز على الإنجاز الناجح للمشروع فيما يتعلق بالتكلفة والوقت والجودة وتشير هذه الأبعاد الثلاثة إلى درجة كفاءة تنفيذ المشروع، بينما نجاح منتج المشروع فيركز على تأثيرات المنتج النهائي للمشروع و درجة تقبله في السوق، وعلى الرغم من أن نجاح منتج المشروع يمكن تمييزه عن نجاح إدارة المشروع إلا أن النتائج الناجحة لكليهما مرتبطة إرتباطاً وثيقاً؛ ومن ثم فإنه يمكن تحديد مفهوم نجاح المشروعات إتفاقاً مع سيدهاكار (2016:164) Sudhakar بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف لكافة الأطراف ذات الصلة بالمشروع بكفاءة وفعالية في ضوء القيود والموارد المتاحة".

ويرى إسلام ومورتيدر (2016) Islam & Murtadir-Al-Mukit أن هناك العديد من العوامل التي تحدد نجاح المشروعات الصغيرة أو المتوسطة والتي تختلف باختلاف ظروف البيئة المحيطة وتمثل أهم تلك العوامل في

شخصية مالك المشروع، الاستراتيجية التي يتبعها، نوع وطبيعة الأعمال، الدعم المالي، المعرفة الإدارية، القدرة على استخدام وتوظيف التكنولوجيا المتاحة، إمكانية الوصول إلى السوق، درجة المعرفة بالسوق، طبيعة المنتجات المقدمة وجودة العلاقات مع العملاء. (الشوابكة، العبادي، أرتيمه، 2018)

وفيما يتعلق بأبعاد قياس نجاح المشروعات فهناك اختلاف بين وجهات النظر للباحثين، فقد حددها يانج وشن ووانج (2012) Yang, Chen & Wang في كفاءة المشروع والأثر على العميل والأثر المباشر على المنظمة، وأضاف مولر وجيجديف (2012) Muller&Jugdev إلى تلك الأبعاد الاستعداد المستقبلي، بينما أضاف رضوان (2019) ومارتينز، ماشادو، مارتينز وفرياتسى (2018) Martens,Machado,Martens&Freitas الأداء المالي للأبعاد السابقة. في حين حدد سيرادور وتيرنير (2014) Serrador & Turner الأبعاد في كفاءة المشروع، وأداء المنتج، والأثر على العميل، ورضا الفريق والأثر على المنظمة وأضاف مارتينز وكارفالو (2016) Martens & Carvalho إلى ذلك الأثر المستقبلي والاستدامة.

وعموما فإن تحليل الدراسات المتعلقة بنجاح المشروعات الصغيرة أوضح أن أكثر الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في القياس تتمثل في كفاءة المشروع وتعكس نجاح إدارة المشروع في تحقيق الأهداف في إطار الوقت المحدد وبالتكلفة المقترحة وبالجودة المناسبة، أداء / جودة المنتج ويشير إلى قدرة السلع والخدمات المنتجة في تلبية الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء، التأثير على الفريق ويعني رضا أعضاء الفريق العاملين بالمشروع وارتفاع الروح المعنوية لهم ومدى إنسجامهم وسعيهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، التأثير على المشروع ويعكس تحقيق المشروع للنجاح التجاري من خلال المبيعات والأرباح المحققة، التأثير على المستقبل / الاستعداد المستقبلي ويشير إلى قدرة المشروع على الاستمرار وجدية إتخاذ الخطوات التي تساعد في ذلك؛ من دخول أسواق جديدة أو إضافة منتجات جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة، والتأثير على العميل ويتعلق بدرجة تقييم العميل لمنتجات المشروع وانعكاس ذلك على مشاعره ومستوى رضا وولاء العملاء للمشروع..

## (2-2) الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

ركزت عدد من الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين متغيرات البحث، ولقد تم تقسيمها إلى أربع مجموعات على النحو التالي:

### (1-1-2) العلاقة بين إدارة معرفة العملاء ونجاح المنظمات

اهتمت العديد من الدراسات بتناول أثر إدارة معرفة العملاء على أداء المنظمات أو التأثير على العملاء أو غيرها من المتغيرات التي تعد أبعادًا لنجاح المنظمات ومنها دراسة زاهاري، عبد الرحمن وعثمان Zahari, Abdul Rahman & Othman (2014) التي ركزت على قياس أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات التأمين بماليزيا وقد جمعت البيانات من عينة من المسؤولين بتلك الشركات قوامها (180) مفردة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء وأبعادها (المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء - المعرفة عن العملاء) على الترتيب في أداء تلك الشركات. كما توصلت دراسة محمدزاديه وتورباتي وأسادي وراذافي Mohammadzadeh, Torbati, Asadi & Razavi (2016) إلى معنوية التأثير الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العملاء -

المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء) على الترتيب في تحسين الأداء البيعى للبنوك الخاصة بإيران وقد جمعت البيانات من عينة عشوائية قوامها (270) مديراً وموظفاً بتلك البنوك.

واستنتجت دراسة مهديبيجي ، ديهغاني وياغوبي (2016) Mehdibeigi,Dehghani&Yaghoubi الأثر المعنوي الإيجابي لإدارة معرفة العملاء من منظور كلي يشمل (المعرفة عن العملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء) في تحقيق الفعالية التنظيمية للبنوك الخاصة الإيرانية وكذا الدور الوسيط المعنوي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بينهما وذلك بالتطبيق على عينة تقدر بـ (97) موظفاً بتلك البنوك. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة رماضنه (2020) من وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء على الفعالية التنظيمية وذلك باستقصاء آراء عينة قوامها (269) مفردة من العاملين بالبنوك الإسلامية في الأردن.

وتناولت دراسة قراربه (2018) العلاقة بين إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العميل - المعرفة للعميل - المعرفة من العميل) والأداء التسويقي (الحصة السوقية - الربحية - الاحتفاظ بالعملاء) وقد جمعت بيانات الدراسة من عينة قوامها (81) مفردة تشمل مديري ورؤساء الأقسام بشركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي متوسط القوة بين إدارة معرفة العملاء وزيادة الربحية وزيادة الحصة السوقية، وإرتباط معنوي ضعيف بين إدارة معرفة العملاء والاحتفاظ بالعملاء.

وتوصلت دراسة عبد الحميد (2019) إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العميل (المعرفة للعميل - المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل) على الترتيب في ثقة عملاء البنوك التجارية السعودية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (315) مفردة [75 من مسؤولي خدمة العملاء بالبنوك - 240 عميل]، وفي نفس الصدد استنتجت دراسة أنيوباما وجيانثي (2020) Anupama & Jayanthi وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء في ثقة ولاء عملاء البنوك بالهند وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (210) عميل لتلك البنوك.

كما أشارت دراسة شاريفي ، سانايي وأنساري (2022) Sharifi, Sanayei & Ansari إلى الأثر المعنوي الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء - المعرفة عن العملاء) على الترتيب في خلق قيمة تنظيمية، وقد جمعت بيانات الدراسة من عينة من مديري متاجر البيع بالتجزئة الإلكترونية بإيران قوامها (200) مفردة.

واعتماداً على ما توصلت إليه تلك الدراسات من وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في الأداء البيعى والتسويقي وتحقيق الفعالية التنظيمية وخلق قيمة للمنظمة والتأثير على ثقة العملاء وولائهم والتي تمثل جميعها أبعاداً لنجاح المنظمات. واستناداً على نظرية الاعتماد على الموارد والدور الذي تلعبه المعرفة كأحد موارد المنظمة غير الملموسة في تحقيق النجاح يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول (H<sub>1</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل - المعرفة للعميل) تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

## (2-2-2) العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية

ركزت بعض الدراسات على تناول العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وعدد من القدرات التسويقية ومنها دراسة ميلحم (2016) Melhm التي اهتمت بتحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية (التسعير- تطوير المنتجات - الترويج - التوزيع - إدارة الأسواق- تخطيط وتطوير بحوث السوق) في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء (المعرفة للعملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء) والاستجابة الرشيقة لعملاء فنادق الخمس نجوم في عمان وقد جمعت البيانات من عينة من العاملين بتلك الفنادق قوامها (132) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء (من منظور كلي ) في القدرات التسويقية من منظور كلي، ومعنويه التأثير الإيجابي لُبعدى إدارة معرفة العميل (المعرفة للعملاء- المعرفة من العملاء) على الترتيب فقط في كل من القدرات التسويقية والاستجابة الرشيقة للعملاء وكذا الدور الوسيط المعنوي للقدرات التسويقية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء و الاستجابة الرشيقة للعملاء.

وتوصلت دراسة زيادى (2017) Zaidi إلى معنوية الأثر الإيجابي لإدارة معرفة العملاء (المعرفة للعملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء) على القدرة الابتكارية للبنوك الخاصة بباكستان وكذا معنوية الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في العلاقة بينهما وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (301) موظف بتلك البنوك في حين أشارت دراسة ياغوبى، وفيثى وراحمى (2017) Yaghoubi, Fini & Rahmati-NajarKolaei إلى معنوية العلاقة الإيجابية بين إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء -المعرفة عن العملاء- المعرفة للعملاء) وإدارة العلاقات مع العملاء وذلك بإستقصاء آراء (169) من العاملين بإحدى مستشفيات إيران.

واستنتجت دراسة مینوار ، أحمد وأحمد (2018) Munawar,Ahmed & Ahmad وجود علاقة وأثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة للعملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة من العملاء) في خلق الوعي بالعلامة التجارية وتشكيل الصورة الذهنية للعلامة الأمر الذي ينعكس على القيمة المعنوية للعلامة التجارية وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (600) عميل من عملاء شركات الهاتف المحمول بباكستان.

واهتمت دراسة معلول وزهواني (2019) بقياس أثر الذكاء الإستراتيجي (إدارة المعرفة - الذكاء الاقتصادي) في القدرات التسويقية الديناميكية (إدارة العلاقات مع العملاء- تطوير المنتجات) للمؤسسات الاقتصادية وذلك بالتطبيق على مؤسسة سوفينتال بالجزائر وقد جمعت البيانات من عينة قوامها (94) مفردة من العاملين بتلك المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للذكاء الاستراتيجي في القدرات التسويقية الديناميكية وجاءت إدارة المعرفة كأكثر بُعدى الذكاء الاستراتيجي تأثيراً معنويًا إيجابيًا.

وركزت دراسة ميجدادى (2021) Migdadi على تأصيل العلاقة بين إدارة المعرفة (لاكتساب المعرفة ونشرها و تطبيقها - المعرفة عن العميل - المعرفة من العميل - المعرفة للعملاء) ونجاح إدارة العلاقات مع العملاء والقدرات الابتكارية (ابتكار المنتجات - ابتكار العمليات- الابتكار التسويقي - الابتكار الإداري) وذلك بالتطبيق على عينة شملت (193) منظمة أردنية تعمل في قطاعات خدمية مختلفة، وقد أظهرت النتائج معنوية العلاقة والأثر الإيجابي لإدارة المعرفة وأبعادها المختلفة في نجاح إدارة العلاقات مع العملاء وكذا القدرات الابتكارية بأبعادها المختلفة، كما أكدت دراسة براتينو، ستانيسكو وموكانيو (2022) Bratianu, Stanescu & Mocanu على معنوية

الأثر الإيجابي لإدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العميل - المعرفة من العميل - المعرفة للعملاء) في ابتكار المنتجات وكذا الدور الوسيط لإدارة معرفة العملاء من العلاقة بين سلوك العمل الإبداعي وابتكار المنتجات وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (145) مفردة من العاملين بمجموعة من الشركات الرومانية بقطاعات مختلفة.

وبناءً على ما أظهرته تلك الدراسات من الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في القدرات التسويقية عموماً فإنه يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث وفرضه الفرعية على النحو الآتي:

الفرض الثاني (H<sub>2</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل - المعرفة للعميل) تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرات التسويقية الديناميكية للمشروعات الصغيرة الخدمية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(H<sub>2.1</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرة على تطوير المنتجات الجديدة للمشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>2.2</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرة على إدارة العلامة التجارية للمشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>2.3</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرة على استشعار السوق واقتناص الفرص للمشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>2.4</sub>): تؤثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً معنوياً إيجابياً في القدرة على إدارة العلاقات مع العملاء للمشروعات الصغيرة الخدمية.

### (3-2-2) العلاقة بين القدرات التسويقية ونجاح المنظمات

تناولت عدد من الدراسات العلاقة بين القدرات التسويقية والأبعاد المختلفة لنجاح المنظمات، و منها دراسة دراسة جثير وعبد الغفور (2017) التي أكدت على الأثر المعنوي الإيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية من منظور كلي يشمل (إدارة العلاقات مع العملاء - معرفة السوق - تطوير المنتجات) في تحقيق التفوق التنافسي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (61) مدير شركات الهاتف المحمول بالعراق (31 مدير شركة أسياسيل - 30 مدير شركة كورك تيليكوم).

واهتمت دراسة قريشي وعزيز وميان (2017) Qureshi , Aziz & Mian بتحديد دور التوجه السوق والتوجه الريادي في القدرات التسويقية (تطوير المنتجات الجديدة - التسعير - الترويج - التوزيع - بحوث التسويق) وتأثير ذلك في أداء المنظمات الريادية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (253) مشروع صغير ومتوسط الحجم بقطاع تكنولوجيا المعلومات في تركيا وقد أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي للتوجه السوق في تحسين القدرات التسويقية بينما لم يستدل على معنوية تأثير التوجه الريادي في تحسين تلك القدرات، وكذا معنوية الأثر الإيجابي المعنوي للقدرات التسويقية في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وتوصلت دراسة زيو ، جيو ، دانج ودانج (2018) Xu, Guo, Zhang & Dang إلى معنوية الأثر الإيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية (إدارة العلاقات مع العملاء الإستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء- إعادة تشكيل الموارد

التسويقية) في الأداء الإبداعي لعينة من الشركات العاملة في مجال الصناعات التحويلية بالصين قوامها (225) شركة وتمثلت وحدة المعاينة في مديري التسويق بتلك الشركات.

واهتمت دراسة كون (Kwon(2021) بقياس أثر القدرات التسويقية الديناميكية على الأداء التصديري (الأداء التنافسي - الأداء المالي) لعينة من الشركات بكوريا الجنوبية قوامها (180)، وقد أظهرت النتائج معنوية أثر بُعد القدرات التسويقية الديناميكية (قدرات إعادة بناء الموارد التسويقية - قدرات الإستجابة للسوق) على الترتيب في الأداء التنافسي، بينما أشارت النتائج أيضا إلى وجود أثر معنوي إيجابي لقدرات إعادة بناء الموارد التسويقية فقط في الأداء المالي.

وهدفت دراسة هاريندجا، ماسمان، سيمونينج وهاندوكو (Hariandja, Masman, Sihombing & Handoko(2021) إلى قياس أثر القدرات التسويقية الديناميكية (القدرة على إستشعار السوق - القدرة على التعلم السوق - قدرة الإستحواذ على السوق) من منظور كلي على تمييز الخدمة والرضا عن العلامة التجارية وقد أظهرت النتائج بالتطبيق على عينة من عملاء الفنادق بإندونيسيا قوامها (537) عميل أن للقدرات التسويقية الديناميكية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق تمييز الخدمة والرضا عن العلامة التجارية. كما أكدت دراسة دياس ولأجس (Dias & Iages(2021) على الأثر المعنوي الإيجابي لقدرات إستشعار السوق في نجاح تطوير المنتجات الجديدة وذلك بالتطبيق على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالبرتغال قوامها (180) مشروع.

وركزت دراسة ريمان، كارفالهو وديارتي (Reimann, Carvalho & Duarte (2021) على قياس العلاقة بين قدرات التسويق الديناميكية (إدارة العلاقات مع العملاء - إدارة تطوير المنتجات - إدارة سلاسل الإمداد) والقدرات التسويقية التكيفية (كمتغيرات مستقلة) والأداء التسويقي في الأسواق الدولية وذلك بالتطبيق على عينة من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبرتغال قوامها (362) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها معنوية العلاقة الإيجابية بين قدرات إدارة تطوير المنتجات وإدارة سلاسل الإمداد فقط والأداء التسويقي.

وتوصلت دراسة ضجر (2022) إلى معنوية الأثر الإيجابي للقدرات التسويقية الموجهة نحو العميل (قدرات إدارة العلاقات مع العملاء) في الأداء السوق للعلامة التجارية وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين بشركات التأمين العراقية قوامها (105) مديراً، كما أشارت دراسة زوهريان، رحيمنيا ونابيزاده (Zohourian, Rahimnia & Nabizadeh (2022) إلى وجود أثر معنوي إيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية (التوجه الاستباقي للسوق - إبتكار القيمة) على الترتيب في أداء المنظمة، وذلك من خلال استقصاء آراء (84) مدير تنفيذي بعدد من الشركات العاملة بالصناعات الغذائية بإيران.

واستناداً على ما استنتجته الدراسات من الأثر الإيجابي المعنوي للقدرات التسويقية في الأداء التسويقي والإبداعي والتصديري والمالي والتنافسي للمنظمات وتميز الخدمات ورضا العملاء و الرضا عن العلامة التجارية والتي تعد أبعاداً لنجاح المنظمات، فإنه يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث والفروض الفرعية المنبثقة منه على النحو التالي:

الفرض الثالث (H<sub>3</sub>): تؤثر القدرات التسويقية الديناميكية تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(H<sub>3.1</sub>): تؤثر القدرة على تطوير المنتجات الجديدة تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>3.2</sub>): تؤثر القدرة على إدارة العلامة التجارية تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح والمشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>3.3</sub>): تؤثر القدرة على استشعار السوق واستغلال الفرص تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

(H<sub>3.4</sub>): تؤثر القدرة على إدارة العلاقات مع العملاء تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

#### (4-2-2) العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية ونجاح المنظمات

ركزت بعض الدراسات على تأصيل العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وعدد من القدرات التسويقية الديناميكية وأحد أو بعض أبعاد نجاح المنظمات كدراسة تاهيربارفار، اسماعيلبور ودوستانر Taherparvar, Esmaeilpour (2014) التي تناولت الدور الوسيط للقدرات الابتكارية (جودة وسرعة الابتكارات) في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء) وأداء المنظمات (الأداء التشغيلي - الأداء المالي) وقد جمعت البيانات من عينة من المديرين العاملين بالبنوك الخاصة الإيرانية قوامها (56) مفردة. وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء في كل من القدرات الابتكارية وأداء المنظمات وكذلك للقدرات الابتكارية في أداء المنظمات وأيضاً وجود دور معنوي وسيط للقدرات الابتكارية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء أداء المنظمات.

وتوصلت دراسة القوقه (2016) في إطار تحليل العلاقات التأثيرية بين إدارة معرفة العميل وإدارة العلاقات مع العملاء والأداء التسويقي بالتطبيق على عينة من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالبنوك التجارية الأردنية في عمان قوامها (183) مفردة إلى وجود أثر معنوي إيجابي مباشر لأبعاد إدارة معرفة العميل (المعرفة للعميل - المعرفة عن العميل - المعرفة من العميل) على الترتيب في إدارة العلاقات مع العملاء، ووجود أثر معنوي إيجابي مباشر لبعده المعرفة عن العميل فقط في الأداء التسويقي وأخيراً معنوية الدور الوسيط لإدارة العلاقات مع العملاء في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والأداء التسويقي.

وأشارت دراسة فالاسكا، ذانج، كونشار ولي (Falasca, Zhang, Conchar & Li (2017) إلى الدور الوسيط المعنوي للقدرات التسويقية الديناميكية (القدرة على استشعار السوق - القدرة على تنسيق الموارد - القدرة على الاستجابة للعملاء) في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والأداء الإبداعي (نجاح المنتجات المبتكرة)، وكذا الأثر الإيجابي المعنوي لإدارة معرفة العملاء في كل من القدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المنتجات المبتكرة وأيضاً للقدرات التسويقية الديناميكية في نجاح المنتجات المبتكرة وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من المديرين بالإدارة الوسطى والعليا بالشركات الصناعية عالية التكنولوجيا بالصين قوامها (182) مفردة.

وأظهرت دراسة أحمد (2018) وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة للعميل - المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل) على الترتيب في تحقيق الميزة التنافسية وكذا لأبعاد إدارة معرفة العملاء

(المعرفة للعميل - المعرفة عن العميل - المعرفة من العميل) على الترتيب في القدرة الإبداعية، وأيضاً وجود دور وسيط معنوي إيجابي للقدرة الإبداعية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العميل وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية بمدينة المنصورة وقد جمعت البيانات من عينة قوامها (229) مفردة من العاملين بتلك البنوك.

وركزت دراسة سيلبستيو وويريانتى (Sulistyo & Wuryanti, 2020) على تحديد العلاقات التأثيرية بين إدارة معرفة العملاء والقدرة التسويقية الديناميكية والابتكار وأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإندونيسيا وقد جمعت بيانات الدراسة باستخدام قائمة الاستقصاء من عينة شملت (260) مفرد مالكي تلك المشروعات التي تعمل في مجال الأزياء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء في كل من القدرات التسويقية الديناميكية وأداء المشروعات محل الدراسة، ولم يكن هناك أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء على الابتكار كما توصلت الدراسة إلى معنوية تأثير القدرات التسويقية الديناميكية على كل من الابتكار وأداء المشروعات.

وتناولت دراسة يسر، مختار، بيريمال وساليمون (Yusr, Mokhtar, Perumal & Salimon, 2022) دور ممارسات إدارة معرفة العملاء وإدارة الجودة الشاملة والقدرة التسويقية في أداء المنتجات المبتكرة للمشروعات الماليزية الصغيرة والمتوسطة، وجمعت البيانات من عينة من المديرين بتلك المشروعات قوامها (141) مفردة وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة العملاء (كمغيرات مستقلة)؛ والقدرة التسويقية (كمغير تابع)، بينما لا يوجد علاقة معنوية مباشرة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة معرفة العملاء (متغيرات مستقلة) وأداء المنتجات المبتكرة (متغير تابع) وأخيراً وجود علاقة معنوية إيجابية بين القدرات التسويقية وأداء المنتجات المبتكرة.

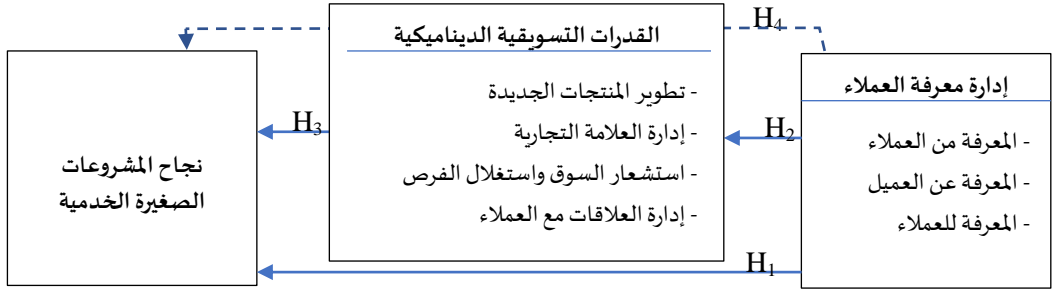
وتوصلت دراسة شينابات وبينكيتكاشيم، أوى وراكثين (Chaithanapat, Punnakitikashem, Oo & Rakthin, 2022) بالتطبيق على عينة من مالكي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتايلاند قوامها (283) مفردة إلى مجموعة من النتائج من بينها وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء وجودة الإبتكارات في أداء المشروعات (الأداء المالي - التشغيلي - التسويقي)، ووجود أثر معنوي إيجابي لإدارة معرفة العملاء في جودة الإبتكارات وكذا تلعب جودة الإبتكارات دوراً وسيطاً معنوياً بين إدارة معرفة العملاء وأبعاد أداء المشروعات.

وبناءً على ما سبق وما تشير إليه نظرية القدرات الديناميكية من أنه إذا أرادت المنظمات تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل فإنها بحاجة إلى جانب امتلاك الموارد إلى إعادة تشكيل مواردها الحالية وتوظيفها في صياغة سياستها بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة فإنه يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الرابع (H<sub>4</sub>): تلعب القدرات التسويقية الديناميكية دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العميل - المعرفة عن العمل - المعرفة للعميل) ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج البحث كما في الشكل التالي (1)





شكل 1: نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

← أثر مباشر  
← - - - - - أثر غير مباشر

### (3) منهجية البحث

ويتناول الباحث في هذا الجزء منهج البحث، ومصادر جمع البيانات وكذا متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها وكيفية قياسها ومجتمع وعينة البحث وحدود البحث على النحو التالي:

#### (1-3) منهج البحث ومصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة المرتبطة بإدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية مع تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية؛ فإستنادا إلى نظرية القدرات الديناميكية وما جاءت به نظرية الاعتماد على الموارد. وفي ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث تم تنمية الفروض وتجميع البيانات من الواقع لاختبار صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وقد اشتمل البحث على جانب نظري وآخر تطبيقي واعتمد في الجانب النظري بغرض تحديد المشكلة وتأسيس المتغيرات وأبعادها والعلاقة بينها وصياغة قائمة الاستقصاء على البيانات الثانوية والتي تم الحصول عليها من الدوريات العلمية والمراجع والتقارير ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام قائمة الاستقصاء من مفردات العينة، وقد تضمنت القائمة مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية للمستقصى منهم وطبيعة النشاط بالإضافة إلى مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث (44 عبارة)؛ 16 عبارة منها لقياس أبعاد إدارة معرفة العملاء؛ 15 عبارة لقياس القدرات التسويقية الديناميكية، 13 عبارة متعلقة بتقييم نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

#### (2-3) متغيرات البحث وكيفية قياسها

يوضح الجدول التالي التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وأبعاد قياسها وحدود الأسئلة المتعلقة بقياس الأبعاد.

### جدول 1: متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها وأبعاد قياسها

المتغير والترميز	التعريف الإجرائي	أبعاد القياس	حدود العبارات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها
إدارة معرفة العملاء CKM	العملية المتعلقة بجمع المعلومات اللازمة عن العملاء (خلفياتهم وتاريخ معاملتهم ودوافعهم...) ومن العملاء حول (المنتجات والمنافسين والأسواق...) والعمل على تحليلها والإستفادة منها لتحقيق أهداف المشروع، وكذلك تشارك المعلومات اللازمة مع العملاء لسد احتياجاته المعرفية والمساعدة في اتخاذ القرارات.	- المعرفة من العميل FRC - المعرفة عن العميل ABC - المعرفة للعميل FOC	6-1 11-7 16-12	Melhem (2016) Haider (2019) قرارية (2018)
القدرات التسويقية الديناميكية DMC	قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وأنشطتها وممارساتها التسويقية المتعلقة بتطوير المنتجات وإدارة العلامة التجارية واستشعار السوق واقتناص الفرص وإدارة العلاقات مع العملاء بما يحقق لها التكيف مع البيئة المتغيرة.	تطوير المنتجات الجديدة DPR إدارة العلامة التجارية BRM استشعار السوق واقتناص الفرص ABM إدارة العلاقات مع العملاء CRM	19-17 22-20 26-23 31-27	Munawar , Ahmed & Ahmad (2018) Walter & Stella (2021) Migdadi (2021) كامل (2020)
نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية SUC	تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع بكفاءة وفعالية في ضوء القيود والموارد المتاحة بما يساعدها على الاستمرار مستقبلا وذلك من خلال تحقيق الرضا لكافة الأطراف ذات الصلة (مالك المشروع - فريق عمل المشروع - العملاء)	كفاءة المشروع $Y_1$ أداء المنتج $Y_2$ التأثير على فرص العمل $Y_3$ التأثير على العميل $Y_4$ الاستعداد للمستقبل $Y_5$ التأثير على المشروع $Y_6$	34-32 36-35 38-37 40-39 42-41 44-43	Serrador & Turner (2014) Martens & Carvalho (2016) رضوان (2019)

المصدر من إعداد الباحث

واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في تحديد تقييم المستقصى منهم لعبارات قياس المتغيرات محل الدراسة وفيه تتراوح درجة الموافقة بين (غير متوافرة / غير مطبقة تماما = 1) ، (متوافرة / مطبقة تماما = 5)

### (3-3) حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

حدود موضوعية: تم الاعتماد في تقييم العلاقة بين متغيرات البحث على مجموعه من الأبعاد دون غيرها؛ وقد تمثلت أبعاد إدارة معرفة العملاء في (المعرفة من العميل - المعرفة عن العميل - المعرفة للعميل)، أما القدرات التسويقية الديناميكية فقد تم تحديدها في (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واقتناص الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء)، في حين تم قياس درجة نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة وفقا لـ (كفاءة المشروع - أداء المنتج - التأثير على فريق العمل - التأثير على العميل - الإستعداد للمستقبل

- التأثير على المشروع). وذلك استنادا إلى مجموعته من الدراسات السابقة ذات الصلة. وبما يتلائم مع قطاع التطبيق.

حدود بشرية: اقتصر البحث على مالكي المشروعات الصغيرة الخدمية محل التطبيق أو من ينوب عنهم لأنهم الأقدر على الإلمام بمتغيرات البحث.

حدود تطبيقية: وتمثلت تلك الحدود في المشروعات الصغيرة الخدمية العاملة بمجالات (الصحة - الغذاء والإقامة - النقل والتخزين - التعليم والتدريب) باعتبار تلك الخدمات من الخدمات الأساسية التي تمس قطاع كبير من المجتمع المصري.

حدود مكانية: اقتصر البحث على المشروعات الصغيرة الخدمية العاملة بالنطاق الجغرافي لمحافظة الغربية ومراكزها المختلفة وذلك لقيود الوقت والتكلفة مع الأخذ في الاعتبار شمولية المحافظة لكافة الأنشطة الخدمية للمشروعات الصغيرة .

حدود زمنية: تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مالكي المشروعات الصغيرة الخدمية محل التطبيق أو من ينوب عنهم والمختارين عشوائيا خلال الفترة من شهر أكتوبر 2022 حتى شهريناير 2023.

### (4-3) مجتمع وعينه البحث

يبلغ عدد المشروعات الصغيرة في مصر حوالى 217 ألف مشروع تعمل في مجالات مختلفة؛ منها حوالى 43586 مؤسسة خدمية، وتنوع الأنشطة والمجالات الخدمية التي تقوم بها تلك المشروعات ما بين الخدمات الصحية، التعليمية والتدريب، الغذاء والإقامة والنقل والتخزين، الوساطة المالية، الأنشطة العلمية والتقنية المخصصة، الأنشطة الإدارية وخدمات الدعم وأنشطة خدمية أخرى. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2022).

ويتمثل مجتمع البحث في المشروعات الصغيرة الخدمية العاملة في مجالات (الصحة - الغذاء والإقامة- النقل والتخزين - التعليم والتدريب) بمحافظة الغربية والبالغ عددها 1545 مشروع موزعه كالتالى (406 فى مجال الصحة- 909 فى مجال الغذاء والإقامة - 121 فى مجال النقل والتخزين - 109 فى مجال المعلم والتدريب)؛ وقد تم اختيار تلك المجالات الخدمية لأنها تمثل حوالى 65% من إجمالى المشروعات الصغيرة الخدمية فى مصر بالإضافة لكونها خدمات أساسية يحتاجها معظم أفراد المجتمع (جهاز تنمية المشروعات الصغيرة بمحافظة الغربية، 2022).

ونظرا لصعوبة تجميع البيانات من كافة مفردات المجتمع فى ظل قيود الوقت والتكلفة فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وتم تحديد حجم العينة باستخدام Sample Size Calculator عند مستوى معنوية 5% ، ونسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها فى المجتمع 50% ومعلومية حجم المجتمع= 1545، وقد بلغ حجم العينة المحسوبة (n=308). ولأغراض الاختيار العشوائي لمفردات العينة تم ترقيم مفردات المجتمع وباستخدام الحاسب الألى تم سحب المفردات بطريقة عشوائية، وقد روعى توزيع العينة المحسوبة توزيعا تناسبيا وفقا لأعداد

المشروعات الإجمالية بالأنشطة المختلفة ويوضح الجدول (2) مجتمع البحث وحجم العينة المحسوبة وحجم العينة الصحيحة المجمعّة وفقاً للأنشطة الخدمية محل الدراسة.

جدول 2: حجم المجتمع وحجم العينة المحسوبة والعينة الصحيحة المجمعّة وفقاً للأنشطة الخدمية

العينة المجمعّة الصحيحة	العينة المحسوبة	مجتمع البحث	الأنشطة الخدمية
75	81	406	خدمات الصحة
163	181	909	خدمات الغذاء والإقامة
18	24	121	خدمات النقل والتخزين
17	22	109	خدمات التعليم والتدريب
273	308	1545	الإجمالي

\* المصدر من إعداد الباحث

وتمثلت وحدة المعاينة في مالك المشروع أو من ينوب عنه لأنه الأقدر على تقييم متغيرات البحث وقد وزعت القوائم بطريقة إلكترونية أو من خلال اللقاءات المباشرة، وقد بلغ حجم القوائم المجمعّة (281) قائمة وتم استبعاد (8) قوائم لعدم صلاحيتها للتحليل ومن ثم يكون عدد القوائم الصحيحة المجمعّة (273) موزعة على الأنشطة المختلفة كما هو موضح بجدول (2) بنسبة استجابة 88.6% من إجمالي العينة المحسوبة.

أما عن توصيف العينة الصحيحة المجمعّة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية فوفقاً للنوع جاءت نسبة الذكور من مفردات العينة الصحيحة المجمعّة حوالي 77% (210 استمارة صحيحة)، بينما جاءت نسبة الإناث حوالي 23% (63 استمارة صحيحة). ووفقاً للمستوى التعليمي فقد مثل الحاصلين على المؤهل الجامعي من مفردات العينة الصحيحة المجمعّة حوالي 71% (194 استمارة صحيحة)، بينما مثل الحاصلين على مؤهل فوق جامعي حوالي 16% (44 استمارة صحيحة)، أما الحاصلين على مؤهل فوق متوسط حوالي 13% (35 استمارة صحيحة). في حين جاء توصيف العينة وفقاً للسن كما يلي؛ مثلت الفئة العمرية من (35-50) سنة النسبة الأكبر من مفردات العينة الصحيحة بحوالي 53% (145 استمارة صحيحة)، بينما مثلت الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة حوالي 22% (60 استمارة صحيحة)، أما الباقى حوالي 25% (68 استمارة صحيحة) كانوا يمثلون الفئة العمرية أقل من 35 عاماً.

#### (4) الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية نتائج تقييم صدق وثبات المقاييس ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وكذا نتائج اختبار الفروض.

#### (1-4) نتائج صدق وثبات المقاييس

للتحقق من صدق المقاييس تم عرض قائمة الاستقصاء بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة الإدارة بكليات التجارة ومجموعة من مالكي المشروعات الصغيرة محل الدراسة للتأكد من سهولة العبارات وسلامتها نظرياً وارتباطها بالمتغيرات وقد تم إجراء بعض التعديلات وفقاً للملاحظات التي وردت للباحث مما يعكس الصدق الظاهري Face Validity للمقاييس المستخدمة. أما فيما يتعلق بصدق المحتوى content validity والذي يعكس مدى تمثيل المقياس المستخدم لجميع خصائص المتغير المراد قياسه؛ فقد تم التحقق منة من خلال

مجموعه من المؤشرات الدالة على مطابقة النموذج للبيانات - جودة النموذج المستخدم - وقد جاءت جميع المؤشرات فى المدى المثالى لها كما سيتضح لاحقا عند إجراء تحليل المسار . وفيما يتعلق بالصدق التقاربي **Convergent Validity** والذى يشير إلى مدى وجود ارتباط إيجابي قوى بين عناصر المقياس المستخدمة لقياس مفهوم واحد ، والصدق التمييزي **Validity Discriminant** والذى يعكس أن عناصر القياس المستخدمة لقياس مفهوم معين تختلف عن عناصر القياس المستخدمة فى قياس مفهوم آخر أظهرت النتائج ما يلى:

جدول 3: نتائج تقييم الصدق التقاربي لمتغيرات البحث

متوسط التباين المستخلص AVE	معامل التحميل FL	المتغيرات وعبارات المقياس
0.642		● المعرفة من العملاء FRC
	0.804***	FRC1 يهتم المشروع دائما بالتعرف على آراء العملاء عن جودة الخدمات الحالية المقدمة لهم.
	0.832***	FRC2 يشجع القائمون على المشروع العاملين على التواصل المستمر مع العملاء لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم.
	0.794***	FRC3 يهتم المشروع بالتعرف على احتياجات العملاء الجديدة وتقديم الخدمات التي تشبعها.
	0.762***	FRC4 يخصص المشروع وقتا كافيا لمعرفة ومناقشة مشاكل العملاء واقتراحاتهم للتطوير.
	0.812***	FRC5 العاملين بالمشروع لديهم المهارة والقدرة على استخلاص المعلومات من العملاء حول المنافسين والبيئة المحيطة.
		FRC6 لدى المشروع الأدوات اللازمة (الموقع الإلكتروني - وسائل التواصل الإجتماعى ...) للتوصل إلى آراء ومقترحات وتقييم العملاء للخدمات المقدمة.
0.629		● المعرفة عن العملاء ABC
	0.795***	ABC1 يتوافر لدى القائمين على المشروع خلفيات واضحة ومعلومات عن عملائها
	0.843***	ABC2 يمتلك المشروع قاعدة بيانات عن العملاء ومطالبهم ورغباتهم.
	0.760***	ABC3 لدى المشروع معلومات كافية عن المشكلات التي تواجه العملاء.
	0.823***	ABC4 يحرص القائمون على المشروع على تحديث البيانات المتاحة عن العملاء باستمرار.
	0.741***	ABC5 يمتلك المشروع البرامج التكنولوجية اللازمة لتحليل سلوكيات واتجاهات العاملين.
0.612		● المعرفة للعملاء FOC
	0.765***	FOC1 يعمل المشروع على تسهيل وصول العملاء للمعلومات التي يحتاجها بسرعة.
	0.795***	FOC2 عند تقديم خدمة جديدة يوفر المشروع كافة المعلومات المتعلقة بها بدون مبالغاة.
	0.712***	FOC3 يوفر المشروع معلومات عن آلية الانتفاع بالخدمات المقدمة.
	0.743***	FOC4 المعلومات التي يتم توفيرها للعملاء تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل.
	0.885***	FOC5 يملك المشروع مواقع إلكترونية أو صفحات على مواقع التواصل الاجتماعى يتيح عليها كافة المعلومات عن المشروع والخدمات المقدمة وسبل التواصل مع القائمين على المشروع.
0.691		● تطوير المنتجات الجديدة DRR
	0.881***	DPR1 يمتلك المشروع القدرة على تحسين أداء الخدمات الحالية.
	0.860***	DPR2 يعمل المشروع باستمرار على تقديم خدمات جديدة.
	0.745***	DPR3 يبذل المشروع مجهودات حثيثة لتطوير الخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
0.764		● إدارة العلامة التجارية BRM
	0.893***	BRM1 يستغل المشروع وسائل التواصل الاجتماعى والمعارض وغيرها لخلق الوعى وترسيخ

الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية

		العلامة التجارية الخاصة به لدى العملاء.
0.872***	BRM2	يخصص المشروع الموارد الكافية لتحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى العملاء.
0.857***	BRM3	أشعر بأن مستوى وعي العملاء بعلامتنا التجارية عال.
0.745		● استشعار السوق و اقتناص الفرص AMB
0.863***	AMB1	يرصد المشروع التغيرات في البيئة المحيطة.
0.824***	AMB2	لدى المشروع القدرة على تحديد احتياجات السوق واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة.
0.816***	AMB3	يقوم المشروع بتطوير خدماته وتغيير ممارساته ملائمة للتغيرات في البيئة المحيطة.
0.943***	AMB4	يعمل المشروع على زيادة حجم الطلب على خدماته
0.778		● إدارة العلاقات مع العملاء CRM
0.884***	CRM1	يعمل المشروع على قياس رضا العملاء بشكل منتظم ومتكرر
0.859***	CRM2	يمتلك المشروع القدرة على اتمام علاقات طويلة الأجل مع العملاء الرئيسيين
0.834***	CRM3	يولي المشروع اهتماما بمشكلة تحول عملائه إلى المشروعات المنافسة.
0.863***	CRM4	يعمل المشروع من خلال دورة تعامل العميل على تقييم حالة العلاقة مع العملاء.
0.964***	CRM5	يمتلك المشروع الأدوات اللازمة لتحقيق التواصل المستمر مع العملاء.
0.801		● نجاح المشروعات SUC
0.895***	SUC1	نجح المشروع في تحقيق أهدافه خلال الفترة السابقة في ضوء التكاليف المخطط لها.
0.913***	SUC2	ينفذ العاملون بالمشروع المهام المطلوبة على أحسن وجه وبالجودة المطلوبة.
0.921***	SUC3	يلتزم المشروع بمطابقة مقاييس مخرجات المشروع لما هو مخطط له.
0.881***	SUC4	تتوافق خدمات المشروع مع توقعات واحتياجات العملاء.
	SUC5	أشعر برضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المشروع.
0.892***	SUC6	يمتلك فريق العمل بالمشروع الرضا والدوافع للعمل.
0.904***	SUC7	لدى العاملين بالمشروع الرغبة في الاستمرار بالعمل.
0.925***	SUC8	يحرص العميل على تكرار معاملاته مع المشروع.
0.916***	SUC9	حجم الطلب على خدمات المشروع في تزايد خلال الفترات الحالية.
0.875***	SUC10	يمتلك القائمون على المشروع تصوراً واضحاً حول كيفية الاستمرار مستقبلاً
0.897***	SUC11	يمتلك المشروع القدرة على الدخول في أسواق جديدة.
0.883***	SUC12	يحقق المشروع معدلات ربحية مناسبة.
0.834***	SUC13	الحصة السوقية للمشروع مرضية وفي تزايد.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

\*\*\*مستوى المعنوية > 0.001

## جدول 4: معاملات الارتباط بين المتغيرات وقيم متوسط التباين المستخلص

المتغيرات	FRC	ABC	FOC	DPR	BRM	AMB	CRM	SUC	المتغيرات
المعرفة من العميل FRC	1								0.801
المعرفة عن العميل ABC	** 0.575	1							0.793
المعرفة للعميل FOC	** 0.581	** 0.616	1						0.782
تطوير المنتجات الجديدة DPR	** 0.710	** 0.668	** 0.665	1					0.831
إدارة العلامة التجارية BRM	** 0.667	** 0.696	** 0.678	** 0.666	1				0.874
استشعار السوق ABM	** 0.657	** 0.652	** 0.643	** 0.653	** 0.625	1			0.863
إدارة العلاقات مع العملاء CRM	** 0.661	** 0.696	** 0.694	** 0.640	** 0.708	** 0.665	1		0.882
نجاح المشروعات الصغيرة SUC	** 0.778	** 0.781	** 0.772	** 0.810	** 0.841	** 0.815	** 0.851	1	0.895

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

\*\* مستوى المعنوية &gt; 0.01

وتشير النتائج الواردة بالجدول (3) أن قيم متوسط التباين المستخلص AVE لكل متغير من متغيرات البحث يتجاوز 0.50، كما أن قيم معاملات التحميل لكافة العبارات أكبر من 0.70 وبمستوى معنوية > 0.01 فيما عدا العبارتين FRC6 و SUC5 واللتين إذا تم استبعادهما يترتب على ذلك تزايد قيمة AVE لمتغيري المعرفة من العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة ويوضح جدول (3) القيم بعد الاستبعاد ومما سبق يمكن القول بتمتع المقاييس بالصدق التقاربي، كما تعكس النتائج الواردة بجدول (4) إلى أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكافة المتغيرات يتجاوز معاملات ارتباط المتغير بالمتغيرات الأخرى مما يعكس تمتع المقاييس بالصدق التمييزي.

أما فيما يتعلق بثبات المقاييس المستخدمة فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ؛ مع استبعاد أي عبارة من عبارات المقياس تحصل على معامل ارتباط Item-total correlation بينها وبين العبارات الأخرى للمقياس أقل من 0.30 (إدريس، 2012: 423) ويظهر الجدول (5) النتائج المتعلقة بالاختبار

## جدول 5: تقييم درجة الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة

المتغيرات الرئيسية	المحاولة الأولى		المحاولة الثانية	
	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا
المعرفة من العميل FRC	6	0.64	5	0.75
المعرفة عن العميل ABC	5	0.74	5	0.74
المعرفة للعميل FOC	5	0.79	5	0.79
إدارة معرفة العملاء CKM	16	0.77	15	0.86
تطوير المنتجات الجديدة DPR	3	0.78	3	0.78
إدارة العلامة التجارية BRM	3	0.80	3	0.80
استشعار السوق واستغلال الفرص AMB	4	0.83	4	0.83
إدارة العلاقات مع العملاء CRM	5	0.79	5	0.79
القدرات التسويقية الديناميكية DMC	15	0.88	15	0.88
نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية SUC	13	0.58	12	0.71

\* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا (المحاولة الأولى) يتجاوز 70% لكافة أبعاد قياس المتغيرات محل الدراسة فيما عدا بُعد المعرفة من العميل ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية وبفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل عبارة من عبارات قياس البعدين، وجد أن إحدى عبارات قياس بُعد المعرفة من العميل (يتوافر لدى المشروع الأدوات اللازمة للتوصل إلى آراء ومقترحات وتقييم العملاء للخدمات المقدمة)، وعبارة أخرى من عبارات قياس نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (أشعر برضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المشروع) معامل الارتباط لكل منها أقل من 0.30؛ لذلك تم استبعاد العبارتين الأمر الذي أدى إلى زيادة معامل ألفا للبعدين (المعرفة من العميل، ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية) إلى 0.75، 0.71 على التوالي (المحاولة الثانية) ويتفق هذا مع النتائج السابقة الخاصة بتحليل الصدق التقاربي ومن ثم تم استبعاد العبارتين المشار إليهما وبالتالي أصبحت عدد العبارات التي يتم الاعتماد عليها في التحليل بالنسبة لإدارة معرفة العملاء 15 عبارة بدلا من 16 عبارة، وبالنسبة لنجاح المشروعات الصغيرة الخدمية أصبحت عدد العبارات 12 عبارة بدلا من 13 عبارة.

#### (2-4) درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة والقدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المشروعات محل الدراسة

وللتحقق من درجة توافر أبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية وتقييم مدى نجاح المشروعات محل التطبيق من وجهة نظر عينة البحث، اعتمد الباحث على اختبار (t) للعينة الواحدة one sample t-test لتوضيح مدى معنوية اختلاف المتوسط لتلك المتغيرات عن منتصف المقياس المستخدم (ليكرت الخماسي) وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول 6: نتائج اختبار (ت) لقياس درجة توافر متغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط	قيمة الاختبار=3	
		قيمة ت المحسوبة	مستوى المعنوية
المعرفة من العملاء FRC	2.776	5.804-	0.001
المعرفة عن العميل ABC	2.977	0.609-	0.543
المعرفة للعميل FOC	2.814	5.242-	0.001
تطوير المنتجات الجديدة DPR	2.974	0.544-	0.587
إدارة العلامة التجارية BRM	2.781	5.914-	0.001
استشعار السوق واقتناص الفرص ABM	2.714	6.431-	0.001
إدارة العلاقات مع العملاء CRM	2.957	1.091-	0.276
نجاح المشروعات الصغيرة SUC	2.933	1.740-	0.083

\* المصدر نتائج التحليل الإحصائي

وتشير النتائج بجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء جاءت لتبين أن بُعد المعرفة من العميل، والمعرفة للعميل، يتوافران بالمشروعات محل الدراسة بدرجة أقل من متوسط المقياس المستخدم (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعدين على التوالي (2.776-2.814) بمستوى معنوية  $> 0.05$ . أما فيما يتعلق ببعد



المعرفة عن العميل فهو يتوافر بدرجة تقترب من متوسط المقياس المستخدم بمستوى معنوية  $< 0.05$  بما يعنى أن درجة تطبيق المفهوم لا تختلف معنويًا عن متوسط المقياس المستخدم وقد بلغت (2.977). وفيما يتعلق بدرجة توافر القدرات التسويقية الديناميكية فقد أشارت النتائج إلى أن قدرات تطوير المنتجات الجديدة وإدارة العلاقات مع العملاء جاءت بمتوسط حسابي على التوالي (2.974-2.957) بمستوى معنوية  $< 0.05$  وهو ما يعنى توافرها بدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لقدرات إدارة العلامة التجارية، واستشعار السوق واستغلال الفرص على التوالي (2.781- 2.714) بمستوى معنوية  $> 0.05$  بما يعنى توافرها بدرجة أقل من متوسط المقياس المستخدم.

بينما جاء تقييم نجاح المشروعات الصغيرة محل الدراسة بمتوسط حسابي 2.933 بمستوى معنوية  $< 0.05$  وهو ما يعنى أن التقييم من وجهة نظر عينة البحث جاء أقل من متوسط المقياس المستخدم. وتناول تلك النتائج يكون قد تحقق الهدف الأول من أهداف البحث.

#### (3-4) اختبار فروض البحث

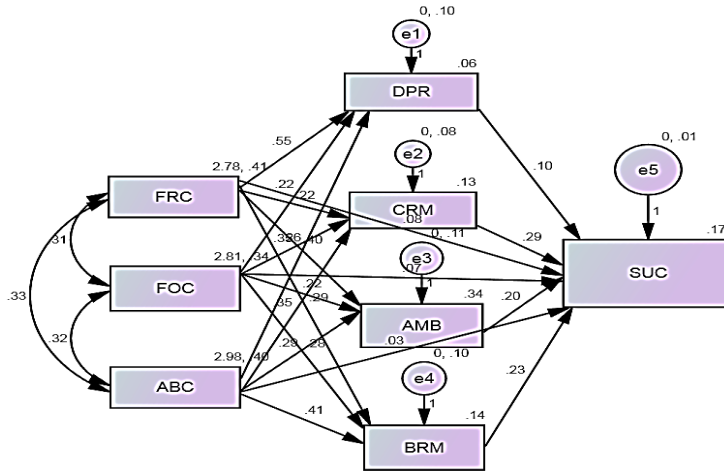
تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار Path Analysis لقياس الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي للعلاقة بين متغيرات البحث. وقبل إجراء التحليل تم التحقق من توافر الاشتراطات اللازمة لإجراء الانحدار؛ حيث أظهرت النتائج الخاصة باختبار Kolmogorov-Smirnov أن بيانات جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت قيم الاختبار لكافة المتغيرات بمستوى معنوية  $< 0.05$  كما هو مبين بجدول رقم (7)، كما أظهرت خرائط الانتشار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة Multi-Collinearity فقد جاءت قيم VIF لكافة المتغيرات  $> 10$  كما هو موضح بجدول رقم (7). وأظهرت نتائج اختبار Levens-test والتي جاءت بمستوى معنوية  $< 0.05$  وجود تجانس في تباين مختلف حدود الأخطاء العشوائية.

جدول 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والإزدواج الخطي بين المتغيرات

المتغيرات	اختبار		قيم Z
	اختبار Multicollinearity	Kolmogorov-smirnov	
	TOL	VIF	مستوى المعنوية sig
المعرفة من العميل FRC	0.195	5.126	0.170
المعرفة عن العميل ABC	0.182	5.508	0.094
المعرفة للعميل FOC	0.186	5.371	0.189
تطوير المنتجات الجديدة DPR	0.158	6.327	0.121
إدارة العلامة التجارية BRM	0.131	7.630	0.153
استشعار السوق واستغلال الفرص ABM	0.189	5.278	0.212
إدارة العلاقات مع العملاء CRM	0.121	8.234	0.181
نجاح المشروعات الصغيرة SUC	-	-	0.193

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وقد جاءت مؤشرات الجودة الكلية للنموذج المقترح في الإطار المقبول؛ حيث بلغت قيمة اختبار  $CMIN/DF$  2.331 (المدى المثالي أقل من 5)، كما بلغت قيمة  $RMSEA$  0.063 (المدى المثالي يتراوح بين 0.05 – 0.08)؛ كما تجاوزت قيم المؤشرات الخاصة  $NFI - IFI - CFI$  قيمة المستوى المقبول 0.90 ومما سبق فإن تلك المؤشرات تعكس درجة عالية من الجودة للنموذج المقترح للدراسة (Anderson & Gerbing, 1988) ويوضح الشكل (2) النموذج النهائي.



شكل 2: النموذج النهائي للبحث

#### 1-3-4) اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (الفرض الأول)

يتعلق الفرض الأول من فروض البحث باختبار معنوية أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية وباستخدام أسلوب تحليل المسار جاءت النتائج كما هو موضح بجدول رقم (8).

جدول 8: نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية

المتغيرات	معامل الانحدار الجزئي Estimate	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W.	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P.value	الترتيب	المتغير التابع
المعرفة من العملاء FRC	0.077	0.083	0.024	3.183	0.001	1	نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
المعرفة عن العملاء ABC	0.025	0.031	0.017	2.059	0.030	3	المعرفة من العملاء FRC
المعرفة للعملاء FOC	0.066	0.066	0.026	2.567	0.010	2	المعرفة عن العملاء ABC

\*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من النتائج السابقة معنوية الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء) في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية؛ حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لتلك الأبعاد (0.083 - 0.031 - 0.066) على الترتيب؛ كما بلغت قيم C.R (ت) لتلك الأبعاد على التوالي (3.183 - 2.059 - 2.567) بمستوى معنوية  $> 0.05$ . كما تعكس النتائج أن أكثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً في نجاح

المشروعات محل الدراسة هي المعرفة من العملاء يليه المعرفة للعملاء وأخيرًا المعرفة عن العملاء. وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الأول للبحث ويتحقق الهدف الثاني من أهداف البحث.

#### (2-3-4) اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية (الفرض الثاني)

يتناول الفرض الثاني من فروض البحث أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في القدرات التسويقية الديناميكية، وينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية تتناول أثر تلك الأبعاد في كل من تطوير المنتجات الجديدة، إدارة العلامة التجارية، استشعار السوق واقتناص الفرص وإدارة العلاقات مع العملاء.

وقد أظهرت النتائج كما هو موضح بجدول رقم (9) أن قيم معاملات المسار (معاملات الانحدار المعيارية) لأثر أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء) على الترتيب في قدرة تطوير المنتجات الجديدة بلغت (0.188 - 0.233 - 0.551) على الترتيب، كما بلغت قيمة C.R (ت) لتلك الأبعاد على الترتيب (9.319 - 3.834 - 3.035) بمستوى معنوية  $> 0.05$  وهو ما يعنى معنوية الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في تطوير المنتجات الجديدة، وأن أكثر تلك الأبعاد أثرًا في تطوير المنتجات هي على الترتيب المعرفة من العملاء يليه المعرفة عن العملاء ثم المعرفة للعملاء. ومن ثم يمكن قبول الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني.

كما تشير النتائج إلى معنوية الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء) على الترتيب في قدره العلامة التجارية، حيث بلغت قيم C.R (ت) لتلك الأبعاد على التوالي (6.363 - 5.027 - 3.955) بمستوى معنوية  $> 0.05$ ، كما بلغت قيم معاملات المسار لتلك الأبعاد على الترتيب (0.396 - 0.282 - 0.251) وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني. وتوضح النتائج أن قيم C.R (ت) المتعلقة بأثر أبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء) على التوالي في القدرة على استشعار السوق واستغلال الفرص (6.662 - 4.232 - 2.914) بمستوى معنوية  $> 0.05$  كما بلغت قيم معاملات المسار لتلك الأبعاد على الترتيب (0.410 - 0.289 - 0.202). الأمر الذى يدل على معنوية الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في استشعار السوق واستغلال الفرص، وأن أكثر تلك الأبعاد أثرًا هي على الترتيب المعرفة من العملاء يليه المعرفة عن العملاء ثم المعرفة للعملاء. ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني.

كما يتضح معنوية الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء - المعرفة من العملاء) على التوالي في إدارة العلاقات مع العملاء حيث بلغت معاملات المسار لتلك الأبعاد على الترتيب (0.362 - 0.339 - 0.231) كما بلغت قيم اختبار C.R (ت) لتلك الأبعاد على التوالي (5.888 - 5.425 - 4.168) بمستوى معنوية  $> 0.05$  من ثم فإنه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع المنبثق من الفرض الرئيسي الثاني.

وتشير النتائج أيضًا أن معامل التحديد  $R^2$  المتعلقة بقدرات تطوير المنتجات الجديدة، إدارة العلامة التجارية، استشعار السوق واستغلال الفرص وإدارة العلاقات مع العملاء وهي على الترتيب (58.3% - 57.3% -

52.7% - 57.9%) وهو ما يعنى أن أبعاد إدارة معرفة العملاء تساهم بما يعادل النسب المشار إليها في تفسير الاختلافات في القدرات التسويقية محل الدراسة أما باقي تلك النسب فيرجع إلى عوامل أخرى. واعتماداً على ما سبق فإنه يمكن القول بمعنوية أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء على القدرات التسويقية الديناميكية محل الدراسة للمشروعات الصغيرة الخدمية ومن ثم قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث ويتحقق الهدف الثالث من أهداف البحث.

جدول 9: نتائج اختبار أثر أبعاد إدارة معرفة العملاء في القدرات التسويقية الديناميكية

المتغيرات	معامل الانحدار الجزئي Estimate	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W.	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت (C.R)	مستوى الدلالة P.value	الترتيب	المتغير التابع
المعرفة من العملاء	0.552	0.551	0.059	9.319	0.000	1	تطوير المنتجات الجديدة DPR
المعرفة عن العملاء	0.255	0.233	0.067	3.834	0.000	2	
المعرفة للعملاء	0.221	0.188	0.073	3.035	0.002	3	
المعرفة من العملاء	0.289	0.282	0.058	5.027	0.000	2	إدارة العلامة التجارية BRM
المعرفة عن العملاء	0.411	0.396	0.065	6.363	0.000	1	
المعرفة للعملاء	0.280	0.251	0.071	3.955	0.000	3	
المعرفة من العملاء	0.404	0.410	0.061	6.662	0.000	1	استشعار السوق واقتناص الفرص ABM
المعرفة عن العملاء	0.288	0.289	0.068	4.232	0.000	2	
المعرفة للعملاء	0.217	0.202	0.075	2.914	0.004	3	
المعرفة من العملاء	0.221	0.231	0.053	4.168	0.000	3	إدارة العلاقات مع العملاء CRM
المعرفة عن العملاء	0.351	0.362	0.060	5.888	0.000	1	
المعرفة للعملاء	0.354	0.339	0.065	5.425	0.000	2	

\* معامل التحديد R<sup>2</sup> المتعلق بتطوير المنتجات الجديدة (وفقاً للنموذج المقترح) = 0.583

\* معامل التحديد R<sup>2</sup> المتعلق بإدارة العلامة التجارية (وفقاً للنموذج المقترح) = 0.573

\* معامل التحديد R<sup>2</sup> المتعلق باستشعار السوق واستغلال الفرص (وفقاً للنموذج المقترح) = 0.527

\* معامل التحديد R<sup>2</sup> المتعلق بإدارة العلاقات مع العملاء (وفقاً للنموذج المقترح) = 0.579

\* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

### 3-4-3) اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (الفرض الثالث)

يهدف الفرض الثالث الرئيسي من فروض البحث والفروض الفرعية المنبثقة منه إلى اختبار معنوية الأثر الإيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية (تطوير المنتجات الجديدة - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - إدارة العلاقات مع العملاء) في نجاح المشروعات محل الدراسة وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول رقم (10).

جدول 10: نتائج اختبار أثر القدرات التسويقية الديناميكية في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية

المتغيرات	معامل الانحدار الجزئي Estimate	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W.	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P.value	الترتيب	المتغير التابع
تطوير المنتجات الجديدة	0.101	0.118	0.019	5.236	0.000	4	نجاح المشروعات
إدارة العلامة التجارية	0.234	0.260	0.020	11.773	0.000	2	
استشعار السوق واستغلال الفرص	0.203	0.217	0.019	10.746	0.000	3	الصغيرة الخدمية SUC
إدارة العلاقات مع العملاء	0.295	0.306	0.022	13.670	0.000	1	

\* المصدر نتائج التحليل الإحصائي

وتشير النتائج إلى معنوية الأثر الإيجابي للقدرات التسويقية الديناميكية (إدارة العلاقات مع العملاء - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واستغلال الفرص - تطوير المنتجات الجديدة) على الترتيب في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية حيث بلغت قيم معاملات المسار لتلك الأبعاد على التوالي (0.260 - 0.306 - 0.217 - 0.118)، كما بلغت قيم اختبار (ت) C.R. على الترتيب (13.670 - 11.773 - 10.746 - 5.236) بمستوى معنوية  $> 0.05$ ، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرض الثالث الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة منه ويكون قد تحقق الهدف الرابع من أهداف البحث.

#### (4-3-4) اختبار الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات (الفرض الرابع)

يتعلق الفرض الرئيسي الرابع بمدى معنوية الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد معرفة العملاء (المعرفة من العملاء - المعرفة عن العملاء - المعرفة للعملاء) ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية.

وقد أظهرت النتائج الواردة بجدول رقم (11) معنوية الأثر غير المباشر لأبعاد إدارة معرفة العملاء (المعرفة عن العملاء - المعرفة من العملاء - المعرفة للعملاء) على الترتيب في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة من خلال تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية. حيث بلغت قيم معاملات المسار لتلك الأبعاد على التوالي (0.304 - 0.294 - 0.235) بمستوى معنوية  $> 0.05$ .

وقد زاد مقدار الأثر الإيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية بعد توسيط القدرات التسويقية الديناميكية؛ حيث زاد أثر المعرفة من العملاء من 0.083 إلى 0.377 (تأثير مباشر + تأثير غير مباشر)، في حين زاد أثر المعرفة عن العملاء من 0.031 إلى 0.335؛ بينما زاد أثر المعرفة للعملاء من 0.066 إلى 0.301.

وقد أشارت نتائج تحليل المسار وفقاً للنموذج المقترح أن قيمة معامل التحديد المتعلقة بنجاح المشروعات الصغيرة الخدمية بلغت 62% وهذا ما يشير إلى أن 62% من الاختلاف في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية يرجع إلى التغير في أبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية.

ومما سبق يمكن قبول الفرض الرابع من فروض البحث بما يعنى الدور الوسيط المعنوي للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة ومن ثم يتحقق الهدف الخامس.

## جدول 11 : نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمتغيرات النموذج

مستوى الدلالة P-Value	معامل الانحدار المعياري المرجح (S.R.W.)	العلاقة بين متغيرات البحث
التأثيرات المباشرة		
0.001	0.083	المعرفة من العملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.030	0.031	المعرفة عن العملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.010	0.066	المعرفة للعملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
التأثيرات غير المباشرة		
0.05>	0.294	المعرفة من العملاء ← القدرات التسويقية الديناميكية ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.05>	0.304	المعرفة عن العملاء ← القدرات التسويقية الديناميكية ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.05>	0.235	المعرفة للعملاء ← القدرات التسويقية الديناميكية ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
التأثيرات الكلية (مباشرة + غير المباشرة)		
0.05>	0.377	المعرفة من العملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.05>	0.335	المعرفة عن العملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية
0.05>	0.301	المعرفة للعملاء ← نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية

\* معامل التحديد  $R^2$  المتعلق بنجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (وفقا لنموذج البحث المقترح) = 0.62

\* المصدر نتائج التحليل الإحصائي.

## (5) مناقشة النتائج وتفسيرها

تعد المشروعات الصغيرة أحد دعائم تحقيق التنمية الإقتصادية. وقد هدف هذا البحث إلى تحديد أثر إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية مع تحليل الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية وقد تم تجميع البيانات من عينة من مالكي المشروعات الصغيرة الخدمية العاملة بأنشطة خدمات الغذاء والإقامة، خدمات التعليم، خدمات النقل والتخزين، وخدمات الصحة بمحافظة الغربية .

وقد أظهر التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أنه على الرغم من الجهود الحثيثة من قبل القائمين على تلك المشروعات على تحقيق التواصل الفعال مع العملاء إلا أن توافر أبعاد إدارة معرفة العملاء بالمشروعات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة أو أقل من المتوسط قليلا وقد يرجع ذلك إلى عدم إمتلاك العديد من تلك المشروعات قواعد بيانات متطورة تساعدهم في تحليل سلوكيات العملاء واتجاهاتهم ومن ثم معرفة احتياجاتهم ورغباتهم حيث يتم الاقتصار في ذلك على الوسائل التكنولوجية والبرمجيات البدائية، هذا بالإضافة إلى مجموعه من أوجه القصور الأخرى كافتقار معظم مالكي تلك المشروعات لعملية منهجية واضحة حول كيفية اكتساب المعلومات من العملاء وكذا عدم وجود تصور واضح عن ماهية الحوافز والآلية التي يمكن تقديمها للعملاء لمشاركة معرفتهم. كما ينظر غالبية مالكي تلك المشروعات إلى ممارسات وعمليات إدارة معرفة العملاء باعتبارها عبء مالي زائد.

كما أشارت النتائج إلى توافر القدرات التسويقية الديناميكية بالمشروعات محل التطبيق بدرجة متوسطة أو أقل من المتوسط وقد يعزى ذلك إلى نقص وعى عدد كبير من مالكي تلك المشروعات بأهمية النشاط التسويقي وقصر النظر التسويقي لديهم؛ فالإعتقاد السائد هو أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه. هذا بالإضافة إلى نقص المعرفة

والمهارات التسويقية اللازمة لدعم قدراتها التسويقية وإعادة تشكيلها في ضوء الظروف المحيطة، فمعظم تركيز مالكي هذه المشروعات ينصب على مشكلة التمويل .

أما عن تقييم نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة فقد جاء بدرجة أقل من المتوسط قليلا وفقا للمقياس المستخدم؛ فعلى الرغم من جهود الدولة في دعم تلك المشروعات عموما إلا أن الظروف المحيطة والنتيجة عن أزمة كورونا والأزمة الروسية الأوكرانية وتداعياتها ومرور الإقتصاد العالمي بمجموعة من الأزمات بالإضافة إلى المنافسة الشديدة وعدم إمتلاك المشروعات الإمكانيات اللازمة لمواجهة تلك المتغيرات يؤثر كثيرا على نجاح هذه المشروعات.

وأوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد إدارة معرفة العملاء في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل التطبيق (قبول الفرض الأول)، وجاءت أكثر الأبعاد تأثيرا المعرفة من العميل يليه المعرفة للعميل ثم المعرفة عن العميل، فالعميل أعلى أصول المنظمة. وفي ظل المنافسة الشديدة فإن المشروعات الأكثر قدرة على اكتساب المعرفة من العملاء عنهم تستطيع تكوين رؤية واضحة عن احتياجات ورغبات العملاء و ظروف السوق وطبيعة المنافسين الأمر الذي يسهل على المشروعات التركيز على القطاعات السوقية المربحة والعملاء الأكثر قيمة، وكذلك فإن تقديم المعلومات للعملاء والتعامل معهم كشركاء معرفة يساعدهم في اتخاذ القرار المناسب ويحقق للمنظمة أهدافها.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما جاءت به نظرية الاعتماد على الموارد حول دور الموارد غير الملموسة كالمعرفة في تحقيق التميز للمنظمات وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة زاهارى، عبد الرحمن وعثمان Zahari, Abdul Rahman & Othman (2014)، دراسة عبد الحميد (2019)، دراسة محمد زاديه، تورياتي، أسادي وراذا فى Anupama & Jayanthi (2020) ، ودراسة أنيمياوجايانثى (2020) Mohammadzadeh, Torbati, Asadi & Razavi (2016) والتي تناولت أثر إدارة معرفة العملاء على أداء المنظمة أو التأثير على العميل أو التأثير على المنتج إلا أن هذه الدراسات اختلفت فيما بينها وبين الدراسة الحالية حول ترتيب أبعاد إدارة معرفة العملاء في التأثير وقد يرجع هذا إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة وقطاع التطبيق وكذلك طبيعة المتغير التابع. إلا أنه يلاحظ في الدراسة الحالية إنخفاض معاملات الإنحدار لأبعاد إدارة معرفة العملاء وهو ما يعنى إنخفاض حجم الأثر لتلك الأبعاد في نجاح المشروعات على الرغم من معنويتة وقد يرجع تفسير ذلك إلى أن المعلومات والمعرفة التي يتم إكتسابها أو مشاركتها أو تجميعها عن العملاء ليست بالأمر الكافي حيث أنها لن تحقق المرجو منها إلا إذا تحولت إلى ممارسات وأفعال وقرارات تساعد في تحقيق النجاح.

وأشارت نتائج اختبار الفرض الثانى وفروضة الفرعية أن أبعاد إدارة معرفة العملاء تؤثر معنويا و إيجابيا في كافة القدرات التسويقية الديناميكية للمشروعات محل الدراسة كل على حده (قبول الفرض الثانى) . فالعميل هو المحرك الأساسى في صياغة وتحديد السياسات والتوجهات التسويقية للمنظمة (kwon,2021) .

وقد أظهرت النتائج تباين الأهمية النسبية لأبعاد إدارة معرفة العملاء في التأثير على القدرات التسويقية الديناميكية محل الدراسة وفقاً لنوع القدرة؛ حيث أن أكثر أبعاد إدارة معرفة العملاء تأثيراً إيجابياً في تطوير المنتجات الجديدة واستشعار السوق واستغلال الفرص هو المعرفة من العميل. فالمعرفة من العميل أحد أهم

مصادر الحصول على الأفكار الجديدة وتطوير وابتكار المنتجات وتساعد المنظمة في استشعار التغييرات المحيطة وتغيير رغبات واتجاهات العملاء ومن ثم اقتناص الفرص. بينما كانت المعرفة عن العملاء أكثر الأبعاد أثراً في إدارة العلامة التجارية وإدارة العلاقات مع العملاء. فتجميع المعلومات عن العملاء واتجاهاتهم وسلوكياتهم لها دور هام في تحديد الأسلوب الأمثل لبناء وخلق الوعي بالعلامة التجارية وتشكيل الإدراك حول الصورة الذهنية والقيمة المعنوية للعلامة، كما تساعد في تحديد الألية الأفضل للتواصل مع العملاء وبناء علاقات قوية معهم.

وتأتى النتائج السابقة لتتوافق مع التوجه العام لما جاءت به دراسة مینوار، أحمد وأحمد Munawar, Ahmed & Ahmad (2018)، دراسة میجدادی (2021) Migdadi ودراسة شاريفى، سانايى وأنسارى Sharifi, Sanayei & Ansari (2022). مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الدراسات لم تتناول كافة القدرات التسويقية الديناميكية التي ركزت عليها الدراسة الحالية وكذلك الاختلاف بين الدراسات حول ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد إدارة معرفة العملاء في التأثير.

وأشارت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى أن القدرات التسويقية الديناميكية (إدارة العلاقات مع العملاء - إدارة العلامة التجارية - استشعار السوق واقتناص الفرص - تطوير المنتجات الجديدة) على الترتيب تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة (قبول الفرض الثالث) ويتفق هذا مع ما جاءت به نظريته القدرات الديناميكية حول أن امتلاك المنظمة لإمكانية إعادة تشكيل قدراتها بما يتوافق مع البيئة المحيطة واحتياجات العملاء المتباعدة وظروف المنافسة سيساعد في تحقيق النجاح والاستمرارية.

ومع الأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة للمشروعات الصغيرة الخدمية يتضح الدور الأكثر أهمية لبناء وتقوية العلاقات مع العملاء وتشكيل صورته ذهنية إيجابية عن المنظمة وعلاماتها في تحقيق النجاح. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة قريشى وعزيز وميان (2017) Qureshi, Aziz & Mian، دراسة زيو، جيو، دانج ودانج Xu, Hariandja, Masman, Sihombing ودراسة هاريندجا، ماسمان، سهوننج وهاندوكو Guo, Zhang & Dang (2018) و Handoko (2021) من التأثير المعنوي للقدرة التسويقية الديناميكية في تحسين الأداء المالى والسوقى والإبداعى والتصديرى وتحقيق تميز الخدمة المقدمة ورضا وثقة العملاء.

وأخيراً أظهرت نتائج اختبار الفرض الرابع أن القدرات التسويقية الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية محل الدراسة (قبول الفرض الرابع). فنظراً لنقص الموارد البشرية وضعف الإمكانيات المالية فإن المشروعات الصغيرة حتى يكتب لها الاستقرار والنجاح في ظل بيئة شديدة التنافسية فهي ملزمة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وليس هذا فحسب بل تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك المعرفة وتوظيفها في صياغة سياسات وتوجهات المنظمة وقراراتها التسويقية الأمر الذى ينعكس على تحقيق النجاح.



## (6) دلالات البحث

ساهم البحث الحالي في التأسيس النظرى والتطبيقي للعلاقة بين إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية . وقد أظهرت مناقشة نتائج البحث مجموعة من الدلائل على مستوى التطبيق العملى والعلمى .

**فعلى المستوى العلمى :** تدعم استنتاجات البحث الحالى والتي تتمثل فى أهمية معرفة العملاء كمورد غير ملموس للمنظمة وكذا القدرات التسويقية الديناميكية فى تحقيق نجاح للمشروعات الصغيرة الخدمية التوجه العام للأدبيات فى هذا المجال ومع ما تشير إليه نظرية الاعتماد على الموارد ونظرية القدرات التسويقية الديناميكية ، إلا أن هذا البحث قدم تصوراً تفصيلياً للعلاقة بين إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية من خلال مجموعة من الأبعاد التى لم يتم تناولها مجتمعة فى الدراسات ذات الصلة - فى حدود علم الباحث - . كما يعد هذا البحث أحد المساهمات فى مجال أدبيات القدرات الديناميكية للمنظمة وتحديداً القدرات التسويقية الديناميكية الذى يعد أحد المفاهيم التسويقية التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة ، حيث قدم البحث تصوراً عن الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية فى العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية .

**أما على مستوى التطبيق العملى :** يقدم البحث مجموعة من الدلائل لمالكي المشروعات الصغيرة الخدمية حول أهمية إمتلاك معرفة العملاء وتوظيفها فى صياغة الاستراتيجيات والقرارات التسويقية بما يتلائم مع ظروف البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة الأمر الذى يساعد تلك المشروعات على النجاح. وتعد التحديات التسويقية إلى جانب التحدى المالى من أكثر التحديات التى تواجه المشروعات الصغيرة عموماً لذا فإمتلاك القدرات والمهارات التسويقية يعد من أهم العناصر لتحقيق الاستمرارية لتلك المشروعات .

## (7) توصيات البحث

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها الأثر المعنوى الإيجابى لأبعاد إدارة معرفة العملاء والقدرات التسويقية الديناميكية فى نجاح المشروعات الصغيرة الخدمية وكذا الدور الوسيط المعنوى للقدرات التسويقية الديناميكية فى العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية. واعتماداً على ذلك يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لمالكي المشروعات الصغيرة الخدمية والقائمين عليها لمساعدتهم فى تحقيق النجاح والاستمرارية وذلك على النحو التالى:

- توجيه المزيد من الاهتمام بأنشطة وأبعاد إدارة معرفة العملاء وتوفير الأدوات والأساليب اللازمة لتسهيل عمليه الاحتفاظ بالمعلومات عن العملاء واكتساب المعلومات منهم وكذا تقديم المعلومات لهم ووضع منهجية واضحة لتحقيق الإستفادة من ذلك. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- السعى إلى امتلاك التطبيقات البرمجية الحديثة التي تساعد في إنشاء قاعدة بيانات متميزة عن كل ما يتعلق بالعملاء لتوفير الإحتفاظ بالمعلومات ذات الصلة بالعملاء وسلوكياتهم الشرائية وتقييمهم للخدمات المقدمة (حيث توفر الشركات المتخصصة بعض البرامج التي تلائم طبيعة عمل المشروعات الصغيرة وتقدم تسهيلات جيدة فيما يتعلق بسداد المقابل المادي).
- الاستخدام الأمثل وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية في الحصول على ردود أفعال العملاء وتقييمهم للخدمات المقدمة من المشروع وطبيعة أداء المشروع مقارنة بالمنافسين.
- تدريب العاملين ذوى التعامل المباشر مع العملاء على الاستماع الجيد لآراء العملاء وتعليقاتهم واكتساب المعلومات ذات الصلة بالمشروع والبيئة المحيطة.
- تسهيل عملية وصول العملاء للمعلومات التي يحتاجونها فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وأسلوب تقديمها وكيفيه التواصل مع القائمين على المشروع والتكلفة المقترحة عبر مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الإلكتروني والتحديث المستمر لتلك المعلومات.
- الحرص على تقديم المعلومات الصحيحة والموثوقة للعميل عن كل ما يتعلق بالمشروع والخدمات المقدمة عبر كافة الوسائل المستخدمة دون مبالغة.
- تفعيل عملية إنشاء حساب على منصة المشروعات الصغيرة الحكومية وتقديم كل ما يتعلق بالمشروع على هذا الحساب الرسمى حيث تتيح المنصة الرسمية ذلك.
- تحسين الاهتمام بالنشاط التسويقي والحرص على تنمية المهارات والقدرات التسويقية لمالكي والعاملين بالمشروعات، وإعادة تشكيل تلك القدرات بما يتلائم مع البيئة المحيطة لتساعد المشروعات على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق النجاح ويمكن من خلال ما يلي:
- التوجيه المستمر بتحليل آراء العملاء عن الخدمات المقدمة والمنافسين لاستخلاص الأفكار التي يمكن دراستها وتطبيقها والاستفادة منها في تطوير الخدمات الحالية أو تقديم خدمات جديدة.
- الحرص على تطوير البيئة المادية التي تؤدي بها الخدمة والخدمات الثانوية المساعدة وعدم الاقتصار فقط على تطوير الخدمات الأساسية.
- تشجيع العاملين وتقديم الحوافز على تقديم الأفكار لتطوير الخدمات الحالية وتقديم الخدمات الجديدة لتلائم التغيرات في البيئة المحيطة.
- الرقابة المستمرة من قبل مالكي المشروعات على العاملين لضمان تقديم الخدمات بأسلوب لائق وكذلك أسلوب التعامل مع العملاء (وقد ساعدت الوسائل التكنولوجية ككاميرات المراقبة في تحقيق ذلك).
- الاستفادة من آراء العملاء ووسائل التواصل الاجتماعي والجهات الحكومية الداعمة في رصد التغيرات في البيئة المحيطة (احتياجات ورغبات العملاء- أسلوب عمل المنافسين - التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة) لتحديد الأسلوب الأمثل للتعامل.

- الحرص على المشاركة في المعارض التي تنظمها الجهات الحكومية والخاصة لتحقيق الاستفادة في خلق الوعي بأنشطة المشروع والتعرف على كل ما يقدمه المنافسين وكذا التغيير في الظروف المحيطة.
- وضع تصور واضح بمنهجية عمل واضحة لتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
- العمل على تمييز المشروعات أو تطوير الاسم والعلامة التجارية للمشروع (الجهة المقدمة للخدمة) بما يتوافق مع الثقافة المحيطة ويساعد في جذب الإنتباه وخلق الوعي بالاسم والعلامة التجارية.
- الاعتماد على الأدوات الترويجية منخفضة التكاليف كوسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية في نشر المحتوى الذي يساعد في خلق الوعي والصورة الذهنية الجيدة للمشروع.
- الاستماع المستمر لشكاوى العملاء حول أوجه القصور في أسلوب تقديم الخدمات والعمل على إصلاحها والرد على استفسارات ومقترحات العملاء المقدمة.
- استغلال الخدمات المقدمة من الجهات الحكومية المتخصصة في تدريب وتنمية المهارات التسويقية لمالكي والعاملين بالمشروع.
- توجيه الاهتمام بالعامل النفسي أثناء التعامل مع العملاء وذلك عبر إشعار العملاء بالاحترام وتقديم الخدمات بما يتوافق مع احتياجاته ورغباته.
- تعميم فكرة كروت الولاء - بطاقة إلكترونية يتم تسليمها للعملاء مجاناً - لضمان استمرارية التواصل والعلاقات الجيدة مع العملاء وتمييز كبار العملاء (الحريص على استمرار التعامل). وخلق الارتباط والوعي بالعلامة التجارية.

## (8) قيود البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

تناول البحث العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء (كمتغير مستقل) والقدرات التسويقية الديناميكية (كمتغير وسيط) ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية (كمتغير تابع) في ضوء مجموعة من القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع نتائج البحث الحالية، والتي تتمثل في أنه تم تجميع البيانات خلال 4 أشهر مع العلم أن القدرات التسويقية الديناميكية يتم تطويرها بمرور الوقت الأمر الذي يحتاج إلى مدى زمني طويل للوصول إلى نتائج أكثر دقة. كما حاول الباحث الاستعانة بمعايير مالية في تقييم نجاح المشروع حتى تكون النتائج أكثر واقعية إلا أنه لم يتمكن من الحصول على تلك البيانات لذا أكتفى الباحث بتجميع البيانات من خلال الإجابة على عبارات قائمة الاستقصاء .

وفي ضوء الحدود التطبيقية والموضوعية والمكانية للدراسة الحالية يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية. فقد ركز البحث الحالي على المشروعات الصغيرة الخدمية العاملة بأنشطة ( الغذاء والإقامة - الصحة- التعليم والتدريب - النقل والتخزين ) بمحافظة الغربية لذا يقترح الباحث توسيع مجال التطبيق للدراسة ليشمل قطاعات خدمية أخرى تعمل بها المشروعات الصغيرة مثل (خدمات الوساطة المالية والتأمين - المعلومات

والإتصالات - الأنشطة الإدارية وخدمات الدعم) وكذلك توسيع النطاق الجغرافي للدراسة ليشمل محافظات وأماكن أخرى. وكذا إجراء دراسة مقارنة بين المشروعات العاملة بالقطاع السلي والمشروعات الخدمية. كما أهتم البحث الحالي بتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء مجموعة من الأبعاد لذا يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مع ادخال بعض المتغيرات الأخرى كدراسة الدور المعدل للاضطراب التنافسي في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات وكذا قياس الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين عدم التأكد البيئي ونجاح المشروعات وأيضا تناول الدور الوسيط لسمعة المنظمة في العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية والأداء التنافسي.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد، محمد (2018). توسيط القدرة الإبداعية في العلاقة بين إدارة معرفة العملاء والميزة التنافسية بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 5(4)، 219-260.
- إدريس، ثابت (2011). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوافر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 18(1)، 9-53.
- إدريس، ثابت (2012). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البناء، طلعت؛ دكروري، منى والشيخي، أحمد (2017). العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية والقدرات التسويقية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العامة الليبية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 41(2)، 295-319.
- البناء، طلعت؛ السطوحى، أحمد وأحمد، رنا (2018). العلاقة بين رأس المال الفكرى وإدارة معرفة العميل: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة الغربية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 42(3)، 232-257.
- الجبالي، سمير (2012). أثر نظم المعلومات وإدارة معرفة العميل على إدارة علاقات العملاء والاحتفاظ بهم في قطاع الخدمات (رسالة دكتوراة). كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان.
- الجهار المركزى للتعبة العامة والإحصاء (2018). نتائج التعداد الاقصادى الخامس 2017/2018. القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء.
- الشوايكة، روان؛ العبادي، عيبر، وأرتيمه، هانى (2018). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع - الدور الوسيط لرأس المال الفكرى: دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادب). *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 41، 67-108.
- القوقه، هادى (2016). أثر إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في مدينة عمان. (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- جثير، سعدون وعبد الغفور، قتيبه (2017). أثر تبني القدرات التسويقية الديناميكية في تحقيق التفوق التنافسى- بحث مقارنة من بعض شركات الاتصالات العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعته بغداد. 40(110)، 103-117.
- جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (2022). نتائج أداء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في الفترة من يوليو 2014 حتى مايو 2022 (8 سنوات من التحدى والبناء). القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء.

- حمدي، محمد (2013). اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان. (رسالة ماجستير ) ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دهشان، أحمد (2021). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية. مجله البحوث القانونية والاقتصادية، 76 ، 83-166
- رضوان ، طارق (2019). الدور المعدل للكفاءة الذاتية للمديرين في العلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروعات: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل ، 33(4) ، 1-35.
- رضوان، فاروق (2010). تسويق الخدمات. مكتبة كلية التجارة، جامعه طنطا
- رماضنه ، أحلام (2020). أثر إدارة معرفة العملاء على الفعالية التنظيمية في البنوك الإسلامية في الأردن : الدور المعدل للتكنولوجيا والاتصالات. (رسالة ماجستير) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- ضجر ، عمار(2022). تأثير القدرات التسويقية الموجهة نحو الزبون على الأداء السوقي للعلامة التجارية: القدرات التسويقية لتطوير العاملين متغير تفاعلي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين العراقية. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة بالعراق، 15(31)، 203-221.
- عباس، جهان (إبريل 2020). دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر. ورقة مقدمة في مؤتمر تمويل وإدارة مشروعات ريادة الأعمال ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الرابع لكلية التجارة جامعه طنطا، طنطا ، مصر .
- عبد الحميد، إبراهيم (2019). أثر أبعاد إدارة معرفة العميل على ثقة العميل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 33(4) ، 1-35.
- على، هاني (2020). الفرص والتحديات التي تواجه قيام المشروعات الصغيرة في مصر وسبل معالجتها. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، 9، 25-37.
- قراريه، ريمه(2018). أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر- موبيليس. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعه سطيف بالجزائر، 9، 518-538.
- كامل، رأفت (2020). القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك مصر . مجلة البحوث المالية والتجارية، 4، 246-321.
- معلول، ليلي وزهواني، رضا (2019). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر، 19(2)، 276-294.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2022). الإصدار الشهري السابع والعشرون (العدد الثالث). القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdullah, W., & Ramly, A. (2006, August). Does successful project management equate to project success. *In Proceedings of 5th IEEE International Conference of Cognitive Informatics*.
- Aghamirian, B., Dorri, B. & Aghamirian, B. (2015). Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage in electronic commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), 63-78.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anupama, R., & Jayanthi, V. (2020). The Impact of Customer Knowledge Management and Customer Satisfaction on Customer Trust and Loyalty in Banking Sector. *Our Heritage journal*, 68 (10), 50-56.
- Bratianu, C., Stănescu, D. & Mocanu, R. (2022). The mediating role of customer knowledge management on the innovative work behavior and product innovation relationship. *Kybernetes*, (ahead-of-print).
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Oo, N. & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162.
- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28 (1), 71-89.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183-195.
- Dias, A., & Lages, L. (2021). Measuring market-sensing capabilities for new product development success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(7), 1012-1034.
- Falasca, M., Zhang, J., Conchar, M., & Li, L. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 901-912.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742-761.

- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., & Dong, B. (2018). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79-89.
- Haider, A. (2019). Impact of Customer Knowledge Management Capability on Project Performance with Mediating Role of Agility and Moderating Role of Team Skills. *Master Thesis*, Capital University of Science and Technology, Islamabad
- Hariandja, E. S., Masman, S. O., Sihombing, T., & Handoko, L. (2021). The Dynamic Marketing Capability for Service Excellence and Satisfaction of the Brand: Investigation from Customer's Perspective of Hotel Industry. In *2nd South American Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021* (pp. 2548-2559).
- Islam, N., & Muktadir-Al-Mukit, D. (2016). Factors determining the success of SMEs in Bangladesh. *Available at SSRN 2851533*.
- Kaleka, A. & Morgan, N. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121.
- Kwon, Y. (2021). Impacts of Dynamic Marketing Capabilities on Performance in Exporting. *Open Journal of Business and Management*, 9(5), 2119-2135.
- Lu, W., Harncharnchai, A. & Saeheaw, T. (2021, March). Social Media Strategy For Batik SMEs Using Customer Knowledge Management. In *2021 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering* (pp. 53-58). IEEE.
- Martens, C., Machado, F., Martens, M. & Freitas, H. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.
- Martens, M. & Carvalho, M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24-43.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Melhem, R. (2016). Investigating the Relationship between customer knowledge management and customer agility: The Mediating effect of marketing capabilities in Five-Star hotels in Amman, *Master Thesis, Faculty of business, Middle East University*.



- Mig dadi, M. (2021). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 36 (1), 111-124.
- Mohammadzadeh, F., Torbati, E., Asadi, R., & Razavi, K. (2016). Enhancing sales performance through customer knowledge management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(12), 746-761.
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40 (1), 102-119.
- Morgan, N., Feng, H., & Whitler, K. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*.5(4),757-775
- Munawar, M., Ahmed, M. & Ahmad, M. (2018). Exploring the Impact of Customer Knowledge Management in Creating Brand Value with the Moderating Role of Gender and Residential Area of the Respondents. *GMJACS*, 8(2), 12-12.
- Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1- 15.
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of Portuguese SMEs in the B2B international market. *Sustainability*, 13(2), 579-602.
- Serrador, P. & Turner, J. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 75-84.
- Sharifi, M., Sanayei, A. & Ansari, A. (2022). Designing customer knowledge management model to create value in online business: a case study of electronic retailers. *Marketing Science and Technology Journal*, 1(1), 115-142.
- Sudhakar, G.(2016). Understanding the meaning of “Project Success”. *Binus Business Review*, 7(2), 163-169.
- Sulistyo, H. & Wuryanti, W. (2020, June). SMEs performance: the role of customer knowledge management and marketing dynamic capability. In *Proceedings of the the 3rd International Conference on Education & Social Science Research (ICESRE)*.
- Sun, H. (2011). CKM-embedded innovation marketing as success driver for product innovation: Theoretical framework and empirical research, *Doctoral dissertation*, Techn. Univ., Berlin.

- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), 591-610.
- Van Der Westhuizen, D., & Fitzgerald, E. (2005). Defining and measuring project success. In *Proceedings of the European Conference on IS Management, Leadership and Governance 2005* (pp. 157-163). Academic Conferences Limited.
- Vorhies, D. & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.
- Walter, A. & Stella, N. (2021). Dynamic marketing capabilities and adaptability of hospitality firms in rivers state. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 22(1), 165-189.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86, 141-152.
- Yaghoubi, M., Fini, S. & Rahmati-Najarkolaei, F. (2017). The relationship between customer knowledge management (CKM) on customer relationship management (CRM) tasks in a Military Hospital. *Journal of Military Medicine*, 18(4), 308-315.
- Yang, L., Chen, J., & Wang, H. (2012). Assessing impacts of information technology on project success through knowledge management practice. *Automation in construction*, 22, 182-191.
- Yusr, M., Mokhtar, S., Perumal, S., & Salimon, M. (2022). The impact of customer knowledge management, TQM and marketing capabilities on product innovation performance of Malaysian SMEs: an empirical study. *International Journal of Innovation Science*, 14(2), 316-338.
- Zahari, A., Abdul Rahman, B. & Othman, A. (2014). The role of customer knowledge management towards organizational performance. *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 4(1), 151-170.
- Zaidi, A. (2017). Customer Knowledge Management (CKM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure: A Study of the Banking Sector of Pakistan. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(3), 1-8.
- Zohourian, S., Rahimnia, F., & Nabizadeh, T. (2022). Dynamic marketing capabilities and organizational performance: The mediating role of operational marketing capabilities. *Marketing Science and Technology Journal*, 1(1), 143-164.

## The Mediating Role of Dynamic Marketing Capabilities in the Relationship between Customers Knowledge Management Dimensions and Small Service Projects' Success: A Field Study

Dr. Sameh Ahmed Fathy Khatter

### Abstract

This study aimed at measuring the impact of customers knowledge management (CKM) dimensions (knowledge from customers - knowledge about customers- knowledge for customers) on success of SMEs in addition to analyzing the mediating role of dynamic marketing capabilities (DMCs) (developing new products- brand management – market sensing and opportunities exploiting – customers relationship management). The questionnaire was utilized to collect data from a random sample of 273 owners of SMEs at Gharbia Governorate.

The study depended on the descriptive analytical method .Data was analyzed by statistical programs (SPSS.17&AMOS.20). The results showed that CKM dimensions and DMCs positively affect SME success. Moreover, the study revealed that CKM dimensions significantly positively affect DMCs. DMCs played a significant mediating role in the relationship between CKM dimensions and SME success.

### Keywords

customers knowledge management, dynamic marketing capabilities, small service projects success.

### التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

خاطر، سامح أحمد فتحي (2023). الدور الوسيط للقدرات التسويقية الديناميكية في العلاقة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء ونجاح المشروعات الصغيرة الخدمية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(3)، 149-191.