



عنوان المذكرة

**إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية  
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر**

إشراف الأستاذ:

- فارس قاطر

من إعداد الطالبتين:

- مروة بكوش

- لندة بو علي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأستاذة:

الصفة في البحث	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	أحميدة مالكية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	فارس قاطر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بلال مسعي

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

یَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ

اٰتَوْا الْعِلْمَ وَرَجَحَ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

## شكر وعرفان

بادئنا ببدء نشكر الله عز وجل ونحمده "اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك

الحمد بعد الرضى" أن وفقنا إلى هذا المسعى

كما نشكر الأستاذ الفاضل والمشرف على هذا العمل "فارس قاطر"

كما نشكر الأستاذ الفاضل الذي لم ييخل علينا بمعلوماته القيمة والثرية ودعمه لانجاز هذا

البحث الأستاذ: مالكية أميدة.

كما توجه بالشكر إلى جميع الأساتذة المحترمين لما قدموه من مجهودات للارتقاء إلى هذا المستوى

الإهداء:

اهدي ثمرة جهدي هذه:

الأبتي وأمي العزيزين اللذان تعبنا من أجلهما لإتمام دراستي الجامعية .

الإخوتي: عبد المفضل وعبد الرحمان وعبد الله مع تمنياتي لهم بالنجاح والتوفيق .

إلى أختي صفاء أسأل الله تعالى أن يبارك لها في حياتها ويحفظ لها أولادها:

رأفة ومحمد .

إلى زوجي العزيز الذي بذل جهدا وصبرا لإتمام هذه المذكرة

الزهرتا حياتي أولادي: هاشم ومودة .

إلى كل من يحب إلى النجاح والتفوق

مرورة

## الإهداء

اللهم أختم بالسعادة آجالنا وحقق بالزيادة آمالنا وأقرن بالعافية غدونا وأصلنا،

وأجعل المرحمتك مصيرنا ومرجعنا .

المزراعاني وعلمي القيم والفضائل ودعائي العلم . . . المزعمل بكدي وسبيلي وعلمي معنى الكفاح وأوصلني إلما أنا عليه

"أبي" الكريم أدامك الله لي

السر وجودي ومكان سعادتني المزتعث وذقات قلب الصفو والأمان المزتشرق أيامي بنور وجهها الباسم، التي يذكرها ينقلب  
الحزن فرحا وتزهر حياتي أملا وسعادة، اليك يا زهرة العمر، يا نبع الحنان "أمي" الغالية حفظك الله ورعاك وأدامك تاجا على  
رؤسنا .

القبس النور الذين صفت بنورهم اقداحي ورسمت بقدوتهم نفسي . . . المز يحقرا الفشل والإنكسار ويشقا الطريق في

الظلام الاخوتي واخواتي حمزة، زكرياء، أسامة، وهيبة حنان، لمياء، صفاء، دتمت لأجمل هدية ونعمة .

الروح أختي الغالية التي لا تزال بيننا رحما الله واسكنها فسيح جنانه

أمينة

المزأرى فيه عزتي وشموخي وسندا لحياتي المز صبر معي لإتمام هذه المذكرة: زوجي العزيز . . . ادامك الله لي

الابن الذي شاركني هذا المشوار وهو في أحشائي . . .

المز أحاطني بالإهتمام، المز وقفت إلي جانبي وأصعب لحظات حياتي، أمي الثانية سعيدة .

الابراعم: وسيم، سيلين، سيرين، فارس، باسم، كريم .

الجميع الأهل والأحباب وأخص بالذكر جدتي أطال الله في عمرها .

دور نسيت (باهية، زهية، زينب، جيهان، سندس، خولة، مروى) أحب الصديقات فهن بقلبي ينزلن منزلة الأشقاء .

الكل من يحملهم قلبي ولم يحطهم قلبي سهوا لا نسيانا .

لندة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية بمؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة تبسة - خاصة وأن العالم الاقتصادي يشهد تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة ومتنوعة، لعل أهمها انفتاح الأسواق. الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح المؤسسات في الظفر بحصة سوقية، تمكنها من الإستمرار، النمو، البقاء.

وفي ظل هذه الظروف لا تستطيع مؤسسة اتصالات الجزائر اهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة بإستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجهات السوقية مرتبطة بشكل واضح بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولتها الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها. وكانت النتائج المستخلصة تعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.

كما أظهرت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة تبسة - تساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي. لذلك جاءت هذه الدراسة لتركيز على المعرفة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق التميز وكيفية إدارة هذه المعرفة وعلاقتها بالاستراتيجيات التسويقية بمؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة تبسة -.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة - الاستراتيجيات التسويقية - إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة معرفة الزبون ، عمليات إدارة المعرفة.

## Abstract :

This study aims to clarify The role of Knowledge management in building and effectuating of marketing of Strategies with.The Alegria Télécommunication especially as The economic landscape characterized by many changes and mutation of ofreness and globalization economic,Whids leads to competition between copanies To continue and to increase in markets.

The Alegrian Télécommunication . Need The advantage of knowledge contains renewable skills and competencies That create competitive advantages especially The orietation of The markets are connected and related clearly with The management of customer relations.

The deduction results reflect correlation between The operetion of knowledge management and factors for marketing strategies.

**Keywords :** knowledge management, marketing strategies, customer knowlege manaement, customer relationship management,knowledge management processes.

	شكر و عرفان
	الاهداء
I	فهرس العام
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: المعرفة وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة</b>
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
09	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها
21	المبحث الثاني: إدارة المعرفة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: العلاقة بين الإدارة المعرفة وإستراتيجية المؤسسة
26	المطلب الثالث: تحليل الفجوة المعرفية والإستراتيجية
29	المبحث الثالث: الإبداع الإداري ودوره في إنتاج المعرفة
29	المطلب الأول: الإبداع الإداري وخصائصه
35	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال
36	المطلب الثالث: دور الإبداع الإداري في إنتاج الموارد المعرفية
39	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تفعيل الاستراتيجية التسويقية</b>
41	مقدمة الفصل الثاني
42	المبحث الأول: مدخل الإستراتيجية التسويقية
42	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

46	المطلب الثاني: مكونات الإستراتيجية التسويقية
47	المطلب الثالث: عمليات الإستراتيجيات التسويقية
59	المبحث الثاني: أسس الاستراتيجيات التسويقية
59	المطلب الأول: التوجه نحو السوق
75	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية
78	المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون
81	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية التسويقية
81	المطلب الأول: المعرفة ودورها في تخطيط الاستراتيجي للتسويق
88	المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تدعيم المهارات التسويقية
92	المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كأساس لبناء الإستراتيجية التسويقية
100	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة على الإستراتيجيات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -
102	مقدمة الفصل الثالث
103	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة -
103	المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسة
104	المطلب الثاني: أهدافها، نشاطاتها وأهم إنجازاتها
108	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
117	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
118	المطلب الأول: تحديد مجتمع و عينة الدراسة
118	المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات
120	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
155	خلاصة الفصل
157	الخاتمة العامة
161	قائمة المصادر والمراجع
168	قائمة الملاحق



ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	01
16	نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة	02
18	نموذج ويج Wiig لإدارة المعرفة من إعداد الطلبة	03
22	نموذج إستراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)	04
25	أمثلة حول إستراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير القوى الصناعية	05
27	الفجوة الإستراتيجية والفجوة المعرفية	06
52	خطوات اختيار السوق المستهدف	07
54	إستراتيجيات الاستهداف السوقي	08
65	التوجه نحو الزبون	09
74	عناصر المزيج التسويقي	10
76	الإستراتيجيات الشاملة ل: بورتر	11
91	علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية	12
94	عمليات إدارة المعرفة	13
109	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	14
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
124	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16
125	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	17
126	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	18
127	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الوظيفي	19

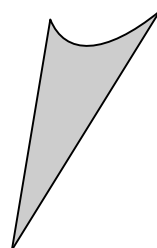
ثالثا: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالجانب المعرفي	01
49	التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية	02
51	أصناف المتغيرات	03
121	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	04
122	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	05
122	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07
124	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
125	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
126	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي	10
127	إجابات أفراد العينة لمحور إدارة المعرفة	11
132	إجابات أفراد العينة لمحور الإستراتيجيات التسويقية	12
136	طريقة الإنتشار	13
136	الارتباط الخطي البسيط	14
136	تباين خط الإحداد	15
137	المعاملات	16
138	نوع طريقة الانتشار	17

رابعا: قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
168	استبيان الدراسة	01
173	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تيسة-	02
174	نتائج SPSS لاختبار الفرضيات	03

# المقدمة العامة



تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات. وتعد المعرفة وتطبيقاتها من ابرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات. حيث أنه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأت الحكومات تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها ، حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ،التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها مما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة ، بالإضافة إلى إعطاء قيمة لأصحاب المصالح، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المتنافسين.

إن تعدد وتنوع التحديات التي تواجه المنظمات ، اثرسيادة الإصلاح الاقتصادي، قد تؤثر على سلوكياتها ايجابيا أو سلبيا، كما إن تبني استراتيجيات فعالة ،في محيط يتميز بالمنافسة القوية ، وتغيير أنواق المستهلكين وسرعة التطور التكنولوجي،يمكنها من البقاء والنمووالإستراتيجية الفعالة و الناجحة ،تكمن في تشخيص الخارجي ، والداخلي لمحيط المنظمة ، ويشكل التخطيط جانبا هاما من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الاهتمام الكافي في بناء إستراتيجيات تسويقية ناجحة والإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف.

ومن جهة أخرى فإن امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها بصورة جيدة تعتبران محورين أساسيين في الإدارة الإستراتيجية .فإذا كان خلق ميزة تنافسية هو هدف الإستراتيجية ،فإن الكثير من الباحثين يؤكدون أن مصادرها داخل المنظمة ،ويجب أن يساهم التخطيط الإستراتيجي في التعرف على هذه المصادر وتضمينها في الإستراتيجيات التسويقية المتبناة في كل المستويات لضمان التميز.رغم ذلك فإن إستراتيجية التسويق تشتق من الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتتلاءم معها لأنها تمثل الخطوط العريضة لتحقيق الأهداف الرئيسية، ويتقرر من خلال المدخل الذي ستتخذه المنظمة في كيفية إنجاز

كل منتج، وتحديد أكثر فإن إستراتيجية التسويق هي بيان واسع على الأثر المرغوب تحقيقه على الطلب في السوق المستهدف المحدود.

#### أولاً: إشكالية البحث

استمدت إشكالية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في بيئة الأعمال المعاصرة ، التي أصبحت تعتمد على المورد المعرفي لا على المورد المادي ، الامر الذي يخول لعمليات إدارة المعرفة القدرة على أن تتحكم بكل ما من شأنه أن يساعد على الرفع من مكانة المؤسسة، وعلى هذا الأساس تمت صياغة الإشكالية على النحو التالي:

"ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - ؟"

#### ثانياً: التساؤلات الفرعية:

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء وتفعيل إستراتيجية التوجه نحو الزبون؟
- 2- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء وتفعيل إستراتيجية المزيج التسويقي؟
- 3- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء وتفعيل إستراتيجية التميز؟
- 4- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء وتفعيل إستراتيجية تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن؟

#### ثالثاً: فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تبنت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإستراتيجيات التسويقية".

وتتنبق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية التوجه نحو الزبون.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية المزيج التسويقي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية التميز.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجية تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن.

#### رابعاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول مفاهيم إدارية معاصرة ذات تأثير على حياة منظمات الأعمال الحالية، حيث جاءت لتبيان مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية كونها مدخلاً حديثاً لتحقيق أهداف المنظمة وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة، وعلى هذا الأساس تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

- التعرف على كيفية توظيف عمليات إدارة المعرفة والاستفادة منها في إدارة التسويق معتمدة بالأساس عليه خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن.
- محاولة توضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق، وكيف يمكن أن تتم الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن.
- محاولة توضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق، وكيف يمكن أن تتم الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين في بناء الإستراتيجيات التسويقية واستخدام هذه المهارات في تطوير العلاقات مع الزبائن.

#### خامساً: أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- السعي عن كشف مفهوم إدارة المعرفة و جوانبه المفاهيمية والتعاريفية وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقاتها؛

2- التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول للأسواق العالمية؛

3- استخدام مفهوم إدارة المعرفة في مجال التسويق؛

4- معرفة انعكاسات إدارة المعرفة على ممارسة الأنشطة التسويقية؛

5- تحديد الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الإستراتيجيات التسويقية؛

6- السعي عن كشف مفهوم إدارة المعرفة، وكذا علاقتها بالزبون.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- إدراك الأهمية المتنامية لموضوع إدارة المعرفة والتسويق من طرف المنظمات والحكومات في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة الأدوات والمقاربات التي تساعد على انتعاش المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتقييم الأولي لها، وإمكانية البحث في تشخيص المعوقات التي تقف وراء انتهاج هذه الأساليب.

### سابع: المنهج المستخدم في البحث:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها وجوانبها ونتائجها والإجابة على التساؤلات الفرعية، وإثبات صحة الفرضيات. اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها. ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي بإحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-. بالاعتماد على منهج الدراسة الميدانية محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

### ثامنا: أدوات البحث:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- 1- الدراسة النظرية: تم استخدام أسلوب المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية التي أمكن جمعها، وذلك بغرض الغوص في المفاهيم المستعملة والوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية منها. كما تم الاستعانة ببعض المجالات والدراسات السابقة.
- 2- الدراسة الميدانية: تم استخدام الملاحظة وكذا المقابلة التي أجريت مع بعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدتنا في التحقق من الفرضيات. هذا إلى جانب الاستبيان كأداة رئيسية الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمؤسسة المعنية.
- 3- استخدام شبكة الأنترنت فيما يمكن إفادتنا في الموضوع.

#### تاسعا: حدود البحث:

تمثلت الحدود التي حصرت الدراسة في التالي:

##### 1- الحدود العلمية:

وضحت هذه الحدود من خلال الإطار الذي تضمن حصرا لكافة المعلومات ذات العلاقة الدقيقة بموضوع إدارة المعرفة و الإستراتيجيات التسويقية.

##### 2- الحدود المكانية:

تمثل الإطار المكاني للدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، الوحدة الرئيسية - وكالة تبسة-.

##### 3- الحدود الزمانية:

فيما يخص الجانب التطبيقي، ونظرا لطبيعة الموضوع لم يتم تحديد إطار زمني لدراسة المتغيرات فيه، في حين الإطار الزمني للموضوع عامة، حدد بالسنة الجامعية 2017/2018.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

يمكن تحديد صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- 1- صعوبات خاصة بتوفير المراجع حول العلاقة بين إدارة المعرفة و الاستراتيجيات التسويقية.
- 2- اختلاف المصطلحات النظرية على مصطلحات الواقع العملي، مما أوجب شرحها عند توزيع الاستبيانات.



## الحادي عشر: هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** قمنا بتوضيح المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تعريف إدارة المعرفة وأنواعها وتصنيفاتها وكذا أساسيات وعمليات إدارة المعرفة ونماذجها. أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى إدارة المعرفة وأثرها في الموارد البشرية والعلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجيات المؤسسة وكذا تحليل الفجوة الاستراتيجية والمعرفية. أما في المبحث الثالث فتم التطرق إلى الإبداع الإداري ودوره في إنتاج المعرفة وتم فيه الربط بين إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال ودوره في إنتاج الموارد المعرفية.

**الفصل الثاني:** تم التطرق في المبحث الأول إلى الاستراتيجية التسويقية من مكوناتها وعملياتها ومكوناتها أما في المبحث الثاني فتم التعرف على أسس الاستراتيجية التسويقية من التوجه إلى السوق مروراً بالاستراتيجيات التسويقية وصولاً إلى إدارة العلاقة مع الزبون. أما في المبحث الثالث فتم التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجية التسويقية من دور المعرفة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودور المعرفة التسويقية في تدعيم المهارات التسويقية .

**الفصل الثالث:** فتم في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع العملي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -تبسة-

إجراءات الدراسة الميدانية؛

تحليل محاور الاستمارة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## الثاني عشر: الدراسات السابقة

1- رسالة ماجستير من إعداد الباحث أحمد بن مويزة تحت عنوان "التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية"- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،

2006/2005. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني مجمع صيدال لمفاهيم وأدوات التحليل التنافسي وأثاره على الاستراتيجية التسويقية له.

2- رسالة ماجستير من إعداد الباحثة وهيبة حسين داسي تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2007/2006. وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية لهذه المصارف.

3- أطروحة دكتورا من إعداد رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمدخضر بسكرة، 2008/2007.

وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في تعزيز الميزة التنافسية واستجابتها من خلال المؤسسة الاقتصادية ، كما أنها كشفت مواطن عديدة ومتنوعة مثل علاقة إدارة المعرفة مع الزبون وكذا إدارة العلاقات مع الزبون، وتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية لهذه المؤسسة.

4- أطروحة دكتورا من إعداد الباحثة: شيخي مختارية ( 2012/2013)، تحت عنوان "مدى فاعلية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان" - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة".

الفصل الأول:

المعرفة وعلاقتها بالسر القبيحة المؤسسة

مقدمة الفصل الأول:

تعد إدارة المعرفة السلاح الذي تتبناه المنظمات بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً وتعظيم دورها بين المنظمات، لكي تدرك الميزة التنافسية ضمن هذه التطورات الفكرية وموجوداتها وأصولها المعرفية واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التفوق التنافسي، حيث أن الإبداع أصبح ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى للارتقاء والتقدم وتسارع المعلومات، وهذا ما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة لمواكبة هذه التطورات ولتحقيق السرعة في الاستجابة والتكيف والارتقاء بمستوى تحقيق الأهداف والتي من بينها إدارة المعرفة.

ويزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار وأساساً للرشد الإداري، وتسعى أيضاً إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة، كما أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة عالية إلى أعمال المنظمات.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

لذا يهدف هذا المبحث وانطلاقاً من معرفة أو تعريف المعرفة ووصولاً إلى مفاهيم إدارة المعرفة وأهميتها إلى.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

هناك اختلافات كثيرة حول مفهوم إدارة المعرفة بين الباحثين والاقتصاديين باعتبار هذا المفهوم يشكل مفهوماً جديداً لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف. وقبل التطرق إلى هذا المفهوم لابد من تحديد المعرفة التي تعتبر المورد الرئيسي لإنشاء الثروة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية وأهم أنواعها.

وللكشف عن تعريف إدارة المعرفة لابد من أن نوضح بدايات انتهاجها من حيث الكشف عن المعرفة.

أولاً: تعريف المعرفة

تعرف المعرفة على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية والمتراكمة لدى العاملين ومنظمات الأعمال.<sup>1</sup>

وعرفنا أيضاً على أنها تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها المنظمة والتي تستخدمها لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ويختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما: المعلومات والبيانات وهنا لابد من توضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الأربع الآتية:

1- البيانات: هي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.

1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط1، الاردن، 2005، ص26

2- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007، ص17

2- **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تم إجراء المعالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدميها

3- **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج إلى قدرة لصنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وذلك من خلال توظيف ما منحه الله لعبده وهو التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما توفر من بيانات.<sup>1</sup>

4- **الاتجاهات:** هي التي تدفع الأفراد إلى الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا يشكل عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز فضول الأفراد. وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات.

من خلال مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل حول المعرفة بأنها "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والاستراتيجيات والقدرات التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين ومعالجة هذا الظرف.

#### ثانياً: أنواع المعرفة وتصنيفاتها

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة ويمكن حصرها في ما يلي:

1- **المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمعرفة البقاء التنافسي الطويل الأمد وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة الدخول إلى الصناعة.<sup>2</sup>

2- **المعرفة المتقدمة:** هي النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء والتنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التمييز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

1- سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، 26- 28 نيسان 2004، ص 02.

2- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

**3- المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

ومن أشهر التصنيفات كذلك للمعرفة والمتفق عليها هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية والصريحة.

**4-المعرفة الصريحة:** التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت المعلنه إلى الأفراد بسهولة ليتم تشاركتها.<sup>1</sup>

ويمكن أن نذكر سمات المعرفة الصريحة فيما يلي:

- يمكن التعبير عنها بالرموز او الرسم.
- قابلية التشارك.
- رسمية.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها إلكترونياً.

**المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها أو نقلها وتحويلها إلى الآخرين على الرغم من قيمتها لأنها لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها لأنها مخزنة داخل عقول أصحاب المعرفة.

#### ثالثا: مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين داخلية وخارجية

**1- المصادر الداخلية:** وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل. وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة في المصادر الداخلية نجد:

\*الاستراتيجية

\*المؤتمرات الداخلية

\*التعلم الوصفي

\*العمليات الداخلية للأفراد غير الذكاء والعقل والخبرة والمهارة.

1- عليات ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع والتوزيع، عمان، 2008، ص79.

\*التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2- المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة، ومن الأمثلة عن المصادر الخارجية.

\*المكتبات والانترنت

\*القطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها.

\*الموردون والزبائن

\*الجامعات ومراكز البحث.

\*براءات الاختراع.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الفرد من خلال أحد الحواس أو كلها. (السمعية-البصرية-اللمس-الذوق-الشم) على اكتساب البيانات والحوارات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية بحيث يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال كذلك الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في مهن ثم تحول إلى المعرفة<sup>1</sup>.

لا بد أن المنظمات تركز على النحو النمو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وهذا ما يستدعي ضرورة تبني إدارة المعرفة إذ تمددها بالأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة. لذا بعد هذا إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها.

رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف إختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك بسبب إتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكية ومن هذه التعاريف نذكر:

1- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2011، ص 11.



تعريف koeni: عرفها على أنها الفهم الواعي والذكي الثقافية المنظمة والقدرة على إكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها<sup>1</sup>.

ويرى Daft إن إدارة المعرفة تتصف بالجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظما ويسيرا، فضلا على إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة.

كما عرفها Newman بأنها العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية والمعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>2</sup>.

ويرى Wiig بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

ويمكن تعريفها أيضا: "على أنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات".

ويلاحظ مما سبق من التعاريف لإدارة المعرفة. أنه توجد عدة تعاريف حيث لا يوجد تعريف ثابت لها أو متفق عليه .

ويمكن إعطاء تعريف لإدارة المعرفة على أنها: "عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الضمنية للمنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية.

### خامسا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية<sup>3</sup>:

1- معتز سليمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، ورقة بحثية غير منشورة، الجامعة المستحضرة، بغداد، 2004، ص10.

2- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع، ص

3- الكيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، ص ص 42-43.

\*تعد إدارة المعرفة الفرصة الكبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

\*تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

\*تعزز القدرة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

\*تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

\*تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

\*تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

\*توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

\*التركيز المتزايد توليد القيمة للزبون وتحسين خدمات الزبائن<sup>1</sup>.

### سادسا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من النقاط أهمها<sup>2</sup>:

-تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

-زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.

-تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

-التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.

-المساهمة في المناقشة الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية

لمجتمع المعرفة.

1- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 68.

2- أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 4-5.

-التعريف والنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

-دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.

-العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

-العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية الأنترنت والتقنيات.

-تطوير أسس ومعايير تأهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

#### المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

تتمثل أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة على توضيح مجالاتها وأبعادها في السوق، نتطرق إليها في هذا المطلب

#### أولاً: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً بأن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها<sup>1</sup>.

- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- 2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- 3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- 4- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها والتحالفات الاستراتيجية وغير ذلك.
- 5- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

1- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص66

## ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

يرى Duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي<sup>1</sup>:

1- **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخيرات الشخصية. وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

2- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

## ثالثاً : سبل التحول إلى إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن الوصول إلى إدارة المعرفة لا بد من توفر سبل أو مبررات التي تؤدي إلى التحول إلى إدارة المعرفة ويمكن توضيحها فيما يلي:

- التطور المتطرد في التقنية وما ينتج عنه تميز في المفاهيم وتأثيرها في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن التطور الخدمات وما يتبعها من تطور احتياجات أخرى.
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في طرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

1- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل، مقال منشورة على صفحة شبكة إدارة العامة للأمم المتحدة، ص312.

كما لخصت سبل التحول إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض تكلفة ورقم موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الإتصال عن بعد، وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلومات والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

#### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

##### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا يعني شيئاً بدون تلك المعلومات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة إستخدامها.

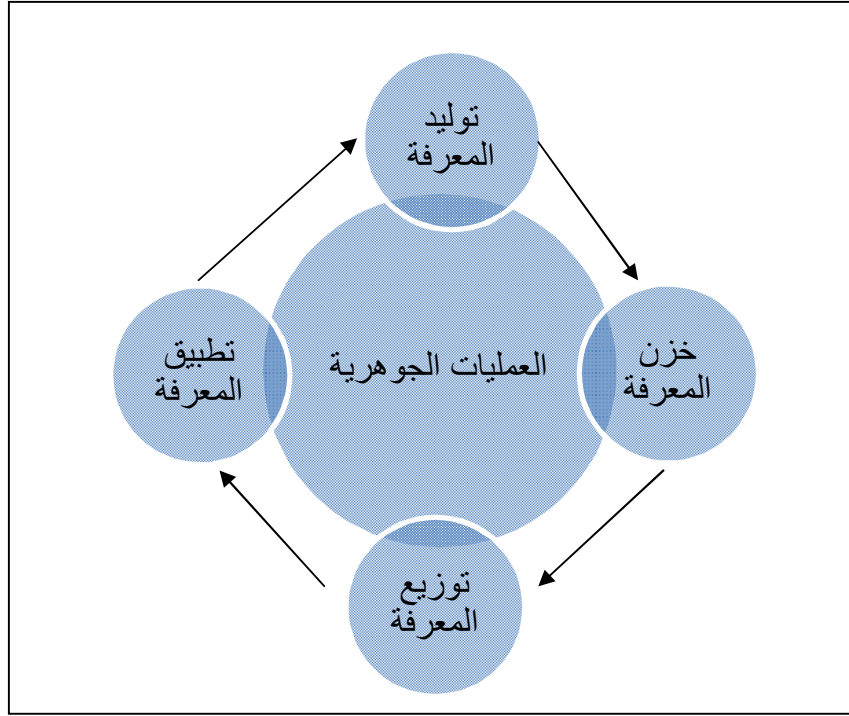
حيث يضع أغلب الباحثين والكتاب هذه العمليات بشكل حلقة مغلقة هي ما تسمى بالعمليات

الجوهرية لإدارة المعرفة

1- محمد عواد أحمد الزيات، نفس المرجع، ص70.

كما في الشكل التالي الذي يوضح خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل رقم 01: خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



1- توليد المعرفة: **Generating Knowledge** يشير مصطلح توليد المعرفة إلى العديد من التسميات منها الابتكار، الاكتساب، الشراء، الاكتشاف. وجميعها تسير في مفهومها إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرق مختلفة وتعني خلق **Grening** اكتشاف **Discoveing** واكتساب<sup>1</sup>. **Aquring** حيث أشار **Nonaka END Tukeuchi** إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات :

- تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة.

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

ويرى **Mcshane END Glinow** أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وإن هناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي (التعليم الفردي - الاستطلاع البيئي - التجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى)

1- العبيدي، نشوان محمد، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة "دراسة استطلاعية في عينة من شركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، 2005، ص ص: 29-46.

والطريقة المألوفة لتوليد المعرفة وصفت من Tubaneal إذ أن تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة هي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر ويتم تخزينها في قواعد البيانات، بحيث يمكن معالجتها. ونتيجة لهذه الأنشطة هي توليد المعرفة، وتتضمن عملية اكتساب المعارف من خلال تجميع المعلومات ودمجها وتصنيفها وترتيبها وبالتالي مشاركتها وتوزيعها بالشكل الذي يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يمكن أن تتوفر بعض العناصر المهمة في توليد المعرفة وهي:

- الاتصال وتفاعل بين الأفراد؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات.

### 2-خزن المعرفة (الاحتفاظ بها)

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها بشكل أو بآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein END Zwass) بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى الإستعمال وإعادة الإستعمال والاستفادة والتطبيق فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة.

- الفرق المتعددة الخبرات الداخلية؛
- مبادرات العمل؛
- مقترحات الخبير الداخلي؛
- التدريب المعرفي من قبل الخبراء المتمرسين.

وتشير إلى مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يركز على القدرة على استرجاع المعرفة وما جرى تعلمه، وهذا ما يؤكد أهمية إدامة المعرفة من خلال التقيح والتصنيف والفهرسة والرسم<sup>1</sup>.

وترى الباحثة أن إسترجاع المعرفة وإستعمالها يضمن أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتممه العمل كما أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني إستثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لا يعد كافيًا، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، ونجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها تتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسًا لما هو متوفر لديها. فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما تنفذه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

ويرى الباحثون أن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة من قبل أي إدارة بشكل منظم يؤدي إلى تحويل هذه الإدارة التقليدية إلى إدارة متجددة باستمرار لأن المعرفة متجددة.

كما يتم حفظ المعرفة ب"مراعاة توافر معايير تضمن إنتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة وتخزينها بوسائط مختلفة"<sup>2</sup>.

أ-الأفراد: الأفراد هم حفظة الخيرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام الحوافز والتشجيع وإجراءات الإنتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب- الحاسبات: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على إستفساراتهم.

### 3- نشر وتوزيع المعرفة

توفر المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة كالانترنت، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات

1- دروزة وزان صالح، مرجع سابق، ص56.

2- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص11.



المعرفة إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. وتنتقل المعرفة عبر المنظمات والأقطار إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة بشكل تصميم كما حصلت في شركة هيتاسي على أحدث تصميم للحاسوب من شركة IBM أو تنتقل على شكل آلة Machine عن طريق المعرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيفها، أو تنتقل عن طريق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

### 4- تطبيق المعرفة Knowledge application

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لابد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة<sup>1</sup>.

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

### ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

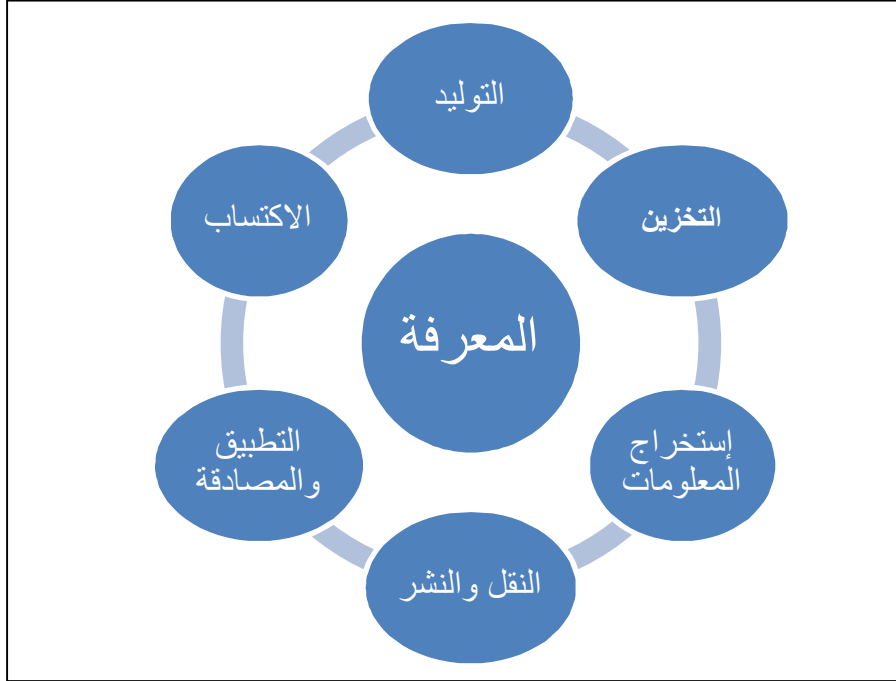
قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتيجية معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلات أو حتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من معرفة الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج

**1- نموذج ماركوردت Marquardt:** إقترح ماركوردت مدخلات لإدارة المعرفة في التنظيمات يشتمل على أسئلة على ستة مراحل تكمن من إنسياب المعرفة من المصدر إلى غاية المستخدم من خلال الخطوات التالية وهي: الإكتساب والتوليد والخرن وإستخراج المعلومات وتحليلها، النقل ثم النشر

1- سناء عبد الكريم خناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفية الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص9.

فالتطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي<sup>1</sup>:

شكل (02): يمثل نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة.



ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعامل بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح ونقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

2- نموذج ويج: Wiig لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة وقسمه إلى نموذجين هما:

1-2 نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية: يشمل هذا النموذج بشكل عام على خمس مراحل أساسية وهي<sup>2</sup>:

1 - Marquardt, Michael, building learning orgation, end edition ;U.S.A Davis-Bback publishing company, P28.

2- حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص ص 84-85.

\*مرحلة الإعداد: أين تستند هذه المرحلة على جملة من العمليات أو المراحل المنطقية المتسلسلة والتي نقصد بها التعلم والإبداع والابتكار، غير أن هذه المرحلة تسبقها مرحلة أساسية هي مرحلة استجلاب المعرفة وتوريدها من خارج التنظيم.

\*مرحلة الإكتساب: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة وإكتسابها وتخزينها والإحتفاظ بها من أجل الإستخدام في عمليات المعالجة المختلفة.

\*مرحلة التصفية والإفادة: في هذه المرحلة يجري تنقيح المعرفة وإستثمارها في أشكال مفيدة للمنظمة أين تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قاعدة بيانات وهذا يجعل المعرفة قادرة على التحول إلى منافع للمؤسسة.

\*مرحلة التوزيع والنشر: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل وكل زاوية من زوايا المنظمة وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المستندة بالمعرفة.

\*مرحلة الدفع المعرفي: في هذه المعرفة تكون المنظمة قد بينت وظيفة المعرفة كمحصلة للمراحل الأربع السابقة، وهنا تبدأ المنظمة في تحقيق ميزة الدفع المعرفي وهي تحقيق للمؤسسة عمليات تعليم أفضل وتزيد عمليات الإبتكار والإبداع وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

2-2- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي: كذلك يشتمل هذا النموذج كسابقه على خمس مراحل

- مرحلة المعرفة الكامنة: وتكون بشكل مبهم غير واضح وغير مفهوم بشكل جيد، أين تشكل فقط صورة عامة عن شكل الموضوع أو المادة محل المعرفة.

- مرحلة المعرفة المثالية: وتكون هذه المعرفة مفهومة وواضحة في أجزاء منها، أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية، حيث يكون هذا الجزء المهم منها في شكل معارف ضمنية غير واضحة.

- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري إستخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

1- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، ط2، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص32.

- مرحلة المعرفة الوافية: هي مرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

-مرحلة المعرفة العامة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتته automatisisation هذه ونستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

كما يمثل الشكل التالي هذه المراحل الخمس مع ربط المعرفة الشخصية بالمعرفة وتطور

دورها في المؤسسة.

الشكل رقم (03) نموذج ويج Wiig لإدارة المعرفة من إعداد الطلبة



المصدر: حاجي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، إدارة الموارد البشرية، جامعة دباغين، سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015، ص86.

**3- نموذج جوبتا وجاستن:** يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي<sup>1</sup>:

**\*تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

**\*التنقية:** تنقية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

**\* ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخرن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية إتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

**\*نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد عملية النشر الكفؤ للمعرفة قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

**\*تطبيق المعرفة:** تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل المنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذ لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

**4-نموذج دفي: DUFFY** ويعد هذا النموذج أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال إشراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى المعرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار إستعمال المعرفة<sup>2</sup>.

1- داسي وهيبه، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة دمشق، ص46.

2- ريماء علي حلاق، دور المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والادارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014-

وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد) وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم) وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل) وإن عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

إن أغلب الباحثون تناولوا إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون العمليات الأخرى التي تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة إغناءها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة الاستراتيجية

يعد اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي حيوي بالنسبة للمنظمات، ظهرت هناك العديد من المقاربات ووجهات النظر التي تتناول كل منها جانب من جوانب إدارة المعرفة، وخاصة في ظل سعي المنظمات إلى استخدام تلك المعرفة استراتيجيات أي في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها بناء على معرفة تساهم في تمييزها عن المنظمات الأخرى.

### المطلب الأول: نموذج إدارة المعرفة الإستراتيجية

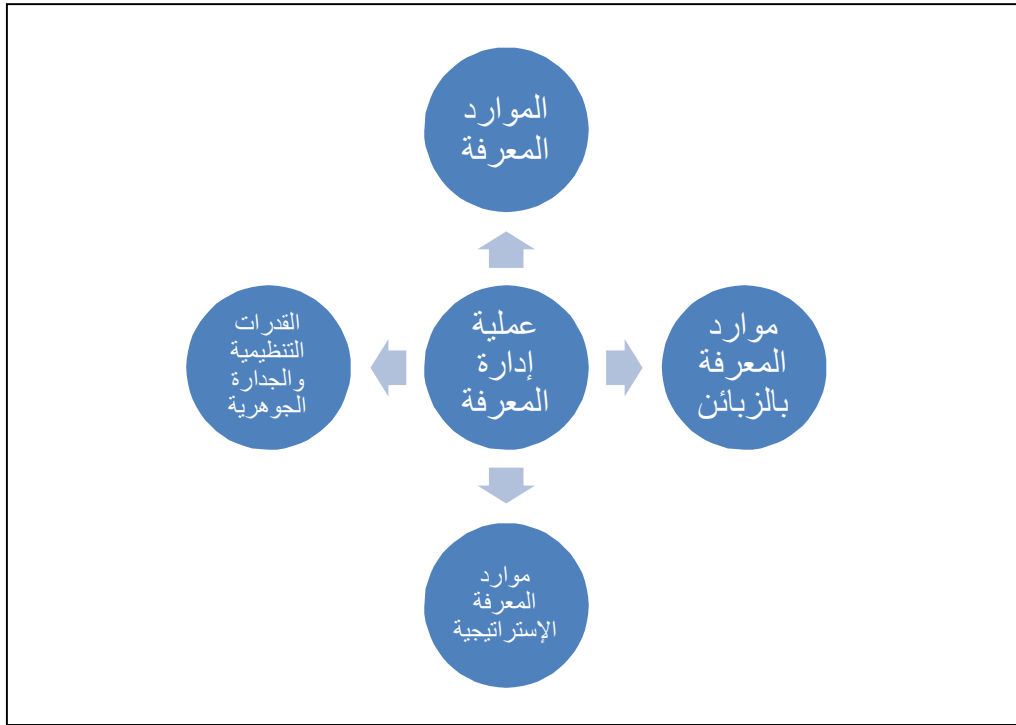
لمواجهة التهديدات والفرص من الصعب صياغة إستراتيجية دون اعتماد نظام معرفي متكامل لتحديد المؤشرات والتنبؤات المفيدة في بناء وتنفيذ الإستراتيجية، بل ان المنظمات لا تنتظر الفرص وإنما تسعى لإنشائها والاستثمار في الإمكانيات المعرفية العالية من اجل استغلالها.

والعمليات الأساسية تتعلق بتطوير إستراتيجية الأعمال متوجهة معرفيا، والتي تحدد أين يجب بالضبط ان تبني المنظمة مقدرات المعرفة الإستراتيجية، ومن هنا يجب تطوير قدرة في إدارة المعرفة لدعم تطوير وإدارة القدرات المعرفية الإستراتيجية، حيث إن التحسين المستمر لكل تلك العناصر في إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال آليات التغذية العكسية أمر ضروري جدا.

نموذج "بوتر" كما هو معروف يركز على دراسة وتحليل هيكل المنافسة في الصناعة والسوق، بل التركيز على الرؤية الإستراتيجية،رسالة المنظمة،الموارد،فهو يتلاءم مع قواعد الاقتصاد الصناعي وليس اقتصاد المعرفة.

وبناء عليه وضع "جونس" نموذج لإستراتيجية المعرفة يتكون من أربعة قوى وعوامل مؤثرة: موارد المعرفة التنظيمية،القدرات والجدارة الجوهرية الموارد الإستراتيجية لشركاء الأعمال،وأخيرا المعرفة بالزبائن ، والذي يشبه من حيث الإطار العام نموذج بوتر التقليدي، ويرى " غالب" انه بإضافة متغير خامس وهو عملية إدارة المعرفة يتكامل هذا النموذج ،والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): يوضح نموذج إستراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)



المصدر: غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2007، ص299

مستلزمات وعوامل إنتاج الموارد المعرفية في المنظمة

أولاً: العوامل الواجب اعتمادها لإنتاج الموارد المعرفية في المنظمة

يقصد بإنتاج المعرفة داخل المنظمة ذلك النشاط أو تلك العمليات التي تهدف إلى إضافة جديدة في مجال الإنتاج والعمليات أو في مجال طرق التصنيع والتسيير وتخفيض التكلفة، وفي ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والتنافسية أصبحت المنظمات ملزمة بالبحث والتطوير والإبداع والتجديد في مختلف وظائف ومجالات الإنتاج والعمليات والإدارة والتنظيم والتسيير للموارد المادية والبشرية وطرق التصنيع بما يساعد في التحكم الأمثل في الإنتاج كما ونوعاً وهذه العوامل الواجب اعتمادها هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفية الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005، ص.ص 30-31..



\***قبول المستهلك:** نعلم أن نشاط المنظمة يتوقف على مدى قبول المستهلك لمخرجاتها من السلع والخدمات. فالمستهلك يهتم بمظاهر مختلفة للسلعة، ويعني هذا للمنظمة وسيلة تستكشف منها مجالات وخطوط الدراسة والأبحاث الواجب القيام بها حول السلعة أو مجالات تسويقها، وغالباً ما يقرر المستهلك شراء منتج المؤسسة اعتماداً على مظهر السلعة أو حجمها أو تفضيل النموذج والحجم أو سهولة الاستعمال أو قدرتها على إشباع الحاجة أو عمرها الإنتاجي أي المدى الزمني للاستعمال أو تكاليف استعماله أو سعر الشراء. وقد يضاف بالنسبة للمستهلك المنتج قدرة المنظمة على توفير عرض ثابت أو متزايد عند الحاجة. إن هذه الجوانب تتطلب من المنظمة إجابات واضحة لا يمكن أن تتوفر إلا إذا أنجزت دراسات وبحوث دقيقة في مجالات مختلفة داخل المنظمة وخارجها.

\* **درجة حماية الاختراع:** نرى أنه من الرشاد أن تبحث المنظمة عن درجة الحماية لاختراعها أو إبداعها، لأنه لا يعقل أن تتخذ المنظمة القرار النهائي بالعمل في برنامج تطويري أو إبداعي مكلف دون توفر الحماية اللازمة معناه إنفاق أموال طائلة جديدة لتشتري براءة الاختراع من جديد قد يكون هو نفس ما أنجزته واخترته.

\* **تناسب التكاليف اللازمة والإيرادات المتوقعة:** بديهي أن تقوم المنظمة الجادة قبل أي عمل إبداعي تطويري مهما كان نوعه أو حجمه بما يسمى في دراسة الجدوى الاقتصادية، والتي من خلالها تتنبأ بحجم الإيرادات المتوقعة من العمل المراد إنجازه، وبمقارنة بسيطة بين هذه الإيرادات المتوقعة والتكاليف اللازمة لتحقيق العملية تقرر الاستمرار إذا ما تحققت أرباح (الإيرادات أكبر من التكاليف) أو تهمل الأمر إذا كانت هناك خسائر (الإيرادات أقل من التكاليف) وفي هذه الحالة تلجأ إلى مجال أو خط آخر من مجالات أو خطوط الإبداع أو التطور أو بما يخدم مصالحها.

\* **الاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح:** إن المنظمة الراشدة تحاول باستمرار تحقيق الاستغلال الأمثل لما هو متاح أمامها، وبذلك فهي ملزمة بالمتابعة اليومية المستمرة لكل ما هو جديد على ساحة نشاطها حتى تكون أكثر المستفيدين من المساعدات المتوفرة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسب حالة الرغبة في التطوير أو الإبداع وإنتاج سلعة معينة.

#### ثانياً: مستلزمات إنتاج الموارد المعرفية في المنظمة

من أجل ديمومة تواجد المنظمات في السوق وتطوير قدرتها التنافسية نرى أنها مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاج المعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي، وبالتالي عليها اعتماد سياسات واضحة ومتجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم واستغلال كل

ما هو متاح أمامها من طاقات مبدعة وبدون هذا فإن مآلها الزوال آجلاً أو عاجلاً، والمنظمة الساعية للبقاء عليها بعمل إبداعي معرفي مستمر ولن يتحقق هذا إلا إذا وفرت مستلزمات أساسية نجعلها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- ضرورة توفير مستلزمات الإدراك الواعي بأهمية إنتاج المعرفة لضمان تنافسي وبقاءها.
- 2- ضرورة توفير مستلزمات الاندماج ضمن الاقتصاد اللامادي وأن تبقى على الهامش.
- 3- ضرورة امتلاك المنظمة التكنولوجيات الحديثة للمعلوماتية والاتصال.
- 4- العمل على توفير رأس المال البشري بنوعية عالية، لأنه عليه أن تدرك كما أشار عالم الإدارة الأمريكي أن "الصناعات المعرفية، الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها والعقل البشري أدواتها"
- 5- الاستفادة من البنى التحتية الموجودة في مجال المعلوماتية وشبكات الاتصال.
- 6- تخصيص جزء من استثماراتها للبحث والتطوير والابتكار في مختلف النشاطات المؤسسة.
- 7- المساهمة في تمويل جزء من مصاريف تعليم العاملين لرفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم.
- 8- ترشيد توفير مستلزمات المناخ التعاوني الذي يسمح بتلقي الأفكار والاقتراحات الخاصة من العاملين.
- 9- الإنفاق العام للمنظمة وتوجيه المقدار الكافي لإنتاج المعرفة بهدف توليد قيمة إضافية للمنظمة.
- 10- توفير مستلزمات المناخ التعاوني الذي يسمح بتلقي الأفكار والاقتراحات الخاصة من العاملين.
- 11- تشجيع العاملين خاصة عامل التنفيذ على الإبداع والابتكار وعلى اقتراح وإدخال تحسينات ولو بسيطة على المنتجات والعمليات التي يقوم بها.
- 12- تشجيع الإبداع والتطوير والإضافات والتحسينات وأن لا تترك هكذا كعمل فردي، بل ويشتمل كل مجهود في إطار رسمي داخل المنظمة ويعتبر وظيفة مركزية يجب أن يحفز.
- 13- تطوير مخابر البحث الموجودة وتدعيمها بكل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية.
- 14- إقامة علاقات متينة دائمة مع مختلف مخابر البحث الجامعية ومراكز التكوين وغيرها للاستفادة من نتائج البحوث والدراسات.
- 15- تخصيص أموال كافية لتجسيد الإنجازات البحثية والتطويرية والإبداعية التي تمت في مخابر ومؤسسات البحث والتطوير وغير المجسدة في حيز الاستثمار.

<sup>1</sup> - www.balagh.com

16- تعيين قسم يهتم بوظيفة إنتاج المعرفة داخل المنظمة، كما يهتم بفتح أبواب المنظمة وتوفير الجو المناسب أمام الباحثين والمبدعين لإنجاز البحوث والدراسات المرادة بعقود شراكة أو بإجراءات مادية أو بأي من طرق تعويض المجهود الذي يتفق عليه.

### المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية المؤسسة

تعد الإستراتيجية التسويقية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال وهذا لإثراء خدمة الزبائن وتعظيم حملة الأسهم.

وإدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها، أي أن إدارة المعرفة هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة. إلا أن "مارك ماكيلروي" يرى عكس ذلك في أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية، أي أن نمط التفكير النظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط واتجاه الإستراتيجية وقد أنطلق من كون الإستراتيجية مهمة الإدارة العليا فإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها. وأيد بعض الكتاب هذا الاتجاه بالاعتماد على المسوغات التالية:<sup>1</sup>

- أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة.

- والأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي من شؤون إنتاج المعرفة. وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يركز على إنشاء بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار.

ذلك يعني أن إدارة المعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعال للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاعة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة. في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة هي المرشد

1- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص101-102.

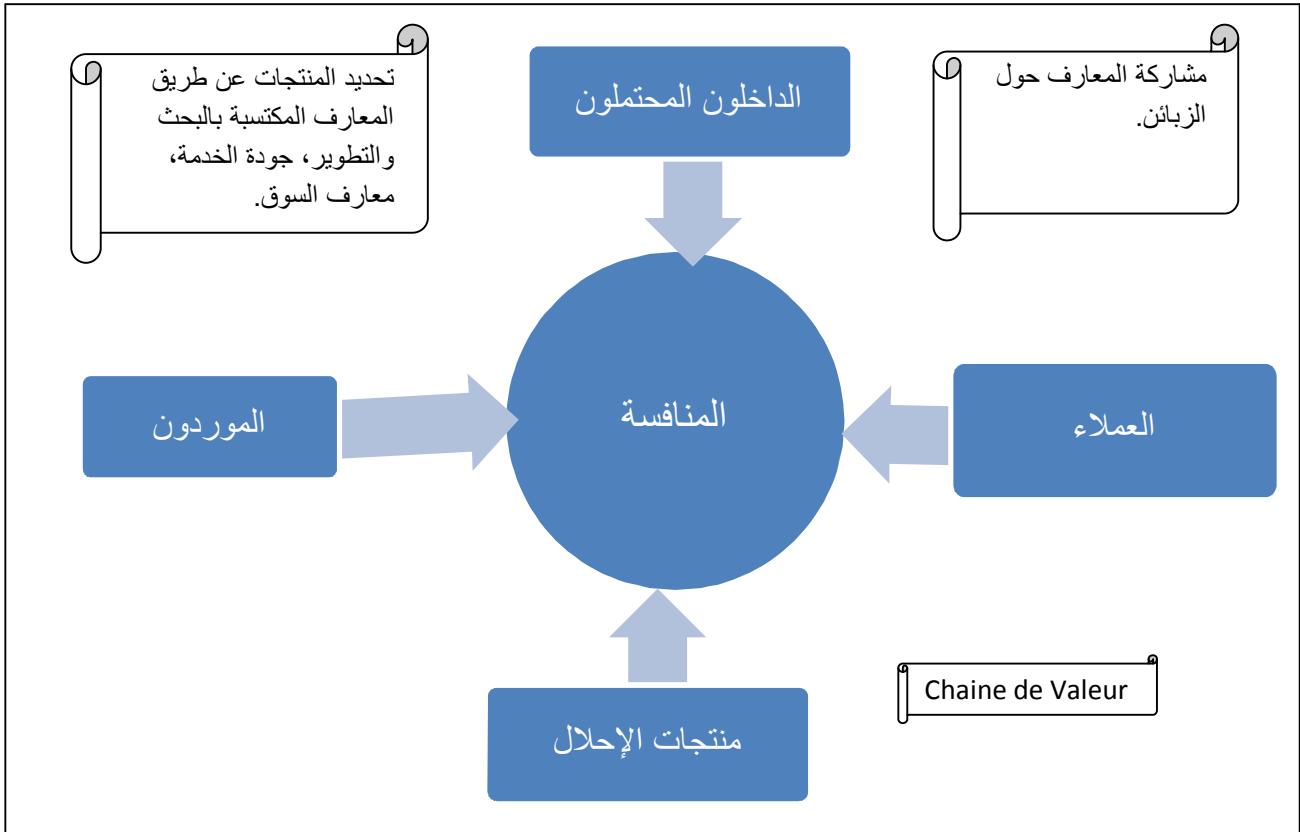
والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة.

### المطلب الثالث: تحليل الفجوة المعرفية والاستراتيجية

إن المشكلة الأساسية في قضية وجود عناصر القوة والضعف إلى جانب عناصر القوة في المنظمة وإنما في عدم وجود وعي ومعرفة ومعلومات تفصيلية من قبل الإدارة بعناصر الضعف. إضافة إلى عدم وجود مهارات وخبرات معرفية ورغبة حقيقية لدى المدراء في معالجة الأخطاء والإنحرافات وتطوير فعالية المنظمة.

تقدم MC Roy نموذج بورتر المعروف مدعوماً بأمثلة إستراتيجية تنمية المعارف التي يمكن أن تؤثر في قوى الصناعة. فمثلاً يمكن للمؤسسة زيادة حواجز الدخول من خلال تطوير معارف متميزة وفريدة لعدة منتجات وبناء آليات تشارك المعارف لنشر هذه الخبرة داخلياً.

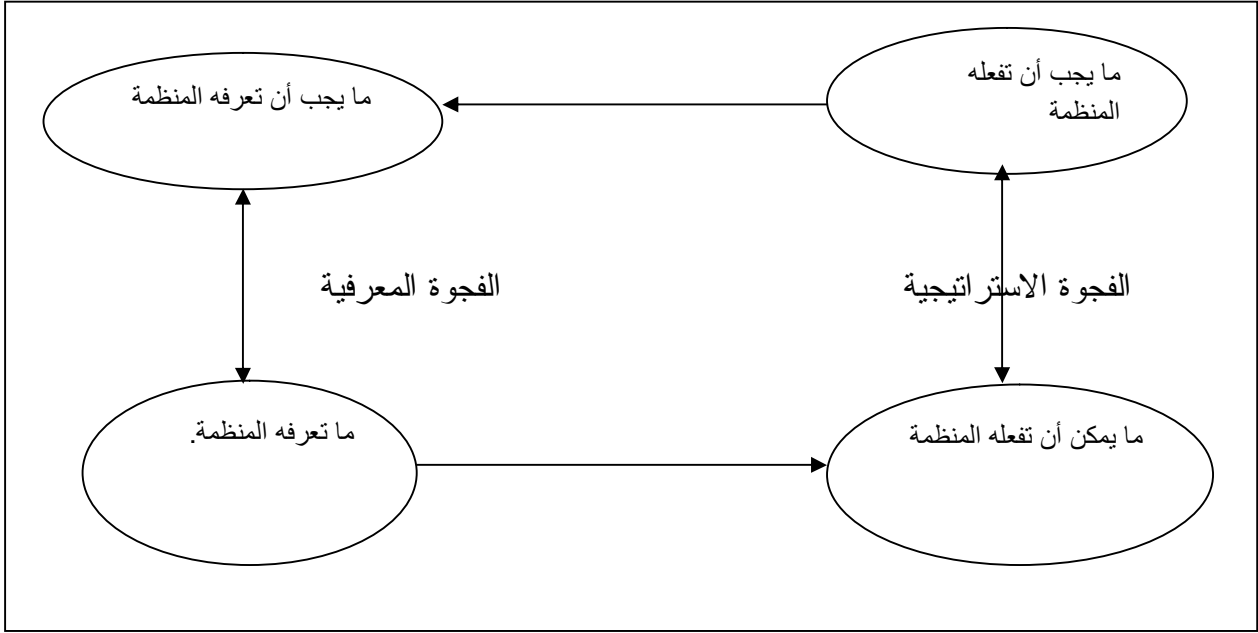
### الشكل رقم (05): أمثلة حول استراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير القوى الصناعية



Source/Luice Rivard et M.croy, gestion stratégique des connaissances,(Sainte- Foy,Québec) les presses de l'université laval,2005,p47

الهدف من تحديد موقع المنظمة التنافسي هو ما يسميه Zack بتحليل الفجوة، ويفرق Zack هنا بين نوعين من الفجوة فجوة معرفية وتمثل الفارق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما يجب أن تعرفه. أما النوع الثاني فيتعلق بالفجوة الإستراتيجية التي ترتبط بالفعل ومعناه الفارق بين ما يجب أن تفعله المنظمة وما يمكن فعله وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الفجوة الاستراتيجية والفجوة المعرفية.



Source : micheal hzack : devloping a Knowbidge strategy , Calidifornia Management Review Vol 41 N03, spring, 1999, P 136.

للقيام بتحديد الفجوة الإستراتيجية يستعين المديرين بالعديد من الأدوات في مجال التحليل الإستراتيجي. والتي تساعد في تقييم الوضع إنطلاقاً من معلومات توفرها البيئتين الداخلية والخارجية. ومن بين النماذج المشهورة في هذا المجال ما يسمى بتحليل Swotanalysis الذي يعتبر كأداة إستراتيجية تقليدية تحدد نقاط القوة والضعف أي ما تستطيع المنظمة فعله وأيضاً الفرص والتهديدات والتي تتعلق بالجانب المعرفي للمنظمة.

ويقدم Madammoham Rao مثالا لهذا التحليل في مكاتب الأعمال الصغيرة، حيث يعرض بعض الأمثلة لنقاط القوة والضعف ويبرز الفرص والتهديدات والتي تتعلق بالجانب المعرفي للمنظمة، وسماه بتحليل سوق إدارة المعرفة KMS Swotanalysis كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نقاط القوة والضعف التي تتعلق بالجانب المعرفي للمنظمة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة تشارك للمعلومات، وليست ثقافة احتكار.</li> <li>- الموظفون لديهم عدد كبير من المصادر الداخلية وخارجية، للحصول على المعرفة.</li> <li>- صغيرة بما يسهل تداول وتشارك المعلومات بسرعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشارك المعارف مرتبط بوقت العمل.</li> <li>- ليست جيدة في التعامل مع عدد كبير من المعلومات.</li> <li>- غياب أنظمة الإنذار المبكر التي تساهم في سرعة التفاعل مع الأحداث الطارئة.</li> <li>- عدم وجود آليات لتخزين المعرفة الظاهرة</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فرص وجود معرفة جديدة من خلال الموظفين الجدد.</li> <li>- فرص لاكتساب معرفة أكثر مرتبطة بأقسام جديدة.</li> <li>- فرصة لتطوير بروتوكولات واستراتيجيات المعرفة قبل تطوير مشاكل حقيقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دورة الموظفين قد تؤدي إلى فقدان معرفة المنظمة.</li> <li>- تزايد حجم المنظمة قد يؤدي إلى زيادة صعوبة تشارك في المعرفة.</li> </ul>

Source / Ma dammihum, Knowledge management tools and techniques routledge, 2012, P 238.

إن مواجهة هذه الفجوات تتعلق أساساً بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة، ليس فقط في تحليل قدراتها الداخلية، وخصائص البيئة الخارجية وإنما الأهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتميز في إدارتها وإستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة وتبني مشروعات لمعالجتها بما يجعل المنظمة تتجاوز فجوتها الداخلية والخارجية. التفوق على ما كانت عليه سابقاً والتفوق أيضاً على أفضل منافسيها في السوق.

### المبحث الثالث: الإبداع الإداري ودوره في إنتاج المعرفة

نظرا للتطورات المتسارعة والتغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي والتي كانت نتيجة للبحوث الراهنة، خاصة بعد الوصول إلى اعلي مراتب العلم والمعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات والتطور العلمي الذي استطاع الوصول إليه والذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة والبحث عن طرق وأساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور وبمجرد أن تم التطوير نحو عصر المعلومات لم تكن المعرفة التي تؤدي إلى ظهور المنتج أو الخدمة الجديدة تتاح بسهولة للمتنافسين، كما كانت تلك المعرفة الخاصة تتيح للمنظمة المبدعة ميزة التنافس طويلة المدى.

#### المطلب الأول: الإبداع الإداري وخصائصه

يعتبر الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المنظمة.

أولا : مفهوم الإبداع الإداري :

#### 1-تعريف الإبداع :

إن وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الإطلاق، نظرا لارتباطه بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس، لذا سوف نكتفي ببعض التعريفات لبعض الكتاب<sup>1</sup>

- عرفه "اندرسون" على انه :عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.

-عرفه "جيلفورد" على أنه: عبارة عن سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل<sup>2</sup>.

-تعريف "روجرز" على انه: هو ظهور انتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة<sup>3</sup>.

والإبداع في مجال المعرفة النظرية يعني: "إيجاد معرفة جديدة نافعة أو معرفة موجودة، أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها. والابتكار في الجانب التطبيقي وبالذات الاقتصادي منه والمتصل

---

1- بلال خلف السكارنة، جامعة الإسراء الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2011، عمان، الأردن، ص15.

2- محمد حسين محمد حمدات، السلوك التنظيمي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 306.

3- أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط01، مصر، مجموعة النيل العربي، 2007، ص 366.

بالمعرفة العملية فإنه يتضمن ابتكار وسيلة إنتاج جديدة، أو طريقة جديدة في الإنتاج، أو التوصل إلى إيجاد سلعة جديدة أو منتج جديد، أو اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام، أو اكتشاف سوق جديدة<sup>1</sup>. ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الإبداع هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

انطلاقاً من تعاريف الإبداع يمكن أن نشير إلى تعاريف الإبداع الإداري التي وضعت من طرف العلماء منها:

## 2- تعريف الإبداع الإداري :

- "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

- "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير "

وعرفت أيضاً "على أن الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

وعرف أيضاً على أنه: "هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج<sup>3</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن الإشارة إلى تعريف شامل للإبداع الإداري وهو: "عبارة عن عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري".

1- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط01، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 14-15.

2- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مص، القاهرة، بدون طبعة، ص 598.

3- صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط01، الأردن، 2007، ص 180.



من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة، سواء أكان ذلك فردياً أو جماعياً.

### ثانياً: أنواع الإبداع الإداري في المنظمات

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: <sup>1</sup>

#### 1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتحدد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غير هامة من حيث القدر أو الاستعدادات أو الميول ويحدد "Kreitne" خصائصها رد المبدع يأتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالياً في الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرة على التفكيرية على تكوين علاقات مترابطة بين الأشياء.

#### الشخصية:

الرغبة في المخاطر أو الاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: انتمت طفولته بالتبوع وواجه اضطرابات عائلية أو ضاعاً اقتصادياً صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

#### 2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،

... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع إبداعات أفرادها لأعضاء

ه، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبر أو مساعدتهم البعض غير هـا.

ولاشكاً في التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

#### الرؤية Vision:

حيث تزداد احتمالات الإبداع على الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في إتخاذ القرارات الإدارية جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص-ص 63-75.

المشاركة الآمنة Participative safety: -

إن البيئة والمناخ الذي يشجعنا لأفرد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدوناتها مضاد) تعززنا لإبداء العالناجح.

الالتزام بالتميز في الأداء: -

فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يساهم في أداء العمل على تحديثها بشكل مستمر.

دعم مؤازرة الإبداع: -

حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن تأتي هذا الدعم من ملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتجملو لأفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تنفقر للانسجام.

- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة.

## 2- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لابد من التأكيد مرة أخرى على أننا لا نإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترفاً وشيئاً كمالياً، وإنما باتت أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنها إذا ما أردنا البقاء والازدهار، وعليها أن تجعلنا لإبداع أسلوبي عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:<sup>1</sup>

1. ضرورة إدراكنا للإبداع والريادة تحت إلهامنا إلى أشخاص ذوو تفكير عميق، وذو علاقة بالمفاهيم، ويقدر ونالقي

ممة العلمية للنظر في الحقيقة الواقعية، ولديهم غبة الاستطلاع، ولتتمية هذا الأشياء وتعزيزها على المنز

ظمة أنتعمل على توسيع إدراكنا من خلال التعلم والتدريب المشترك في الندوات والمؤتمرات.

2. ضرورة تعلمنا لحل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving):

وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكو ن أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ منا لأطرو والأساليب الم

حددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيودها بحراً عن أساليب وطرق جديدة غير عادية.

1- مؤيد عبد الحسين الفضل، نفس المرجع، ص ص 65-75.

3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding):

مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق الشامل، و  
تقريباً بعد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات:

و العمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي تصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي  
يتعلق ويتصل بهذا المطلوب يكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود  
المنظمات والجماعات المجتمعات إلى تجارب يادية لم يسبق لها مثيل.  
ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤل لاكتشاف أفعال الحالى  
في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدائها غير ها.

ثالثاً: مبادئ الإبداع الإداري:

قام "Drucker" بوضع مبادئ الإبداع التنظيمي هي عبارة عن أعمال أو دراستها تجلب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع علقيا  
مبها، وأطلق على هذا المجموعه من الممارسات  
(Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's).  
والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:<sup>1</sup>

1. إن الإبداع العالها فالمنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص للإبداعية، وعلى الرغم من أهمية  
كلمة مصدر منهذ المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجدر استه وتحليل جميع هذه المصادر  
بشكل منتظم.

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.

فالإبداع جانبان: جانب فاهيمي وآخر إداري كحسي.

فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليها الإبداع لعل الاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو ال  
مستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

3. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

4. الإبداع العالها عادةً يبدأ أصغر أبخيتلاً يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغير ه من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 20-21.

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

#### رابعاً: إستراتيجيات الإبداع الإداري:

يقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:<sup>1</sup>

- 1- أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة: وهي تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات إلى توليد فريد من الابتكارات الجديدة حيث تقوم المنظمة بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة.
- 2- تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة: لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح وذلك من خلال إيجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المنظمة أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص .
- 3- استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتسمون به.
- 4- أن تقوم بتغيير خصائصها مثل: الهيكل، مناخ العمل والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع .

#### المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال

توصلت الدراسات والأبحاث نحو التأطير النظري و الوصفي للعلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع ، ولينجح لأغلبها الاختيار والقياس عملياً ، حيث تؤكد هذه الدراسات انه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ثم تقوم بنشرها وتجسيدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع بالاستمرار .

وعلى اعتبار أن المعرفة مورد مرتبط بشكل كبير مع مسار المنظمات بالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية الإبداع، حيث توجد أربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تؤدي إلى معرفة جديدة مبدعة، إذ يشير النمط

1- محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009، ص

الأول إلى المعرفة المشتركة وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفة عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين، والنمط الثاني يشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة إي تجسيد المعارف الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، في حين يشير النمط الثالث إلى المعرفة التركيبية والتي يتم من خلالها تحويل المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف إلى معرفة صريحة جديدة، إما النمط الأخير فهو نمط المعرفة المدمجة والتي تتم عن طريق عمليات التعلم<sup>1</sup>. ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى منظمات الأعمال أشارت مجموعة من الدراسات إلى انه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع هذه المنظمات الإبداع.

أما "krogh et al" فقد أشاروا إلى وجود أربعة استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع وهي:<sup>2</sup>

- أ- إستراتيجية الدفع: التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع .
- ب- إستراتيجية التخصيصية : التي تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا.
- ج- إستراتيجية الفحص: التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع .
- د- إستراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من اجل الإبداع.

أما "schumpeter" فقد حدد خمسة عناصر تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وهي:<sup>3</sup>

- 1- تقديم و/واكتشاف منتج جديد، أو تحسين مواصفات ونوعية منتج موجود.
- 2- تقديم و/او اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع .
- 3- اكتساب وفتح أسواق جديدة.

---

1- نجمة رايس، حسن، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع23، جامعة باتنة، 2010، ص 78.

2- أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 13.

3- محمد أحمد الحوامشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي حول ال جودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-28 نيسان، 2006، ص 08.

4- تطوير مصادر جديدة للتزويد بالمواد الخام أي مدخلات أخرى.

5- إدخال تغيير على المنظمة الصناعية.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية للمنظمة، كما أصبح واضحا أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة و تحديثها باستمرار. و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع. الأمر الذي يساهم في فعالية الأداء الإبداعي، وتحقيق مزايا تنافسية لمواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمات.

### المطلب الثالث: دور الإبداع الإداري في إنتاج الموارد المعرفية

لقد أصبح من المسلم به في الاقتصاد الجديد المبني على أسس المعرفة المتسارعة في مجالات العلم والمعرفة، وكذلك تسارع المتغيرات في مجالات الإقتصاد من شأنها أن تحتم على الأفراد التجديد الدائم والتطوير المستمر لمعارفهم ومهارتهم، وهذا ما فرض متطلبات جديدة تركز على آليات توليد الموارد المعرفية ونشرها وإدارتها وإستثمارها لتحقيق التنمية والتفوق التنافسي. ويلقى الفكر الإبداعي اعترافا بأنه أساس هذا الإبداع والإبتكار، ويحدث هذا الإبداع والإبتكار، ويحدث تحول جذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.<sup>1</sup>

فهناك مجموعة من العمليات أو المهارات التي تعمل على تطبيق التفكير الإبداعي في المنظمات وتسمى أيضا بعمليات التعلم لاستخدامها في البحث عن المعرفة وتوليدها وهي:<sup>2</sup>

**1- الملاحظة:** وتعني اخذ الانطباعات الحسية عن الأشياء المعنية، وعلى القادة مساعدة العاملين في استخدام حواسهم بكفاءة وفاعلية عندما يلاحظون الأشياء.

1- محمد نجيب عبد الواحد، التجديد والابتكار التقني بين المعلومات والجامعات، مجلة المعلوماتية، العدد9، 2006، ص2.

2- طارق خلاف، ورقة عمل حول دور الإبداع والإبتكار في توليد المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 24/05/2009، ص ص 3-4.

2- **التصنيف:** يستطيع الأفراد في مرحلة التفكير الحدسي اختيار الأشياء وفقا لخاصية معينة كالشكل أو الحجم.

3- **القياس:** إن التفكير بالخاصيتين من منظور كمي يقودنا إلى قياسها، والقياس يعني المقابلة بين الأشياء.

4- **الاتصال:** يعني وضع البيانات أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من ملاحظتنا بشكل ما بحيث يستطيع شخص أو فرد آخر فهمها.

5- **التنبؤ:** أي الوصول إلى إستنتاج وهو عبارة عن عملية تفسير أو استخلاص تنموية ما نلاحظه.

6- **التجريب:** يعني "افعل شيئا معيناً لترى ما يحدث"

7- **وضع الفروض:** لاكتساب الأفراد مهارة وضع الفروض، يجب على القادة أن يساعدهم على تكوين الأفكار التي ينجزونها قبل معالجة الأشياء.

8- **ضبط المتغيرات:** يعني التغيير شرط واحد من المجموعة شروط عند إجراء تجربة ما ودراسة ظاهرة معينة.

ويسهم التفكير الإبداعي في إنتاج وتوليد المعرفة عن طريق:

- زيادة الوعي لدى الأفراد بما يدور من حولهم.
- معالجة قضايا من وجوه متعددة.
- زيادة فاعلية الأفراد في معالجة ما يقدم لهم من مواقف وخبرات.
- تفعيل دور بيئات التعلم، ودور الخبرات التعليمية؛
- تسارع الأفراد على تطوير اتجاهات ايجابية نحو مراكز البحوث والتطوير لاكتساب الخبرات الجديدة؛
- زيادة حيوية ونشاط الأفراد في تنظيم المواقف أو التخطيط لها.

### خلاصة الفصل الأول:

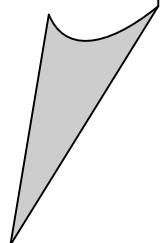
تأسيسا على ما تقدم أصبح ضروريا على المنظمة اعتماد استراتيجية البناء المعرفي من خلال تحديد وتجميع المعارف بكفاءة أي تطبيق إدارة المعرفة وفقا لأهداف ومقتضيات تسعى من خلالها عمليات إدارة المعرفة من أجل تحفيز نشاط الإبداع باعتبار هذه الإدارة المناخ المحفز له، هذا النشاط الذي هو بمثابة تجسيد للمعرفة الجديدة يصنف إلى عدة تصنيفات حسب معايير مختلفة.



# الفصل الثاني

## دور إولادة المعرفة

في تفعيل الاستراتيجية التحويلية



مقدمة الفصل الثاني:

إن منظمات الأعمال اليوم أصبحت لا تستطيع أن تستغني عن المعرفة ومهمتها، إذ أصبحت العنصر الضروري لأعمالها، وهذا لا يعود إلى منتجاتها وعملياتها فقط، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة.

إذ أصبح بقاء المنظمة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفية لكي تستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، لذا سعت المنظمات إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وهذا ما جعل كل جانب يتحمل جزء من المسؤولية في فقدان مصدر من مصادر خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة.

وإذا كان التسويق أحد الجوانب المسؤولة فإن بإمكانه إعادة توجيه عملياته من خلال عملية التجديد الفكري بين القديم من المفاهيم واكتساب الجديد، وسيكون ذلك ممكناً إذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو خلق قيمة لدى الزبائن أي بتحويل منفعة يلمسها الزبون في منتجات المنظمة عن منتجات المنافسين.

ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تسعى أكثر من غيرها في التعامل والتفاعل مع متغيرات السوق، وتركز على معرفة المعلومات عن السوق وتوجيهات وتحركات المنافسين، والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون وخدمة أسواقها المستهدفة بأفضل من المنافسين وخلق إدراك مميزاتها، ولن يحدث ذلك إلا ببناء استراتيجية تسويقية فعالة تركز على عنصر هام هو التوجه نحو الزبون، وتسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون، وإذا تم فهمها وتطبيقها بكفاءة وفعالية فسيتم تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من طرف المنظمة، وعلى اقتناص جميع الفرص التسويقية وتجنب التهديدات الممكنة للمنظمة، مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

وعليه جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية.

المبحث الأول: مدخل الإستراتيجية التسويقية

يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المنظمة لتبني إستراتيجيات وظيفية، لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات إلى السوق لتلبية الرغبات وحاجات الزبائن وبناء علاقات جيدة معهم، بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع. وهو الأمر الذي يتطلب منها بناء إستراتيجية تسويقية فعالة.

انطلاقاً من فهم التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على القرارات التسويقية، ومحاولة التكيف معها بالإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات لضمان إستمرارية البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

وكمدخل بسيط سوف نتعرف على مفهوم الإستراتيجية التسويقية ومكوناتها. كما سنتعرف على عمليات الإستراتيجية التسويقية الناجحة والفعالة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة.

المطلب الأول: مدخل للإستراتيجية التسويقية

تعتبر الإستراتيجية التسويقية خطة طويلة الأجل، والتي تقوم بصياغتها الإدارة الإستراتيجية من خلال مجموعة خطوات متتالية تعبر عن التخطيط الإستراتيجي للأعمال التسويقية، وتعتمد المؤسسة في وضع إستراتيجية تسويقية على عدة وسائل تسويقية مختلفة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: الإستراتيجية التسويقية

نظراً لاختلاف وجهات النظر ومرور التسويق بمفاهيم عديدة نجد عدة تعاريف متباينة نذكر منها:

1- تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة.<sup>1</sup>

2- كما عرف DIBB الإستراتيجية التسويقية على أنها: " اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تتطور وتستمر"<sup>2</sup>

3- ويعرفها Philip Kotler. على أنها: " إتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تتطور وتستمر."<sup>3</sup>

1- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2002، ص29.

2 -Dibb Sally and others. **Marketing concepts and strategies**, a.s.d, 1994.

3 - Philip Kotler, **Bernard Dubois, Marketing** , Pupli-union, paris, France, 2002, p.120

وهذا التعريف يأخذنا إلى تحديد خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص السوقية واختيار الواعد منها ثم القيام بالتموضع بها وذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام الرقابة بعد عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

4 - تعريف آخر ل Andre Boyer "الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة يتطلب تحديد مهنتها ثم ميادين نشاطها الإستراتيجية التي تريد العمل بها، وعلى مستوى كل نشاط: الخيار الإستراتيجي يمر بالتشخيص ثم تحديد الأهداف. أما على مستوى المنتج: الاهتمام بتعريف السوق المستهدفة بواسطة إجراءات التموضع والمزيج التسويقي"

يوضح هذا التعريف ثلاث مستويات للإستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة والنشاط والمنتج وهي كما يلي:

\* **على مستوى المنظمة:** فالتسويق هنا يلعب دوراً ثانوياً على عكس الوظيفة المالية، وهذا لا يعني أن التسويق غير مهم في هذه المنظمات. ففي هذا المستوى يتم التدخل في إثبات ومصادقة الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق.

\* **على مستوى وحدات الأعمال:** يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة وتعريف الميزة التنافسية وتكون وظيفة التسويق مكلفة بسياسة العلامة مثلا التي تعد اليوم عنصراً هاماً في سياسة المؤسسة.<sup>1</sup>

\* **على المستوى الوظيفي:** إستراتيجية التسويق تختص بتشكيل المنتجات، تجزئة السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهتمون المؤسسة بوجه عملي ستأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها.

من التعاريف السابقة يتضح أن الإستراتيجية التسويقية هي عملية تتضمن التخطيط التسويقي. وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمنظمة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية التخطيط المتاحة. وإذا كان هذا كذلك فما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي.

1 - Andre Boyer et autres, **Panorama de la gestion**, édition, Paris, France, 1999, p69.

### ثانيا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من ناحية البيئة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر إلى الأولويات المقررة"<sup>1</sup> وبشكل عام يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئة الكلية للمنظمة. وهذا يعني ضرورة فهم البيئة وخاصة الخارجية منها، ومن الملاحظ أيضا أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة مختلف العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل الأهداف التي تم تحديدها مسبقا. وفي مجال التسويق يلاحظ أن استراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للاستراتيجية العامة للمنظمة من جهة ويحكم اتصالها المستمر مع المستهلكين والمنافسين وباقي المنظمات المؤثرة في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى. ويمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والاستراتيجية التسويقية من خلال الشكل التالي:

إن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يتضمن سلسلة من الأنشطة وهي:

- تحليل أداء المنظمة بشكل عام .
  - تحديد التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة حاضرا ومستقبلا إن أمكن.
  - تحديد مهمة وأهداف واستراتيجيات وحدات العمل داخل المنظمة.
  - تقرير الأولويات من الأهداف المراد تنفيذها. مع تطوير الاستراتيجيات الفرعية لكل وحدة عمل. أما الأنشطة التسويقية التي تقع ضمن مسؤولية المدير التنفيذي هي:
    - المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة.
    - تطوير وحدات العمل بما يتناسب مع أولويات المؤسسة وقدراتها المالية والبشرية.
- ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي والبيئة التسويقية المحيطة بها. ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية التي تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية وصولا لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
- ويعرف التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أنه: " النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة مما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بما يتضمنه ذلك التعديل من أبعاد تنظيمية وتخطيطية".

1 -Lendrevie et Denis lindon, **Marcator**, Dunod, 8 edition, Paris, France, 2006, p 662.

ويعرف كذلك على أنه: "العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية وتنمية عناصر المزيج التسويقي التي تصل إلى تحقيق هذه الأهداف، والقيام بالمفاضلة بين البدائل وإختيار المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المناسب وخلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار"

ومما يلاحظ على التخطيط الإستراتيجي للتسويق أنه يعكس جملة من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

- المخاطرة المحسوبة، فالسوق عادة يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط منها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية والتركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى الأهداف الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها، والمرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- التكامل والترابط بين جميع وظائف المنظمة.
- الحاجة بقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المنظمة، والتركيز على البعد الزمني للتطور وأن يكون ممكنا وواقعا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.
- توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

ويمكن النظر إلى مبررات التخطيط الإستراتيجي للتسويق من خلال تحليل أثر المعلومات

التالية:<sup>2</sup>

- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من جهة، وتعاضد درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات داخل نفس الصناعة وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من جهة أخرى.
- التغير المستمر نسبيا في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والذي يؤدي إلى تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للمنتج.
- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين.

1- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، وضع استراتيجية تسويقية، ط01، مركز بميك للخبرات المهنية، مصر، 2003، ص ص 02-03.

2- محمد عبديات، مرجع سابق، ص 20.

- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمنظمات.
- إشباع الأسواق وتباين خصائصها.

### المطلب الثاني: مكونات الإستراتيجية التسويقية

تتكون الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1- المهمة الأساسية:** فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المنظمات والنابعة من المهمة أصلا التي أنشأت من أجلها المنظمة. كذلك يجب أن تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة للوحدات المنظمة وفروعها، وضمن إطار هذه المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي ستزاولها المنظمة أو فروعها والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.
- 2- الأهداف التسويقية الرئيسية للمنظمة:** وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المنظمة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة.
- 3- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة بالمنظمة:** ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق، كما تشمل تحديدا للعوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمة وقدرتها على مواجهتها والتصدي لها.
- 4- تقييم القوة التنافسية للمنظمة:** فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تتطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة في السوق.
- 5- تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة:** ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المنظمة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الإنجازات المنشودة.
- 6- تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمنظمة:** وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

1 - ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، ص5.

7- التغييرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة: والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المنظمة، إن تحديد الواضح لمثل هذه التغييرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغييرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المنظمة في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

#### المطلب الثالث: عمليات الإستراتيجيات التسويقية

ينفق العديد من كتاب التسويق على أن الإستراتيجية التسويقية تتكون أساسا من العمليات الثلاثة (التجزئة،الاستهداف،التموضع) فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم باختيار الأجزاء السوقية بعد عملية التجزئة للسوق الكلي وفقا لمتغيرات عديدة، وهذا وفقا لموارد المنظمة وأهدافها. وفي عملية مكملة قد تعمل على خلق موضع سوقي لمنتجاتها وخلق إنطباع وإدراكا دائما في ذهن المستهلك كل ذلك بصفة أفضل من المنافسين، وتتمثل هذه العمليات في الآتي:<sup>1</sup>

#### أولا: تجزئة السوق

للولصول توضيح الإستراتيجيات الممكن التعامل معها في السوق، يتطلب الأمر أن نبين بعض الجوانب المتعلقة بالسوق وتجزئته ومفهومه والمتمثلة في الآتي:

1- مفهوم تجزئة السوق: تعتبر تجزئة السوق العملية الأهم التي تختص بها إدارة التسويق، حيث تقوم المنظمة بتحديد سوق منتجاتها وقبل التطرق إلى مفهوم التجزئة السوقية نشير أولا إلى مفهوم السوق<sup>2</sup>.

ونعني بالسوق " مجموعة الأفراد التي تتوافر لديهم شروط وهي الحاجة أو الرغبة أو الاهتمام بالمنتج أو الدخل الحالي والمستقبلي والاستعداد للشراء"

كما يعرف على أنه "مجموعة المشترين الحاليين والمرقبين الذين تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي"<sup>3</sup>

فمن خلال هذين التعريفين نجد أنه لا يمكن اعتبار السوق مجرد مكان أو أفراد متواجدين في منطقة محددة وإنما هناك عوامل عديدة يجب تحقيقها لكي نضمن رضاهم وهذه العوامل هي:

- تقديم السلع والخدمات التي يتطلبها المستهلكين بكميات والجودة المطلوبة.

1- ناجي ذيب المعلا، نفس المرجع، ص 05.

2- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 65.

3- الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، دراسة السوق، ط1، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر، ص2.



- توفير السلع في الزمان والمكان المناسبين.

- إشعار المستهلك بأنه يدفع سعر لقاء سلعة ذات جودة عالية متناسبة والسعر المدفوع<sup>1</sup>

ومن هذا فإن السوق حالة متغيرة وغير مستقرة وهذا ما يتوجب القيام بتجزئة السوق والتي تقوم عليها فلسفة: " إذا كان من الممكن إرضاء كل الناس بعض الوقت أو إرضاء بعض الناس كل الوقت فإنه من الصعب إرضاء كل الناس طول الوقت"

وعليه يمكن تعريف تجزئة السوق على أنها " تقسيم السوق الكلي (غير متجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة، بقصد إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية"

وتعرف كذلك عملية التجزئة بأنها " الإستراتيجية التي تتضمن تقسيم الأسواق الكبيرة والمختلفة إلى أسواق فرعية وصغيرة وأكثر تجانسا وذلك لخدمة تلك الأسواق من خلال ما يعرض من منتجات"<sup>2</sup> وتعرف أيضا على أنها : "إستراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعا لاختلاف استجاباتهم للجهد التسويقي والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الإستراتيجيات التسويقية لتلك الفرص المفضلة"

نستج من التعاريف السابقة بأن تجزئة السوق : " تعني في حقيقتها الاستجابة الدقيقة لتوجهات المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات من خلال تسهيل مهمته في الحصول عليها، عن طريق تقسيم السوق الكلي وفق مجاميع المنتجات أو الإشراف على أسواق أصغر ليتمكن من الحصول على ما يحتاجه دون عناء في البحث عنها، وأن تكون الأسواق المجزئة متجانسة فيما بينها."

ولنتوصل إلى تجزئة فعالة وناجحة فإن هناك مجموعة متطلبات أساسية يجب الأخذ بها وهي:<sup>3</sup>

**1- إمكانية القياس:** بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص المستهلكين وهذا ما يمكننا من قياس هذه المعلومة.

**2- الحجم والأهمية:** أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة وتكون كافية جدا وذات مروية لتبرير إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة.

1- ردينة عثمان يوسف، الإتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص145.

2- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، ط01، دار ومكتبة جامعة النشر، عمان، الأردن، 1999، ص 78.

3 -Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p300.

3- إمكانية النفوذ والوصول: أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة.

4- التباين والاختلاف: أي أن الأجزاء هي فعلا مختلفة من واحد لآخر من وجهة نظر المتغيرات المختارة.

إن مفهوم التجزئة السوقية يتداخل مع مفهوم التجزئة الإستراتيجية التي تعرف على أنها: " تقسيم أنشطة المنظمة في مجموعات متجانسة تطبق نفس التكنولوجيا لنفس الأسواق ونفس الزبائن " فالتجزئة الإستراتيجية هي إذن " الفصل بين الأسواق المنظمة، وهذا ليس بهدف ملائمة مزيج تسويقي لكل تجزئة، بل كذلك يستفيد كل منتج ينتمي إلى نفس التجزئة من نفس الكفاءات والمنافسين المشابهين وتركيبية عوامل النجاح التي هي في حاجة إليها وبالتالي كلا التجزئتين لا تتضاربان وذلك لطبيعتهما المختلفة فهما متكاملتان بحيث التجزئة الإستراتيجية تسبق التجزئة السوقية ومنه فهي تعمل على توسيع التفكير إلى ميادين مختلفة كتكنولوجيا الإنتاج، البحث، التطوير،.....وتقبل التطور كمبدأ للتفكير وتحت على السهر الدائم وتركز على عوامل النجاح"، والجدول التالي يوضح الاختلاف بين المفهومين:

الجدول رقم (02): الاختلاف بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة السوقية

التجزئة السوقية	التجزئة الإستراتيجية
تركز على قطاع أعمال المؤسسة	تركز على قطاعات المؤسسة بوجه كامل
تعمل على تقسيم المستهلكين إلى متغيرات لنفس الاحتياجات، نفس السلوكيات.	تعمل على تقسيم الأنشطة إلى مجموعات متجانسة ب: - نفس التكنولوجيا. - نفس الأسواق - نفس المنافسين.
يسمح بتكثيف المنتجات مع المستهلكين، إختيار الأهداف المميزة وتعريف المزيج التسويقي الملائم.	يسمح الكشف عن : - فرص خلق أو إكتساب أنشطة جديدة. - ضرورات التنمية أو التخلي عن الأنشطة المحلية
متابعة وتحدي التغيرات في الأجل القصيرة أو المتوسطة.	متابعة التغيرات في الأجل المتوسطة والطويلة.

Source/ Mouhamed Seghir Djetli, M ARKETING STRATEGIQUE Ibn Sina édition. Alger, 2001, p30.

- مراحل التجزئة السوقية ومتغيراتها:

هناك عموماً ثلاث خطوات تجري للقيام بعملية التجزئة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

\* **مرحلة البحث:** وتتم من خلال مقابلات واجتماعات مع المستهلكين لفهم أحسن لمحفظاتهم، قدراتهم وسلوكياتهم من خلال المعطيات التي جمعت وهذا بالاستعانة بإعداد استبياني حول قدرات هؤلاء المستهلكين بخصوص المنتجات وأهميتها النسبية، الشهرة، قدرات الاستغلال للمنتج، العادات المرتبطة بأصناف المنتجات، الأصناف السوسيوديمغرافية والخصائص الأخرى.

\* **مرحلة التحليل:** فالمعطيات تخضع لتحليل متغيراتها والقيام بعملية إنقاصها إلى أقصى درجة أو تحليل التصنيفات المختلفة للأجزاء والذي يسمح بكشف مختلف الأجزاء الحالية أو المحتملة وإظهار التباين بين مختلف هذه الأجزاء.

\* **مرحلة تعريف الأجزاء:** فتعرف الأجزاء من خلال القدرات والسلوكيات والخصائص الأخرى وهكذا يحدد كل جزء على حدة ومختلف الخصائص والمتغيرات المكونة له.

تتواجد العديد من أوجه التجزئة السوقية تبعا للمتغيرات المستخدمة هذه الأخيرة تصنف إلى أربعة أصناف رئيسية هامة:

- متغيرات سوسيوديمغرافية (المنطقة / نمط الشراء / السن /.....)

- متغيرات الشخصية ونمط الحياة.

- المتغيرات السلوكية.

- متغيرات الميزة المبحوث عنها.

إن المتغيرات الأولى والثانية هي متغيرات عامة تخص الأفراد، أما مجموعة المتغيرات الثالثة والرابعة فهي متغيرات خاصة بالمنتجات والحاجات.

والجدول التالي يوضح أهم المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية.

1 -Philip kotler bernard Dubois, Op Cit, P 287-288.

جدول رقم (03) يوضح أهم المتغيرات المتدخلة في تجزئة السوق

أمثلة	أصناف المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نساء، رجال</li> <li>- أقل من سنة إلى 5 سنوات ، من 5 سنوات إلى 15 سنة.</li> <li>- لون الشعر والجلد....الخ</li> <li>- 1.2.3.4 وأكثر.</li> <li>- أعزب، متزوج، زوج بأطفال، زوج بلا أطفال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الديمغرافية:</li> <li>-الجنس</li> <li>- العمر</li> <li>- الخصائص العضوية</li> <li>- حجم الأسرة</li> <li>- تركيبة العائلة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشمال ، الجنوب.....الخ</li> <li>- تضم أقل من 1000 مواطن....الخ</li> <li>- بارد، حار، معتدل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجغرافية:</li> <li>- طبيعة السكن.</li> <li>- صنف المدينة، المسكن.</li> <li>- المناخ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أقل من 1000 دج، من 1000 إلى 10000 دج.....الخ</li> <li>- ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.....</li> <li>- الإسلامية، المسيحية، اليهودية.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاجتماعية:</li> <li>- الدخل</li> <li>- مستوى التعليم</li> <li>- الديانات.</li> </ul>

Source/ Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Marcator, 8<sup>eme</sup> edition, Dunod, Paris, France, 2006. p694.

مما سبق يمكن القول أن تجزئة السوق تكشف للمنظمة الفرص التسويقية، فهي بمثابة وسيلة البحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات عملاء معنوية لهم احتياجات أو سلوكيات مميزة يمكن أن تطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف. وبعد تحديد هذه القطاعات، يجب تقييم كل قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف السوقي.

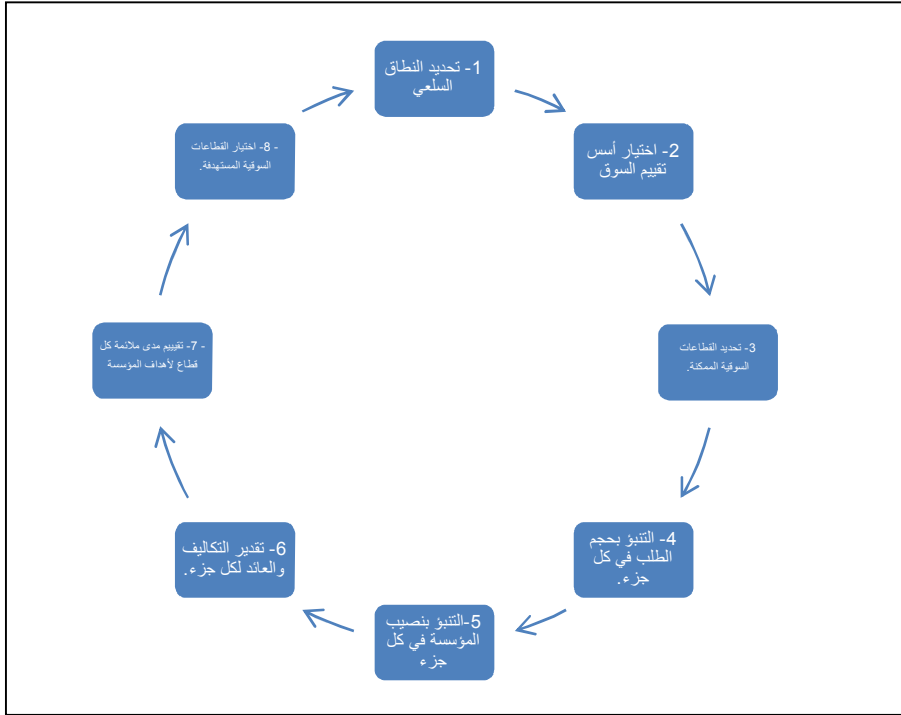
#### ثانياً: الاستهداف السوقي

يعد تعريف المجموعات المتجانسة من المستهلكين من خلال عملية تجزئة السوق التي تعتبر قاعدية للعمليات اللاحقة وبالتالي على المنظمة تحديد واختيار الأسواق التي سيتم خدمتها، ويلاحظ في الآونة

الأخيرة أن المنظمات قد اتجهت إلى تطبيق فكرة الاستهداف السوقي حيث أن هذا الأخير يساعد على تحديد الفرص السوقية المتاحة ويزيد من قدرة المنظمة على خدمة أسواقها بكفاءة وفعالية.

**1- خطوات عملية الاستهداف ومتغيراته:** إن أهم شيء تعنى به الإستراتيجية التسويقية هو تحديد القطاعات الممكنة للاستهداف، هذا الأخير يمر على عدة خطوات موضحة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (07) : خطوات اختيار السوق المستهدف**



المصدر: محمود جاسم الصمدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007، ص147

فتبدأ العملية بالتركيز على حاجات السوق كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فهي اختيار أسس تقييم السوق حيث يمكن ذلك من تقسيم السوق إلى قطاعات حسب أسس مختلفة مثل الأسس الديمغرافية أو الجغرافية أو أي أسس أخرى.

أما الخطوة الثالثة فهي تحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس تقييم السوق الذي يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة.

أما ما يتعلق بالخطوة الرابعة فهو التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

أما الخامسة هي التنبؤ بنصيب المؤسسة في كل قطاع بتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها. وتأتي بعد ذلك خطوة تحديد أو تقدير التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، حيث أن المقارنة ما بين التكلفة والعائد لكل قطاع من تلك القطاعات هي بالنسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدم النجاح في تلك القطاعات.

ثم بعد ذلك مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المنظمة حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المنظمة ومن ثم اختيار القطاع السوقي المستهدف.

كما أن اختيار الأجزاء المستهدفة لا يتم إلا من خلال توفر متغيرات أهمها:<sup>1</sup>

- **توافقه مع أهداف المنظمة:** الإستراتيجية التسويقية تتطوي في إطار الإستراتيجية العامة، الهدف المحدد يجب أن يتوافق مع التوجهات الكبرى للسياسة العامة المحددة من طرف المسيرين.

- **الملائمة مع صورة المنظمة:** فالاختيار يقع على الأجزاء التي تمتلك انطبعا متميزا لصورتها التي تتم بعملية مطلوبة من الأعمال التجارية والاتصالية وهذا ما يجب تقويته.

- **جاذبية الجزء المحدد والمخاطر المرتبطة به:** فكل جزء يتم من خلال تحليل فرصه ومخاطره أو تهديداته وهذا التحليل يركز على مفهوم المزاحمة لكل قطاع أو جزء حسب نموذج بوتنر.

- **حجم ونمو الجزء (الهدف):** موارد المنظمة تكون كقيد طبيعي في اختيار الهدف وكذلك يجب أن يتوافق مع قدرات المنظمة وهذا ما يفسر اقتحام المنظمات المتوسطة والصغيرة لتجنب المجابهة الشرسة مع المنظمات الكبيرة على عكس هذه الأخيرة ذات الموارد الضخمة والتي باستطاعتها استهداف الأسواق المحلية والدولية.

- **احتمال نجاح المنظمة:** وهو مرتبط بمجموعة من المتغيرات المتداخلة:

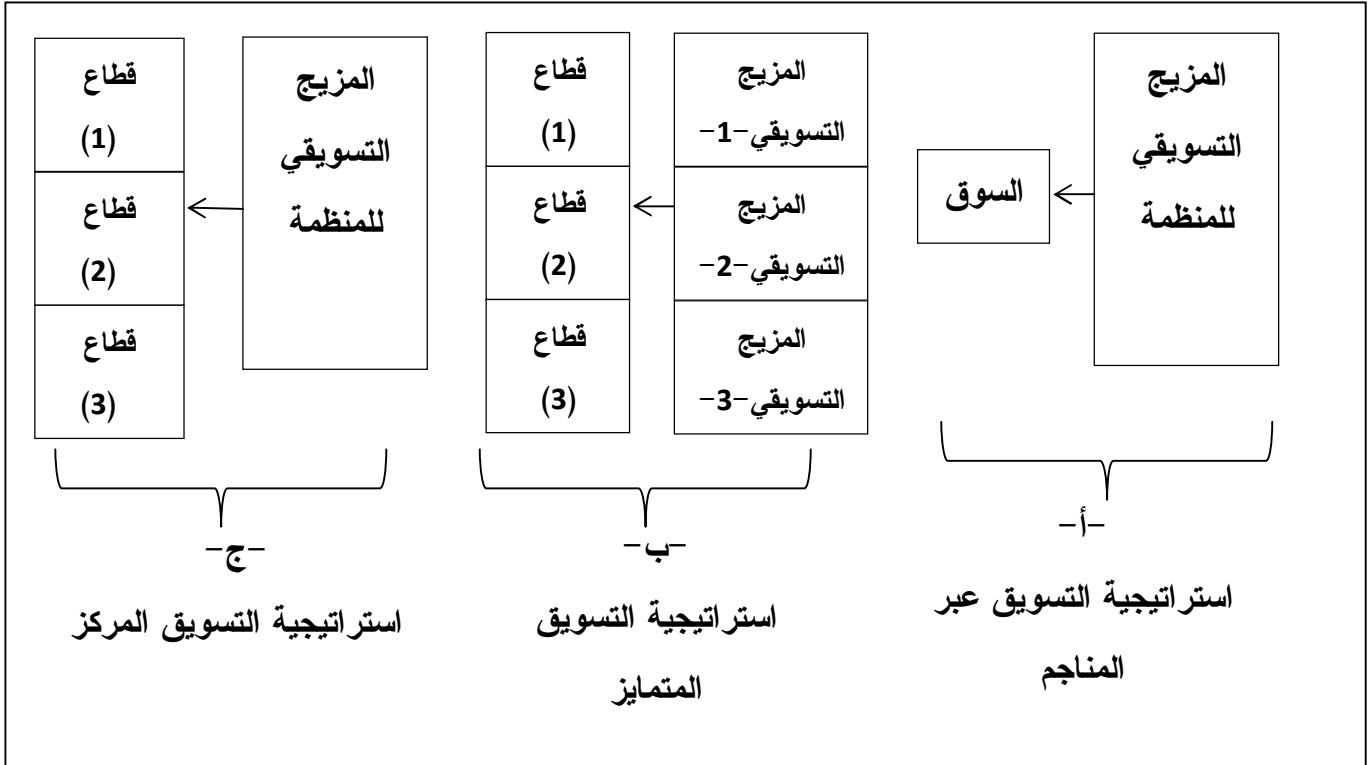
- عوامل القوى والضعف للمنظمة والمنتج المعروض.

- التقبل المحتمل للجزء السوقي لهذا المنتج.

وهذا ما يؤدي بنا إلى تعريف المتغيرات التي يريدها المستهلك المحتمل عند أخذ القرار الشرائي من بين هذه المتغيرات (الاختلاف حسب المنتج المدروس) منها السعر والجودة، الأداء، الصورة، جودة الخدمات .....الخ.

1- تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة: هناك ثلاث إستراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار من بينها عند تحديد التغطية السوقية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): إستراتيجيات الاستهداف السوقي



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، ط01، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 232.

أ- إستراتيجية التسويق الغير المتمايز: تعامل هذه الإستراتيجية السوق كله كهدف، وتركز على فكرة مفادها أن حاجات المستهلكين نمطية وموحدة ومثال ذلك الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوكا كولا التي استخدمت نفس الزجاجاة والذوق ونفس الحملات الإعلانية في جميع الأسواق، ويتم تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات في حالة وجود فروق بين القطاعات السوقية، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق اقتصاديات سلمية فيما يخص الإنتاج، بحوث التسويق تكون سطحية، إضافة إلى تطبيق مزيج تسويقي موحد في كل القطاعات والخطر الذي يميز هذه الإستراتيجية هو المنافسة الشديدة في السوق.

ب- إستراتيجية التسويق المتمايز: في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي تتميز وخصائص كل قطاع تسويقي، من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق تلبية أكبر لحاجات الزبائن، كما تمكن من الرفع من رقم الأعمال، احتلال مركز سوقي قوي بالعكس من ذلك تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحمل المنظمة تكاليف ضخمة فيما يخص البحث والتطوير، الإنتاج

والتخزين، دراسة السوق، الترويج ونظم الرقابة إضافة إلى الأخطار المالية، يمكن أن تتعرض منتجات المنظمة إلى منافسة شديدة فيما بينها إذا لم تحدد القطاعات السوقية جيدا وهو ما يعرف بظاهرة Cannibalisme

ج- إستراتيجية التسويق المركز: تقوم المنظمة باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة خدمتها لقطاع سوقي وحيد بحيث تعد سياسة المزيج التسويقي يتلاءم مع هذا القطاع السوقي، بحيث تحتكره وتصبح رائدة فيه، مما يمكنها من تحقيق معدلات عالية المرودية، وتتلاءم هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بمحدودية مواردها. إن تحقيق مردودية عالية يمكن المنظمة من تطوير هذه الإستراتيجية لتشمل قطاعات سوقية أخرى.

### ثالثا: عملية التموضع

بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المنظمة بالبحث عن الوسيلة التي تمكنها من التمييز عن منافسيها والتموقع في أذهان مستهلكيها ومن ثم صياغة مزيج تسويقي يتناسب وخصائص كل قطاع.

1- مفهوم عملية التموضع وأهدافه: يعد التموضع أحد العناصر الهامة التي يتوقف عليها نجاح منتجات المنظمة في الأسواق المستهدفة، ويسمح التموضع بتكوين صورة جديدة عن منتجات المنظمة، وتمكن الزبائن من التمييز بينها وبين منتجات المنافسين.<sup>1</sup>

ويعرف التموضع بأنه: "كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للمنظمة لما تقدمه من منتجات وذلك بالمقارنة بما يقدمه منافسيه"

ويعرف كذلك بأنه: " تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطاءه موقع خاص في ذهن المستهلك"

ويعرف كذلك على أنه: " تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطاءه موقع خاص في ذهن المستهلك"

وتعرف كذلك على أنه: " خيار إستراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج ، علامة أو المنظمة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في قلب السوق وفي ذهنية العملاء.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية التموضع هي "سياسة وخيار إستراتيجي تنتهجه المؤسسة لشغل وضعية خاصة لمنتجاتها أو علامتها في السوق، وفي ذهن المستهلك أفضل عن باقي المنافسين".

1 -Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p739.



ويمكن للمنظمة التموضع في أذهان مستهلكيها باستخدام مجموعة من الأدوات هي:

- التمايز في المنتج ذاته: بمعنى خلق مجموعة من الخصائص في المنتج لتمييزه عن المنتجات الأخرى.
- التمايز عن طريق الخدمة المقدمة للزبون: (سهولة إيصال الطلبات، سهولة التسليم، احترام مدة التسليم، شرح كيفية استخدام السلع.....)
- التمايز عن طريق العمال: بمعنى خلق مجموعة من الصفات في عمال المنظمة تميزهم عن المنظمات الأخرى المنافسة وتتمثل هذه الصفات في: الاحترام والتكفل بانشغالات الزبائن والاتصال (حسن التعلم والإنصات)<sup>1</sup>

وعملياً التموضع هي عملية تسويقية تهدف أساساً إلى:

- إعطاء صورة مقبولة للمنتج أو العلامة.
  - تجنب المنافسين.
  - تقوية الولاء للعلامة أو المنتج.
  - الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.
- 1- خطوات عملية التموضع: تمر عملية التموضع بعدة خطوات يمكن تلخيصها كالآتي:

الخطوة الأولى: ملاحظة السوق والتشخيص: وهي تتعلق بالإجابة على عدة أسئلة:

- هل السوق تزدهم بالمنافسين.
- من هم المنافسين ( الشهرة، تعداد العلامات المفضلة للمستهلكين، وإمكانية الإحلال)
- كيف يحدد المشتري العلامات المتنافسة من واحدة لأخرى.
- هل الإدراك أو الانطباع هو نفسه لدى كل المشتريين
- هل المنظمة في وضعية مسيطرة (ما موقف المنظمة)
- ما هي الوضعيات الشاغرة في السوق وأين تغيب المنافسة
- على أي أساس يقيم المشترون العلامات

الخطوة الثانية: اختيار مفهوم المنتج : إذا كان مفهوم المنتج هو الذي يحدد التموضع أي أنه توفيقه المنتج مضمونة والذي يدرك من طرف المشتري وهو ناتج عن وظائفه التقنية والنفسية فالمنظمة تبحث

1- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط2، المتحدة للنشر، مصر، 1999، ص 189.

عن أحسن ملائمة بين المفهوم والهدف المحدد والأهداف والوسائل الممكنة. ولهذا وجب الإجابة عن أسئلة عديدة منها:

- ماهي أبعاد تموضع المنتج؟
- هل حجم السوق كاف لضمان المردودية؟
- ماهي ايجابيات التموضع مقارنة بالمنافسين؟

#### الخطوة الثالثة: العمل التجاري

بمجرد تبني المفهوم التموضع علينا بمرافقته بمزيج متكيف إن التموضع هو مفتاح التسويق العملي الذي يركز على قرارات المزيج التسويقي.

إن الخطوات السابقة تمر من خلال المراحل التالية:

أ- **تحديد سيناريوهات الشراء:** أي مختلف فرضيات الشراء واستخدامات المنتج وهذا بدراسة النوعية (مقابلات حرة، اجتماعات مع مستهلكين).

ب- **تحديد المجموع المدرك أو الحقل التنافسي:** (أي جميع العلامات التي تأتي في ذهن المستهلك عند قرار الشراء وتتم بإجراء الدراسات النوعية (مقابلات حرة مباشرة، اجتماعات مع المستهلكين...).

ج- **تعداد جميع المتغيرات لاختيار المنتج:** وهذا بنفس السابقة.

د- **عزل المعتقدات المحددة:** أي المتغيرات المهمة البارزة وغير الرئيسية في اعتقاد المستهلك وتتم بمعطيات عدة منها تحليل المعطيات.

هـ- **دراسة صورة العلامات للمجموع المدرك أو للحقل التنافسي:** لكل خاصية محددة وتتم بدراسات نوعية وكمية.

ي- **مقارنة الصورة المرغوبة لكل علامة في المجمل المدرك مع التفضيلات المنتظرة.**

ع- **عزل مجموع الأفراد غير الراضين عن العلامة الحالية.**

ك- **اقترح غرض جديد بموضع جديد ثم التأكد من الجدوى التجارية المالية التقنية، (وتتم من خلال تشخيص داخلي للمؤسسة، دراسة الموارد المدركة والضرورية).**

ل- **القيام بالعمل ومراقبة التموضع:** وذلك بإعداد مزيج تسويقي ملائم وإعداد مخطط تسويقي ثم دراسة العلامة تشخيص وإعداد الفروقات، الأهداف والإنجازات.

م- **إعادة التموضع (وهذا بالرجوع إلى المرحلة الأولى).**

مما سبق يمكن القول أن اختيار التموضع يعتمد على درجة تأثير كل السوق المستهدفة، درجة المنافسة والموارد المتاحة، حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في السوق لوضع تصور عام على المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به، وطبقا لذلك يتم تقدير مدى استجابة المستهلكين المتواجدين في السوق المستهدفة باستخدام البرامج الخاصة بالتموضع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة والأداء للمنظمة (حجم المبيعات، حصة السوقية، نسبة الأرباح).

### المبحث الثاني: أسس الاستراتيجيات التسويقية

لقد كانت المنظمات الأعمال تعمل في بيئة ديناميكية ومتحركة، فانه يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية واضحة لترسم مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها. ويتم ذلك بإتباع أساليب وأسس وتوجيهات حديثة في بناء استراتيجيات تسويقية التي يمكن أن تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها وذلك بتحديد ما تريد أن تفعله المنظمة، ومن ثم تقرر كيف يتم ذلك.

انطلاقاً منها سنتطرق إلى أسس حديثة التي يجب أن تتبناها المنظمات لتفعيل تلك الاستراتيجيات.

#### المطلب الأول: التوجه نحو السوق

إن فلسفة التوجه نحو السوق في إدارة الأعمال تقوم على فكرة الاهتمام بالزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم حيث أصبح التوجه نحوهم من أئمن أصول المنظمات والاهتمام بهم هو المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي بدرجة متميزة أفضل من المنافسين. في السنوات الأخيرة شددت ثقافة التوجه بالسوق اهتمام عديد الأكاديميين والممارسين على حد سواء لما لها من تأثير إيجابي على أداء المنظمات ونجاحها. لذا سوف نتطرق إلى معرفة هذا التوجه التسويقي من خلال مايلي:

#### أولاً: مفهوم التوجه السوقي:

يعرف التوجه السوقي بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة ذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد.<sup>1</sup>

إلا أنه من وجهة أخرى ينظر إلى مفهوم التوجه السوقي بشكل أوسع إذ يعرف بأنه "فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المؤسسة للتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي و الاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام المؤسسة.

ويرى كل من mcgee et shapiro.webster.lambin إن التوجه السوقي قائم على ثلاثة

أبعاد:

#### 1- التوجه السوقي هو فلسفة تسيير (ثقافة)

1- الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، مجلة الباحث، عدد 2013/12، ص 47.

2- أداة من أدوات التفكير الاستراتيجي (التحليل)

3- التوجه السوقي هو الذراع التجاري للمؤسسة (الفعل)

وأشار كل من "houkli" و"جراوسكي" إلى التوجه السوقي بأنه "استحداث استخبارات سوقية تخص حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والقدرات النسبية للمؤسسات المنافسة لإشباع تلك الحاجات، وإضافة تكامل وتوزيع هذه المعلومات الاستخباراتية على الإدارات المختلفة مع تنسيق وتنفيذ رد الفعل الإستراتيجي للمؤسسة بالفرص التسويقية " يؤدي هذا التعريف إلى ثلاث اتجاهات سلوكية هي " التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الإدارات الوظيفية "

1- الفرق بين مفهوم التسويق والتوجه السوقي: إن النظرة التقليدية التي تدمج بين مفهوم التسويق التقليدي والتوجه السوقي الآن قد تجاوزها الزمن في ظل إقتصاد عالمي يتسم بالعلومة كما يتضح ذلك من خلال عدد كبير من المفكرين والخبراء في مجال التسويق نذكر منهم Bradv et Davis، "Freeling etCourt، Aufreiter Lawver et Lun وغيرهم كثيرين، ويمكن أن نلخص الإختلافات الرئيسية بين المفهومين من خلال النقاط الأربع التالية:<sup>1</sup>

- يركز التسويق على التوجه نحو الزبون فقط، في حين يركز التوجه السوقي على العوامل الأساسية للسوق وهي الزبائن، الموزعين، والمتخصصين وأصحاب المصلحة الآخرين.
- التسويق يركز أساسا على نموذج الابتكار المستوحى من السوق، بينما التوجه السوقي يركز أساسا على نموذج الابتكار التكنولوجي والتسويقي الإستراتيجي، وهو ما يطلق عليه التوجه التكنولوجي.
- التسويق موجه أساسا للعمليات من خلال المزيج التسويقي، أما التوجه لسوقي يركز على الثقافة والتحليل والعمليات.
- يدمج مفهوم التسويق عادة في وظيفة أو قسم التسويق، بينما نجد التوجه السوقي مترجم كثقافة تتقاسمها كل وظائف المؤسسة وعلى كل المستويات المتدرجة.

2- عناصر التوجه السوقي: يقوم التوجه السوقي على ثلاث عناصر وهي:<sup>2</sup>

أ- التوجه نحو الزبون: يعرف التوجه نحو الزبون على أنه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المنظمة وزبائنها " ويعود هذا المفهوم إلى Peter Drucker عندما قال بأن " الزبون يجب أن يكون

1- الشريف بقة، سمراء تومي، نفس المرجع، ص 48.

2- مرجع سابق ص 48

في صميم التفكير الإداري " ويرى أن التوجه نحو الزبون ليس مجرد وظيفة مثل وظيفة الإنتاج والتمويل والموارد البشرية ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للإسترشاد بها في المنظمة بأكملها ". ولذا نجد في العديد من المنظمات الكبيرة أن التوجه بالزبون هو مرادف لمفهوم التسويق. وتتصف المنظمات الموجهة بالزبون بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق، فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ التوجه بالزبون كمحور إستراتيجي وحيد، وهذه مهمة الإدارة العامة للمنظمة وتعمل على تجسيدها في واقع المنظمة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة. وعليه تكون تنافسية المنظمة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث " التوجه بالزبون، كفاءة الأفراد، أداة الأنشطة "

وهذا يعني أن المنظمة إذا لم تكون موجهة بالزبون فهي ضعيفة من الناحية التنافسية، في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية. فالزبون أضحي الحلقة المفقودة التي تستوجب على المنظمات إسترجاعها والمراعاة عليها في وضع الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف. ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المنظمات تركز على العناصر التالية:

- أن يكون الزبون هو مركز الاهتمام.
- وضع إستراتيجيات الابتكار على أساس الإحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
- استخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة بالزبائن. وهو ما يطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي.

وتعمل المنظمات الموجهة بالسوق باستخدام مفهوم تسويق العلاقات والذي وفقا له ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المنظمة والمستهلك والتي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل. وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الاتصال المباشر والفعال مع الزبائن بشكل متواصل لتحقيق رضاهم وضمن ولائهم. ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر (إدارة علاقة الزبائن) وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به نظام جذب وإكتساب العملاء المربحين والإحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد

علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين<sup>1</sup>، ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة الزبائن داخل المنظمة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيهما، وفي تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى بالاحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وانتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة. وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي والذي يعتمد على تقديم المنظمة لأفضل مزيج من الإشباع لتحفظ بأفضل مزيج من العملاء وهم العملاء الذين يحققون للمنظمة أعلى الأرباح<sup>2</sup>.

وقد أشار Berry الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح بأن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هامة هي جذب العملاء ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال إستهلاكه للسلعة أو الخدمة. وتوضح أهمية وجود إدارة علاقة الزبون بالمنظمة من خلال ما ذكره Kotler في أحد الأمثلة عن منظمة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقق لكم 100 % من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيدوا لكم نفودكم ، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئاً لا يحقق رضاكم " وفي ما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تعرف فيها الزبون قائلة " الزبون هو الملك ".

ومن خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل منظمة تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المنظمة شرعيتها.

**ب- الاحتفاظ بالعملاء:** تسعى الإدارة في المنظمات التي لديها توجه بالعميل إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب وإستقطاب عملاء جدد، وبطبيعة الحال يمكن القول أن مهمة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من مهمة جذب عملاء جدد، وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال. وقد قدم Leonard Berry and مجموعة من الإستراتيجيات التي تعمل على الإحتفاظ بالعملاء.

1- رونالد سويقت، إدارة علاقات العملاء، كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 225 ماي 2002، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، ص 01.

2- عمرو أبو اليمين عبد الحي: دور الأنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري أيام 29-30 مارس 2005 بالسعودية، موضوع على موقع.

1- المجموعة المالية: والقائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة.

2- المجموعة الإجتماعية: والقائمة على بناء علاقات اجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي.

3- المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء: والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي ، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل.

4- المجموعة الهيكلية: وتعتمد على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل. إن التوجه بالعميل من خلال الاهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء المهام التسويقية.

إن المنظمات التي لديها توجه بالعميل تتجاوب بشدة مع شكاوي العملاء، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك إذ أنها تحاول البحث عن شكاوي. وقد إعتبر Lovelock المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لنا تنتج من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء وتسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعده على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا. وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا. وكمثال على ذلك فقد كلف إعتذار مؤسسة منتجة للبن المطحون في و.م.أ عن الإنزعاج الذي تسبب فيه عطل آلتين لطحن البن لزبائنها شراء مساحة إعلانية بـ 250000 دولار تعلن فيها عن أسفها لهذا الانزعاج وذلك من أجل وضع حد للزبائن غير الراضين على الإحتكاك بزبائن آخرين ناقلين لهم عدم الرضا. وفي المتوسط الزبون الراضي ينقل رضاه إلى ثلاثة أشخاص من حوله، أما في حالة الرضا فينقل ذلك إلى تسعة أشخاص<sup>1</sup>.

ويعتبر رضا العملاء أصل من أصول المنظمة ويساعدها على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المنظمة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب واستقطاب عملاء جدد. حيث يعرف قياس مستوى رضا العملاء بأنه " عملية دقيقة لجمع وتحليل البيانات عن المتغيرات التي تحدد رضا العملاء "

ويتم قياس رضا العملاء من خلال قياس المتغيرات التالية:

- رضا العميل الإجمالي تجاه المنظمة أو المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية.

1- رونالد سويقت، إدارة علاقات العملاء، مرجع سابق، ص 02.



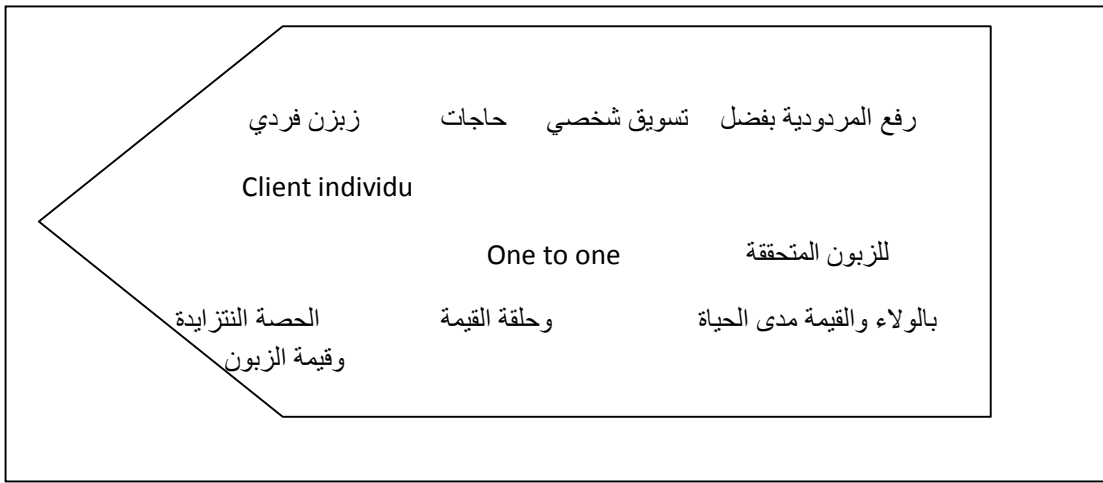
- التوقعات ذات الصلة في شأن المنظمة وتقييمها لأداء المنظمة في كل من الأبعاد التي تحدد توقعاتها.
  - رضا الزبون المرتبط بكل بعد عن التوقعات ( الفرق بين التوقعات والأداء يمكن استخدامها لقياس الرضا).
  - تقييم الزبون لما حصل عليه من المنظمة مقابل ما دفعه.
- والواقع أن قياس مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمنظمة. وهناك نماذج عديدة لقياس مستوى رضا العملاء أهمها نموذج كانوا لرضا العملاء الذي يقسم نموذج متطلبات المنتج من حيث مدى تأثرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:
- **المتطلبات الأساسية:** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة للتعبير عنها.
  - **متطلبات الأداء:** كلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس صحيح.
  - **المتطلبات الجاذبة:** حسب طبيعة المتطلبات فإنها غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل العميل.
- التسويق من فرد إلى فرد:** يبنى التسويق من فرد إلى فرد (One To One) على حصة العميل وليس على حصة السوق، ويركز جهد المختص بالتسويق فرد إلى فرد (One To One) على مستهلك واحد لكي يبيعه أكثر كمية من السلع الممكنة، طيلة فترة حياة العلاقة التجارية، ويجب الإشارة إلى أن التسويق فرد إلى فرد (One To One) يفرض من قبل كل شيء تجزئة العملاء إستنادا إلى قيمتهم الإستراتيجية. وباختصار نستطيع القول أن " إدارة العلاقة مع العميل (CRM) متمحورة نحو الوفاء له، ومتمركزة أولا على الفردية، أما علاقة من فرد إلى فرد (One To One) هي شكل من أشكال التسويق المباشر الإستراتيجي أو التكتيكي المستند إلى مبادئ قيمة العميل والعلاقات الشخصية.
- ج- التوجه نحو المنافس:** يعتقد P.Doyle أن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديم قيمة أكبر للزبون تدفع هذا الأخير إلى تكرار الشراء من المنظمة ومن ثم تزداد حصتها في السوق<sup>1</sup>. بالإضافة إلى الميزة التنافسية لمنظمة ما، ماهي القوة الدافعة أو قيمة أساسية التي تتمتع بها المنظمة، وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعامله معها. وقد تستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو

1 -P Doyle : Marketing management and strategies, Prenetice hall London, 1994, P49

قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة<sup>1</sup>. وبذلك فإنه عندما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا منها: تحقيق ولاء ورضا الزبائن تجاه منتجات المنظمة ومن ثم يصعب إختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن. وقد تنعكس زيادة حصة السوق على حجم الأرباح في المنظمة وبشكل عام نجد أن جل الإدارات العليا في كافة المنظمات تسعى جاهدة إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات. إذ تشير الميزة التنافسية إلى المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من ذلك المنتج.<sup>2</sup>

وعموما يمكن إظهار التوجه نحو الزبون بأهم جوانبه من خلال ما يلي:

### الشكل رقم (09): التوجه نحو الزبون



Source/ kotler et dubois marketing management 10eme edition publi-union paris France 2002 p.34

يفرض الواقع العملي حالياً على المنظمات أن تكون موجهة بالسوق وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل من مستهلكيها ومنافسيها. كما يجب على المنظمة هنا أن لا تترك الفرصة لمنافسيها ليحصلوا على معلومات تخص ما يتعلق بتوجهها بمستهلكيها. فلقد مرت المنظمات بأربع توجهات مختلفة عبر الزمن:

- المرحلة الأولى: كانت المنظمات موجهة بالمنتج وكانت تعطي إهتماماً أقل بكل من المستهلكين والمنافسين.

1- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية "دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 428.

2- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53-54.

- المرحلة الثانية: فقد أصبحت المنظمات موجهة بالمستهلك. الأمر الذي يعني أنها بدأت تعطي إهتماما أكبر بالمستهلكين.

- المرحلة الثالثة: بدأت المنظمات بإعطاء إهتمام أكثر بالمنافسين وبالتالي أصبحت موجهة بالمنافس. أما في وقتنا الحاضر احتاجت المنظمات أن تكون موجهة بالسوق. وهذا يعني كما قلنا سابقا قيامها بإعطاء إعطاء إهتمام متوازن بكل من المستهلكين والمنافسين معا. فهي تنظر وتركز على منافسيها حتى تستطيع مواجهتهم والتعامل معهم. كما أنها تحتاج إلى التقرب من مستهلكيها والتعرف عليهم حتى يمكنهم تنمية طرق جديدة لبناء علاقات مربحة معهم من خلال تقديم قيمة كبيرة لهم مقارنة بالقيمة التي يقدمها منافسيها.

- التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة: ويقصد به كيف يمكن للمنظمة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لزبائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانفتاح في المعلومات المتوفرة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز هو من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي.

ويركز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي: الموظفين المشبعين، الزبائن

المشبعين

### ثانيا: عناصر المزيج التسويقي

إن تحديد موقع السوق يعني أن تحدد المنظمة المركز الذي سيحتله المنتج في السوق. أي أن تحدد المنظمة الصورة التي يشكلها المنتج في أذهان المستهلكين، ويجب أن تكون هذه الصورة متميزة ومختلفة عن صورة منتجات المنافسين في أذهان المستهلكين. هذه الصورة تتشكل باستخدام المزيج التسويقي الذي يحتاج إلى استراتيجيات مناسبة.

#### 1- المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المنظمة بشكل متناسق وبأساليب مبتكرة للحصول على النتائج المرغوبة في السوق المستهدف.

يتكون المزيج التسويقي من المنتج والسعر والمكان والترويج، يضيف آخرون ثلاثة عناصر أخرى في مجال تسويق الخدمات باعتبار أن العناصر الأربعة الأولى غير كافية بالنسبة لتسويق الخدمات.

حيث تتمثل عناصر المزيج التسويقي الإضافية في مجال الخدمات التالية:<sup>1</sup>

أ- **الإثبات المادي:** بما ان الخدمات غير ملموسة فان المنظمات تعمل على تقديم دليل مادي لتأكيد مستوى جودة خدماتها.

\* **عملية التشغيل:** تعمل المنظمات على تقديم الخدمات لعملائها بالكيفية التي تجعلهم يستمتعون بالخدمة المقدمة.

\* **الأفراد:** إن إنتاج الخدمة لا يخلو من العنصر البشري فإما أن يشترك مقدم الخدمة والعميل معا لإنتاج الخدمة أو يشترك الجوانب الآلية والعميل في إنتاج الخدمة بالنسبة للخدمات التي تقدم أليا كما هو الحال في صناعة الاتصالات .عليه فان التدريب الأفراد وتوعيتهم بواجباتهم في إنتاج واستهلاك الخدمة يعدان ضروريان في مجال الخدمات.

وعليه نستعرض عناصر المزيج التسويقي الأساسية كما يلي:

#### 1-المنتج:

هو أي شي تقدمه المنظمة للسوق ويتمثل في السلعة أو الخدمة أو المكان أو الشخص أو المنظمة.تهتم المنظمات بجوانب عديدة فيما يتعلق بالمنتج حتى تستطيع أن تحقق المركز التنافسي الأفضل لمنتجاتها .هنالك ثلاثة متغيرات تؤخذ في الاعتبار لإنتاج المنتج والمتغيرات هي:<sup>2</sup>

#### أ- خصائص المنتج:

هي مجموعة المزايا والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشمل عليها المنتج.عادة توجه المنظمات انتباهها نحو:

1/**تميز المنتج:** لابد أن يكون المنتج متميزا يقدم مزايا فريدة للمستهلك.

2/**حقوق الاختراع :** حق قانوني يحمي المخترع لمدة محدودة ويحميه من المنافسة خلال تلك المدة.

3/**الجودة:** تعكس أداء المنتج في إشباع احتياجات ورغبات المستهلك والجودة مهمة لأنها تصنع سمعة المنظمة.

4/**الموديل:** هو التغير الفني في المنتج .

5/**اللون:** عبارة عن تعبير فني يؤثر على إدراك المستهلك للمنتج ويختلف الأفراد في الميل إلى قبول أو تفضيل لون على خر .

1- أحمد محمد غنيم: التسويق (مدخل التحليل المتكامل)، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009، ص 119.

2- عبد العزيز مصطفى أبو نعيمة: التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، ط03، دار المناهج، الأردن، 2002، ص 145.

6/الحجم: هو السعة أو العبوة التي يكونها المنتج. يمكن أن يكون الحجم مهما في بعض المنتجات وغير مهم في بعض المنتجات الأخرى.

7/التغليف: هو الغطاء الخارجي للمنتج ويمكن أن يكون جزءا من المنتج أو خارجا لحماية المنتج من التلف أثناء المناولة والنقل والتخزين

#### ب- تشكيلة خط المنتجات:

تعبّر عن عدد المنتجات التي تنتجها المنظمة وقد يتم تشكيل خط المنتجات وفقا للأحجام أو الألوان. كما قد يكون التشكيل من خلال إنتاج عدد من المنتجات المتنوعة. غالبا ما تتوسع المنظمات في تشكيلة منتجاتها بصورة متدرجة أو استجابة لمعطيات المنافسة.

#### ج - تغيير المنتج:

يتم تغيير المنتج إما بإدخال خصائص جديدة على المنتج الحالي كإضافة رائحة أو لون أو مذاق لمنتج ما، أو إدخال تغيير شامل على المنتج الجديد يختلف كلياً عن المنتج السابق.

#### إستراتيجية المنتج:

تتعلق إستراتيجية المنتج بكل الأنشطة الضرورية والهامة لعرض المنتج الذي يتلائم ويتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وخلق الطلب عليه<sup>1</sup>. ليس هناك إستراتيجية معينة للمنتج تتبع في كل الأحوال وإنما هنالك عدة بدائل إستراتيجية تستخدم بناء على دورة حياة المنتج وهذه البدائل الإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية تمييز المنتج: هي إستراتيجية تتبع عند تقديم المنتج لأول مرة (مرحلة التقديم) في السوق. كما يمكن أن تستخدم في مرحلة نمو المنتج إذا ظهرت منظمات منافسة في السوق وذلك بإضافة تعديلات في جوانب تمييز المنتج. تتضمن هذه الإستراتيجية تزويد العملاء بمعلومات عن جودة المنتج وكيفية استخدامه وفوائده بالإضافة إلى بيانات متعلقة بتركيبية المنتج ومكان صنعه ومكان تاريخ صلاحيته. كما يتضمن تمييز المنتج تحديد التغليف ووضع العلامة التجارية.

ب- إستراتيجية تبسيط المنتجات: هي إستراتيجية تصلح لمواجهة مرحلو الانحدار المنتج وتستخدم للتخلص من المنتجات المتقدمة. تتضمن هذه الإستراتيجية تخفيض عدد من أنواع وأشكال المنتجات التي تقوم المنظمة بتسويقها.

1- أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الإدارة، مصر، 2004، ص 139.

السعر:

هو القيمة التي يدفعها المشتري للحصول على منتج محدد لتحقيق منفعة معينة. يؤثر السعر على بقية عناصر المزيج التسويقي. لأن المستهلك قد يستخدم مستوى سعر المنتج لتقدير جودة المنتج كما أن السعر يعد من الجوانب المهمة في الاتصالات التسويقية وفي تحديد قنوات التوزيع.

طرق تحديد السعر:

1/التسعير بالتكلفة والربح: هو تحديد سعر المنتج النهائي على أساس حساب إجمالي التكلفة الفعلية مع إضافة هامش ربح. غالبا ما تحدد هامش الربح المطلوب كنسبة مئوية من إجمالي التكلفة الفعلية.

2/التسعير على أساس نقطة التعادل والربح: يعني تحديد نقطة التعادل التي تتساوى عندها التكاليف الكلية وإجمالي الإيرادات لإنتاج حجم معين من المنتجات ثم إضافة هامش ربح معين تسعى المنظمة لتحقيقه.

3/التسعير على أساس الطلب: هو تحديد سعر بيع المنتج النهائي بناء على السعر الذي يقبله السوق.

4/التسعير على أساس العائد المستهدف: هو أن تحدد المنظمة سعرا معيناً ليحقق لها عائداً مستهدفاً. هذا التسعير لا يأخذ في الاعتبار تكاليف إنتاج المنتج وإنما رأس المال المستثمر.

5/التسعير المبني على القيمة المدركة: هو تحديد السعر بناء على القيمة المدركة للمشتري وليست تكاليف البائع كمفتاح للسعر. يصعب تقدير القيمة المدركة للمشتري لذلك على المنظمة أن تحدد سعر أقل من القيمة المدركة للمشتري التي قدرتها المنظمة.

6/التسعير التاريخي: هو إبقاء السعر الحالي كما هو في السابق إذا لم تتغير العوامل المؤثرة فيه أو يتم تغييره بناء على التغيرات التي حدثت في التكاليف و مستوى معيشة الأفراد.

7/التسعير حسب المنافسة: هو تحديد السعر حسب أسعار المنتجات المنافسة والخاصة بأكثر المنافسين تأثيراً على قوى السوق.

8/التسعير السيكولوجي(النفسي): تحدد السعر على أساس الأبعاد النفسية للمستهلكين كتحديد أسعار عالية للمنتجات الفاخرة واعتماد الأسعار الكسرية وغيرها.

9/التسعير الترويجي: هو تخفيض السعر لزيادة دوران المبيعات وتحقيق أرباح أعلى.

10/التسعير القيادي: هو تخفيض المنتج لجذب العملاء بغرض بيع منتجات أخرى .

إستراتيجية التسعير:

إستراتيجية التسعير هي مجموعة من الممارسات التي تتخذها المنظمة لتسويق منتجاتها وفقا

للظروف التي تواجهها المنظمة خلال دورة حياة المنتج وتتضمن إستراتيجية التسعير النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1- تحديد أسس التسعير:** توجد أسس كثيرة تبنى عليها تسعير المنتجات فهناك السعر على أساس التكلفة، وعلى أساس هدف المنظمة وعلى أساس المنافسة وعلى أساس ظروف السوق.

**1- تحديد استراتيجيات التسعير:** هنالك التسعير الترويجي، وتسعير الاختراق، والتسعير الكسري والتسعير النفسي أو السيكولوجي.

**2- تحديد الخصومات :** وهي تخفيض السعر على مستوى أدنى من السعر المعلن ومن أشكاله.

**أ- الخصم التجاري:** هو عبارة عن التكلفة التي يتحملها الوسيط لتسويق المنتجات وبالتالي هو خصم تمنحه المنظمة للوسيط بهدف تسويق منتجاتها. تحدد الخصم التجاري كنسبة مئوية من إجمالي مشتريات العميل ويمكن أن تتفاوت هذه النسبة من عميل لأخر.

**ب- خصم الكمية:** هو منح خصمامعينا للعميل مقابل شرائه للمنتجات بكمية محددة. يمكن ربط كمية المشتريات بفترة زمنية أو بالطلبية الواحدة .

**ج- الخصم النقدي:** هو خصم يمنح للعميل بهدف تشجيع العميل على الدفع الفوري. يتم تحديد حجم الخصم النقدي بناء على تكلفة رأس المال العام وتكلفة التحصيل.

**3- تعديل وتغيير الأسعار:** هنالك عوامل كثيرة يمكن أن تدفع المنظمة إلى إجراء تعديل او تغيير في أسعار منتجاتها. جزء من هذه العوامل داخلية كـرغبة المنظمة في رفع مستوى الأرباح والتغيير في هيكل التكلفة الآخر منها خارجية كاستراتيجيات المنافسين والتغيير في مستوى نمو الصناعة.

**الترويج:**

الترويج هو اتصال تسويقي يهدف على حث العملاء الجدد وإقناعهم بشراء منتجات المنظمة وتحريض العملاء الحاليين لزيادة كمية مشتريات ودورة الشراء.

يتكون المزيج الترويجي من الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي و التسويق المباشر والعلاقات العامة.

1- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 131-132.

مزيج اتصالات التسويق هو الخليط المحدد من أدوات الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات

العامّة، والبيع الشخصي والتسويق المباشر الذي تستخدمه الشركة<sup>1</sup>

يمكن شرح عناصر المزيج الترويجي باختصار كما يلي:

1- **الإعلان:** هو رسالة مدفوعة الأجر تبث في الوسائل الإعلامية المختلفة بغرض عرض منتجات الجهة التي دفعت الأجر بهدف الإعلان إلى التأثير على سلوك المشتري.

2- **تنشيط المبيعات:** حوافز قصيرة المدى تشجع على شراء المنتج كالهيايا المجانية والخدمات المصاحبة للمنتج أو الجوائز أو المسابقات أو المعارض.

3- **البيع الشخصي:** هو عرض شخصي يقوم به رجال البيع بالمنظمة بغرض زيادة مبيعات المنظمة وبناء علاقات مع العملاء.

4- **التسويق المباشر:** عبارة عن اتصالات مباشرة تقوم بها المنظمة مع عملاء مميزين للحصول على استجابة فورية وبناء علاقات متينة معهم. يمكن إن تستخدم المنظمة اتصالات الهاتف أو البريد الإلكتروني للاتصال بعملائها المستهدفين.

5- **العلاقات العامة:** عبارة عن أسلوب تعامل لكسب ود شرائح المجتمع من الجمهور والعملاء والأجهزة الحكومية والتنظيمات المهنية ذات العلاقة بمجال عمل المنظمة.

تستخدم المنظمات العلاقات العامة لبناء صورة جيدة في أذهان المستهلكين وللحد من الشائعات المضرة ومن ثم الحصول على دعاية مفضلة مجانية من قبلهم.

#### إستراتيجية الترويج:

إستراتيجية الترويج هي مجموعة من الأنشطة التسويقية في مجال الاتصال بالعملاء والتي تقوم بها المنظمات بهدف زيادة المبيعات سواء في الأجل القصير أو الطويل.

حيث توجد أربع استراتيجيات ترويجية تستخدمها المنظمات في مجال الاتصالات التسويقية، وهذه الاستراتيجيات هي:<sup>2</sup>

1- **استراتيجيات الدفع:** فيها يتم تركيز الجهود البيعية لدفع المنتج نحو المستهلك من خلال القنوات التوزيعية حيث يتم التركيز على ترويج المنتجات من قبل المنظمة لدفع المنتج نحو تجار الجملة أو التجزئة والذين يقومون بدورهم بتركيز جهودهم البيعية لدفع المنتج إلى المستهلك النهائي.

1- فيليب كوتلر، جاري برمسرونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، تعريف، سرور لي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، ص 793.

2- أحمد محمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، مرجع ساب ق، ص 146-147.



2- إستراتيجية الجذب أو السحب: هنا يتم تركيز الجهود الترويجية لإقناع المستهلك النهائي و الوسطاء لطلب المنتج.

3- إستراتيجية الضغط: في هذه الإستراتيجية يتم إقناع العملاء بمنتجات المنظمة من خلال مقارنتها بمنتجات المنظمات المنافسة الأخرى وحثهم على الشراء الفوري والدفع الفوري.

4- استراتيجية الإيحاء: إستراتيجية الإيحاء هي استخدام الحوار وشرح الحقائق بطريقة مبسطة لإقناع المستهلك بشراء المنتج ولو بعد حين.

التوزيع: التوزيع يعني إتاحة المنتج للمستهلك في المكان المناسب وفي الوقت والكمية المناسبة ويشمل على كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي. تتحدد قنة التوزيع بناء على طبيعة المنتج والسوق.

التوزيع وظيفته تسويقية مهمة فهو يضيف قيمة إلى المنتج من خلال النقل والتخزين والمناولة في المقابل تحقق عائد مناسب. التوزيع يحقق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية بالنسبة للمستهلك كما يساهم في تصريف منتجات المنظمة ومن ثم تحقيق العائد أو الربح المستهدف مما يمكن المنظمة على البقاء والاستمرار والنجاح.

#### وظائف التوزيع:

تقوم المؤسسات التسويقية عن طريق الوسطاء بخمس وظائف أساسية هي:<sup>1</sup>

1- التوزيع المادي: في بعض الأحيان توفر منافذ التوزيع وسائل نقل المنتجات للمنتج أو تقدم تسهيلات مخزنة وتتحمل مخاطرها وبالتالي تساعد المنظمة في إتاحة المنتجات للمستهلكين بصورة مريحة.

2- الاتصال: تقوم منافذ التوزيع بالاتصال المباشر بعدد كبير من المستهلكين وبالتالي ترفع عبء الاتصال المتعدد عن المنظمة بالإضافة إلى قيامها بتزويد المنظمة بمعلومات عن السوق.

3- فرز المنتجات: تقوم بعض منافذ التوزيع بشراء وحدات كبيرة ثم تجزئتها إلى كميات صغيرة تتناسب مع إمكانيات عملائها.

4- إثارة الطلب: تقوم منافذ التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لزيادة الطلب على المنتجات.

1- عبد العزيز مصطفى أو نعيمة، مبادئ التسويق الحديث، مبادئ التسويق الحدي ث، ط3، مرجع سابق، ص ص 261-262.

### إستراتيجية التوزيع:

إستراتيجية التوزيع هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي تقوم بها المنظمة لتوفير المنتج وعرضه بشكل كاف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتتضمن مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تستخدم وفقا لطبيعة المنتج والسوق وقناة التوزيع وهذه الاستراتيجيات هي:

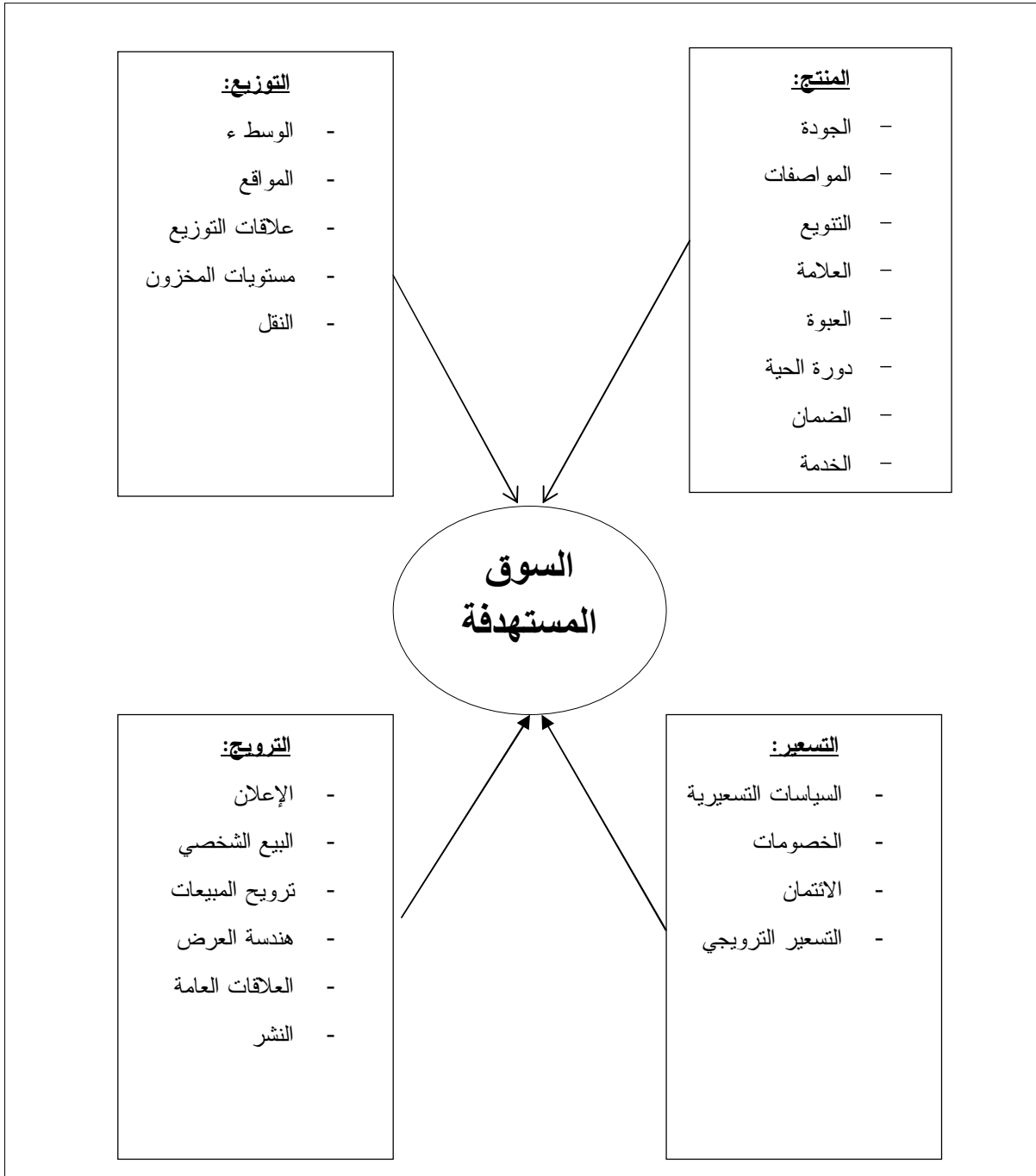
#### 1- إستراتيجيات اختيار منافذ التوزيع:

- أ- إستراتيجية التوزيع الشامل: أي تغطية شاملة للسوق عبر اكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع. تلاءم هذه الإستراتيجية المنتجات الاستهلاكية والمواد الأولية المنخفضة السعر والتي تشتري بشكل متكرر.
- ب- إستراتيجية التوزيع الانتقائي: أي اختيار عدد محدد من الوسطاء لتوزيع المنتج. تصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع المنتجات المعمرة والخاصة.
- ج- إستراتيجية التوزيع الوحيد: هي عملية اختيار موزع وحيد لتوزيع المنتجات وغالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة العلامات التجارية المشهورة.

#### 2- إستراتيجية تعديل قناة التوزيع:

- أ- إستراتيجية التوسع: تتمثل في توزيع المنظمة منتجاتها مباشرة الى تجار التجزئة.
- ب- إستراتيجية السيطرة والتطوير: تتمثل في لجوء المنظمة إلى استخدام وسطاء جدد أو تمتلك منظمة أخرى تعمل في مجال التوزيع أو تندمج معها. إما التطوير فتمثل في تحسين المنظمة لقنواتها الحالية.
- ج- إستراتيجية الثبات: تتمثل في حالة إبقاء شبكات التوزيع الحالية دون تغيير.
- د- إستراتيجية التعديل: تتمثل في المحافظة على كثافة التغطية مع تغيير منافذ التوزيع.
- هـ- إستراتيجية الاستبدال: تتمثل في تخفيض درجة كثافة التغطية من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء بغرض السيطرة على الأسعار وكذلك تغيير في قنوات التوزيع عن طريق الانتقال إلى التوزيع المطلق من خلال الشكل يمكن تلخيص عناصر المزيج التسويقي.

الشكل رقم (10): عناصر المزيج التسويقي



المصدر: عبيد عنان وآخرون، مبادئ التسويق ، ط01، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص 55.

وبناء على هذه الاستراتيجيات للمزيج التسويقي فان المنظمات تستخدمها بشكل متناسق ومتكامل حتى تستطيع صياغة إستراتيجية تسويقية متكاملة .

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية

"تعني بها الطريقة التي يتم تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها بالشكل الأمثل لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والإستراتيجيات الأكثر شيوعا واستخدامها حسب بورتر هي قيادة التكلفة والتميز والتركيز"<sup>1</sup>

"وهذه الإستراتيجيات الرئيسية إذا ما أحسنت المنظمة استخدامها فسوف تمنحها القدرة على كسب وتأمين وضعها السوقي على منافسيها وبنه بورتر إلى حقيقة أن كل واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة تمثل أسلوبا وتوجها متميز يهدف إلى خلق والحفاظ على الميزة التنافسية لدى المنظمة إضافة إلى ذلك تنادي كل إستراتيجية لثبيت الصورة الذهنية إلى ثقافة تنظيمية مختلفة وإلى نظام إدارة مختلف".<sup>2</sup>

حذر بورتر المنظمات إذا حاولت استخدام أكثر من واحدة من الإستراتيجيات الثلاثة ولم تكن متميزة في أي منها. وحسب رؤية فإن مثل هذه المنظمة لا تملك أي ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في إختيار طريق محدد للتنافس في السوق. ولذا فإن ربحية هذه المنظمة ستكون متدنية لأن كل إستراتيجية تتطلب إجراءات محددة، بينما المنظمة المخنوقة في الوسط *Stuck in the middel* تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل وسيلة ولكنها لا تحقق شيئا في النهاية. فالمنافسون أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة المختنقة حصة قليلة من السوق أو أرباح قليلة، أما العملاء الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة<sup>3</sup>.

ويوضح الشكل الموالي الإستراتيجي الشاملة:

- 1- فيليب كونلر، ترجمة بابكر فيصل عبد الله يتحدث عن التسويق: كيف ننشئ الأسواق ونغزوها ونسيطر عليها، ط03، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 65.
- 2- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط2، المتحدة للنشر، مصر، 1999، ص 189.
- 3- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة، مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص ص 156-157.

الشكل رقم (11) الإستراتيجيات الشاملة ل: بورتر

		مزاي تنافسية	
		تميز	تكلفة أقل
النطاق التنافسي	واسع	1- القيادة في التكلفة	التميز
	ضيق	3-A- التركيز بالتكلفة المنخفضة	التركيز بالتميز -3B

Source : M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Inter edition, Paris, 1999, P 24.

أ- إستراتيجية القيادة في التكلفة: يرى بورتر أن قيادة التكلفة هي إحدى الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبناها المنظمة وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على المستويات متوسطة نسبياً في التميز.

وتتعدد المصادر التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع المعني وعلى هيكل السوق. كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على إقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة. وإذا تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المنظمة تستطيع أن تحقق وتحافظ على القيادة في التكلفة مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بسعرها على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة الأداء في القطاع الذي تعمل فيه.

وحتى يصبح منتج المنظمة في مستوى فوق المتوسط، فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، وكذلك إذا أرادت المنظمة الإستمرار في المحافظة على مستويات عالية من الأداء لابد أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة<sup>1</sup>. كما أكد على ذلك « Kay » الأمر الذي يؤدي إلى القول بأن تبني الإستراتيجية الإبتاع في التكلفة ( أي أن يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة) قد يكون الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة إحتلال مركز القيادة بالتكلفة.

1 -J- Kay, Fondations of Corparates Succer, Oxford, Oxford Univervity press, 1993, P 33.

ب- إستراتيجية التمييز : تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء ويجب أن تعتمد المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية لتمييز منتجاتها ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء وبالتالي فإن إستراتيجية التمييز الناجحة ستون ذات تكلفة عالية على المنظمة مع الأخذ بالإعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في التكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين. لذلك فإن المنظمة عند تحقيقها للتمييز والمحافظة عليه مع بيع المنتج بسعر أعلى من تكلفة التمييز فإن أدائها سيكون فوق المتوسط السائد في مجال العمل. وبالتالي تحقيق أرباح أعلى من المتوسط بناء على التسعير الإضافي. وينبغي أن ينظر إلى التمييز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج ويؤثر على القيمة المحتملة التي يستمدّها الزبون من المنتج. وعليه فإن تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، في طريقة تسويق المنتج، في توزيع أو نظام تسليم المنتج لعميل. بالإضافة إلى التمييز في جوانب أخرى تعتمد على طبيعة السوق<sup>1</sup>.

ج- إستراتيجية التركيز: التركيز هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق لكي توجه جهودها في خدمة الزبائن في هذا الجزء فقط. وتتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق. فنختار قطاعاً معيناً لا تخدمه هذه المنظمات العملاقة أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف إلى الربح بدلاً من النمو. وتحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة تمييز المنتج ولكن في جزء معين من السوق دون سواهم. وبذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها المنظمات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للعملاء في كل سوق صغيرة إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التمييز والتفرد.

1- محمد بن عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى ال دولي حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص ص 02-06.

أما Lindon Brown الذي تأثر بتحليل Porter إقترح أربعة أوضاع إستراتيجية مختلفة تعتمد على توليفات مختلفة لنوعية الميزة التنافسية (قيادة التكلفة والتميز) والتي يمكن من خلالها تثبيت الصورة الذهنية العريضة للمنظمة تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ميزة إنخفاض التكلفة وإنخفاض مستوى التميز مع إنخفاض نصيب المنظمة السوقي، إذا كان هذا الوضع يتم بتجانس المنتجات فإنه عادة ما يكون مصحوبا بإنخفاض مستوى ربحية المنظمة، وبصفة عامة يكون لدى المنظمة في هذه الحالة الرغبة في تغيير هذا الوضع . وإلا إذا مكنها من خلال نصيبها السوقي المحدود وإنخفاض تكلفتها بالمقارنة مع منافسيها من قيادة السوق وتحقيق مستوى مقبول من الأرباح.
- ميزة إنخفاض التكلفة وإنخفاض مستوى التميز ولكن مع إرتفاع مستوى النصيب السوقي للمنظمة: في هذه الحالة لن ترغب المنظمة في تغيير هذا الوضع خاصة إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة إنخفاض التكلفة، لأن مع إرتفاع نصيبها السوقي وانخفاض مستوى التكلفة قد تحقق المنظمة مستوى عالي من الأرباح.
- ميزة إنخفاض التكلفة وإرتفاع مستوى التميز، بالإضافة إلى إنخفاض نصيب المنظمة السوقي: تكون المنظمة في هذه الحالة في وضع شبه إحتكاري، تحاول الإحتفاظ بتميز منتجاتها وتطويره بإستمرار لحماية هذا التميز .
- ميزة إنخفاض التكلفة وإرتفاع مستوى التميز، ولكن مع إرتفاع النصيب السوقي للمنظمة: يعتبر هذا الوضع هو الأفضل لدى المنظمة حيث يمكنها من فرض سعر مرتفع لمنتجاتها الأمر الذي يمكنها من تحقيق أعلى مستوى من الربحية.

### المطلب الثالث: إدارة العلاقة مع الزبون

يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي منظمة. إذ أن قدرة المنظمة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمنظمات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمه حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين. وعلى وفق ذلك فإن الزبون سيمثل مركز إهتمام المنظمة وأن الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد

1- لحوول سامية، مرجع سابق، ص 159.

ذلك على قدرة المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من منظمات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنها لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، وإستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كإختيار مواصفات المنتج أو إختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية ... الخ وإن ذلك سيعزز قدرة المنظمة على في تحسين عروض المنتج أو الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المنظمة من الإحتفاظ بهؤلاء الزبائن لفترة طويلة فضلا عن إكتساب زبائن جدد. وسيسمح ذلك للمنظمة بالإستجابة السريعة للإحتياجات المتغيرة للزبائن بإمتلاك المنظمة المعلومات المناسبة في ذلك الوقت المناسب.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبون Customer Relationship Management (CRM) على أنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسامها المختلفة. ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الإتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس وبشكل مباشر معه. واستخدام تلك المعلومات في إتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمنظمة لتحقيق أفضل إشباع له. وبالتالي تحقيق رضا. فضلا عن زيادة قدرة المنظمة في مواجهة المنافسين من خلال إستراتيجية التعامل التسويقي المعتمد من قبل المنظمة تجاه منافسيها. وبقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي الإستراتيجية التسويقية على وفق هذا التوجه، تعني المعرفة لزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي . وبالتالي فإنها تتموضع Positioning بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك.

### ثانيا: تعريف ولاء الزبون

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي ومؤشر لنجاح أية مؤسسة في مجال عملها، وضمن بقائها مرهون بقدرتها على كسب ولاء الزبون والمحافظة عليه.

عرف "براون" ولاء الزبون على أنه: "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة

إيجابية سابقة"



حيث أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها ان الزبون يكون وفي إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة بشكل متتالي ويكون اعتقاد ايجابي اتجاه هذه العلامة. وعرفه موانعلى انه : "درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شراءها".

من خلال ما سبق يمكن تعريف ولاء الزبون بأنه:

- عملية معاودة الشراء لمرات متعددة لنفس المنتج أو العلامة.
- التزام المؤسسة بإعطائها أكثر مما يتوقع الزبون حتى يصعب عليه اللجوء إلى منافس آخر.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الإستراتيجيات التسويقية

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة التي تشهدها الأسواق بشكل عام، مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد المداخل التي تزيد من قدرتها وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة ولعل أهم هذه المداخل المهمة يكمن في توظيف وإدارة المعرفة والاستفادة منها في إدارة التسويق لبناء الإستراتيجيات التسويقية معتمدة بالأساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للمنظمات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن مما يجعلها تتعامل بشكل أفضل مع متغيرات السوق.

المطلب الأول: المعرفة ودورها في تخطيط الاستراتيجية لتسويق

إن المنظمات لا تعمل في الفراغ، بل تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار، لذلك لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغيرات، وعليه فإن تبنى إدارة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من شأنه إيجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ومن هنا يمكننا أن نوضح التخطيط الاستراتيجي للتسويق

أولاً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بكونه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، وبما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب.<sup>1</sup>

"التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعد أداة تستطيع المنظمة بواسطتها من التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وصولاً إلى البقاء والاستمرار والنمو، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على استغلال واستثمار مواردها المختلفة بكفاءة عالية.

وعلى هذا الأساس يتسم التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالشمولية والرؤية الواضحة لأجزاء الكثيرة من المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تسهل على متخذ القرار الاستراتيجي اتخاذ القرار

1- خيرى علي أوسلو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجاد 32 سنة 2010، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 9.

السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد، لذلك فإن هذا النوع من التخطيط يعد بمثابة طريقة نظمية لإدارة فاعلة وكفوءة لعملية التغيير تجاه البيئة وما تحصل فيها من منافسة، وما متاح من فرص تسويقية وقد تكون محدودة جداً، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى إلى امتلاك ثلاثة مفاتيح أساسية هي:

- التوجه نحو إدارة الأعمال وتحديدًا نحو محفظة الاستثمار.
- تعزيز قوة الأعمال للمنظمة واشتراك وحدات الأعمال الاستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانه مناسبة في السوق المستهدف
- التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الاستراتيجية لانجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف المنظمة الكلية.

## 2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يرى "Assail" إن نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتشابه في العديد من الاعتبارات على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد المراحل للأنشطة الرئيسية مع وجود اختلافات من حيث درجة التعقيد والتفصيل، ومن الطبيعي الأخذ بنظر الاعتبار أن المنظمات لا تتشابه بشكل كامل في منهجها لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لاختلافات حجم وطبيعة النشاط، فضلاً عن اختلاف الظروف المحيطة بكل منظمة حيث تضمنها الخطوات التي تساعد في تحقيق إستراتيجية تسويق فعالة

وعليه فإن البحث الحالي سيعتمد على نموذج McDonald للتخطيط الاستراتيجي للتسويق بوصفه من أكثر النماذج قبولا واعتماداً، ويتضمن المراحل الآتية:<sup>1</sup>

### ج- تحديد رسالة المنظمة

تسعى العديد من المنظمات اليوم إلى البقاء والنمو والاستمرار، وهو هدف أساسي، يتم ذلك من خلال الكفاءة والفاعلية في أداء عمل يقيم من قبل المجتمع قد تكون سلعة أو خدمة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المنظمة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وأمال المنظمة في المستقبل، وهذه الرؤية ضرورية في بداية حياة المنظمة أو أثناء إعادة بنائها، إن الإدارة العليا في المنظمة تسعى إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجود المنظمة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة.

1- خيرى علي أوسلو، مرجع سابق، ص ص10.12.

ويحدد "Johnson and Scholer" مفهوم الرسالة بأنها تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل نموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمنظمة.

يتضح مما سبق بان رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة أساسية مكتوبة تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة، وتعد بمثابة مرشد أساسي لكافة القرارات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتوضح الرسالة سبب وجود وأوجه الاختلاف بينها وبين المنظمات الأخرى.

ويطلق على رسالة المنظمة أحيانا فلسفة المنظمة التي تمثل فهم المنظمة لدورها في نظام الأعمال الذي تعمل فيه حيث ينعكس هذا الفهم على مواقفها العامة تجاه الزبائن، العاملين، المنافسين، الحكومة، وغيرهم من الأطراف وتساعد فلسفة المنظمة هذه في إيجاد الزبائن الذين ترغب في الوصول إليهم والذين سيكونونها من التميز على منافسيها. كما أن فلسفة المنظمة تظهر التزاما طويل الأمد بنوع معين من الأعمال. إن الرسالة الجيدة تتميز بالخصائص الآتية:

- \* التركيز على عدد محدود من الأغراض.
- \* التأكد على عدد محدود من السياسات والقيم التي تود أن تشيعها المنظمة.
- \* تحديد الماديات التنافسية الرئيسية كالصناعة والمنتجات والقطاعات السوقية.

#### ب- التحليل الاستراتيجي

يشير التحليل الاستراتيجي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرارات الاستراتيجية فهما للبيئة التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء حاليا وفي المستقبل. وتتكون مضامين التحليل الاستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية

ب1- البيئة الخارجية: يقسم هذه البيئة إلى مستويين تتمثلان في الآتي:

ب1-1 البيئة العامة: تتمثل بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

ب1-2 بيئة المهمة: يشمل ذلك الجزء من البيئة العامة والتي لها تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل الزبائن والموردين والمنافسين والكثير من العمليات اليومية للمنظمة.

#### ب2- البيئة الداخلية:

لغرض الاستفادة من الفرص البيئية وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية ينبغي على المنظمة أن تقيم وبشكل موضوعي عوامل البيئة الداخلية مثل الهيكل والثقافة والتسويق والأفراد والمالية

وغيرها، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف والتي يتم من خلالها وضع الأسس الذي تعتمد عليها المنظمة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية.

يعد التحليل الاستراتيجي من الأهداف الأساسية لجميع المنظمات ،حيث يهتم هذا النوع من التحليل بدراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ،وكذلك دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهو أمر مهم لتحديد الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ،حيث ان تحديد نقاط القوة والضعف يساعد الإدارة على تطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات .

واستنادا على ذلك ينبغي على إدارة المنظمة أن تتولى مهمة التحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف، حيث أن تحقق النجاح وبلوغ الأهداف يتطلب تحليلا دقيقا ومستمر لعناصر البيئة الداخلية الخارجية من أجل تحديد العناصر البيئية الأساسية التي يمكن أن تؤثر في تطوير وبناء الاستراتيجيات البديلة أو إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية الحالية وعلى ضوء المستجدات البيئية، لذا ينبغي على الإدارة المنظمة التفاعل الايجابي مع المتغيرات البيئية وما تفرزه من معطيات من خلال استغلال الموارد المتاحة وتكييفها للأوضاع البيئية المختلفة.

### ب3- تحديد الأهداف التسويقية

إن رسالة المنظمة تعبر عن سبب وجود المنظمة، أما الأهداف فإنها تمثل النهايات التي تسعى إلى تكريس الجهود لها، وتعبر الأهداف عن الناتج والغايات التي ترغب الوصول إليها ومن خلال ذلك تتحقق رسالتها.

ويعرف "scott" الأهداف بأنه عبارة عن تصورات لنهايات مرغوبة يسعى إليها العاملون من خلال الأداء الجيد لعملهم.

كما عرفها "per row" بأنها تمثل المخرجات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها،وتكون الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المنظمة وتعبر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود. ومن خلال ما سبق تعد الأهداف الأساس والقاعدة لأي تخطيط استراتيجي تسويقي، إذ انه من دون وضع الأهداف فان أية خطة أو عملية تخطيط لن يكون لها جدوى وعموما فان الأهداف تكون

على شكل حصة سوقية، عدد الزبائن، حجم المبيعات، هامش ربح، وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار موارد وإمكانات المنظمة<sup>1</sup>.

إن الأهداف التسويقية تتطلب توافر مجموعة من الشروط تتمثل بما يأتي:

ب3-1 - **الوضوح:** أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة، فوضوح الهدف يساعد على تركيز الجهود وبالتالي تجنب الأفعال غير المنتجة وغير المتصل مباشرة بتحقيق الهدف.

ب3-2 - **الواقعية:** أن تكون الأهداف في حدود الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة وإلا فإن الأهداف تصبح عسيرة التحقيق.

ب3-3 - **القياس:** إن تكون الأهداف قابلة للقياس الكلي لا مجرد كلمات أو تعابير لفظية عامة.

ب3-4 - **الطموح:** إن تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع وللحاق بالمنظمات الأخرى.

ب3-5 - أن تكون الأهداف محددة بسقف زمني محدد.

ب3-6 - أن تكون الأهداف قابلة للتغيير حسب الظروف.

ب4- **إعداد الاستراتيجية التسويقية.**

تحديد استراتيجيات كل نشاط من الأنشطة التسويقية للمنظمة وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات الزبائن والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

تعد الاستراتيجية التسويقية بكونها خطة توضع من قبل الإدارة العليا والتي تعد في مستوى الأهمية الأكبر من الخطط التي توضع في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية. أي أنها الخطة الأساس التي تشتق منها الخطط في المستويات الإدارية الأدنى لذا تسمى هذه الخطة ، بالخطة الاستراتيجية.

ويرى "McDonald" أن الاستراتيجيات التسويقية هي الوسائل التي يتم بواسطتها تحقيق

الأهداف التسويقية وتتعلق بالقضايا الأربع الآتية:

ب4-1 - **المنتج:** وتشمل السياسات العامة المتعلقة بإلغاء المنتج أو تحسينه وتطويره.

ب4-2 - **السعر:** السياسة السعرية العامة التي يجب إتباعها لمجموعة المنتجات في القطاعات السوقية.

ب4-3 - **التوزيع:** السياسات العامة المتعلقة بالتنبؤات ومستويات خدمة الزبائن.

1- الصميدي محمود جاسم محمد وردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

ب4-4- الترويج: السياسات العامة الخاصة بالاتصالات مع الزبائن مثل الدعاية، قوة المبيعات، تعزيز المبيعات، العلاقات العامة، المعارض، البريد المباشر.... وغيرها.

ب5- اعداد الموازنة: عندما تحدد الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل التسويقية يصبح من السهل إعداد الموازنة اللازمة لانجاز الأعمال التسويقية التي وردت في البرنامج الزمني لأنها سوف تحدد كلفة القيام بكل نشاط من الأنشطة التسويقية، وهناك من يرى أن الموازنات ترجمة لبرامج المنظمة على شكل قيم مالية. إنها تتضمن أو تضع قوائم للكلفة التفصيلية لكل برنامج لإغراض التخطيط والرقابة، وقد تكون هذه الموازنات تفصيلية منفصلة لكل برنامج على حد مثل: موازنة الإعلان، موازنة العلاقات العامة، موازنة المكافآت<sup>1</sup>.

### ب6- الرقابة التسويقية

بسبب الطبيعة المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، فإنه ينبغي عليها أن تقوم بمراجعة عملية التنفيذ للبرامج والاستراتيجيات والإجراءات وتعديلها بهدف تحقيق (التوائم) التوافق الاستراتيجي مع البيئة، وهذا التوائم يتعرض إلى هزات بيئية بسبب أن التغيير في بيئة السوق أسرع من التطور في إستراتيجية المنظمة وهيكلها ومهاراتها وطاقاتها وثقافتها التنظيمية، لذلك فإن المنظمة قد تفقد فاعليتها بينما تحافظ على كفاءتها، ويشير "Drucker" أن تحقيق الفاعلية أهم من تحقيق الكفاءة، لكن المنظمة الأكثر نجاحا هي التي تحقق الكفاءة والفاعلية معا.

### ثانيا: العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لقد حاول الكتاب إبراز العلاقة بين المعرفة ودورها وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وفي هذا المجال يمكن تشخيص هذه العلاقة من خلال الآتي<sup>2</sup>:

يشير احد الباحثين في هذا المجال بان منظمات الأعمال هي الأكثر إنتقاحا على البيئة التي تعمل فيها، وبهدف تحقيق التواصل والنجاح فإنه يستوجب عليها أن تمتلك المعرفة المطلوبة لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وبالتالي يقودها إلى الدقة في اتخاذ القرارات السليمة إذ تمثل المعرفة المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في

1- النمر، درمان سليمان صادق وثناء البير توفيق اللوس، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية دراسة ميدانية في شركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 12، آذار، 2006، ص 160.

2- البكري، ثامر ياسر، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة في استقراء البيئة التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها، وتحقيق التواصل والنجاح في مسار عمل المنظمة.

وهناك من يرى من الباحثين أيضا أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتسويق يرتكز على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق والقوى الرئيسية الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى، إن تجسير الفجوة المعرفية بين تصورات إدارة المنظمة والسيناريوهات الناتجة عن حركة تلك القوى من شأنه أن يدعم قدرة الإدارة على استشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث فيه، ولهذا فإن إدارة المعرفة، وضمن هذا الإطار من شأنها أن ترفع من سوية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها.

ويشير أيضا إلى أن المشكلة الرئيسية التي تواجه جهود التخطيط دائما، هي الحاجة إلى المعرفة الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات فالمعرفة الجيدة هي التي تساعد على تحقيق ما يلي:

- التحديد الواضح للسوق؛
- تقسيم السوق؛
- قياس مدى جاذبية السوق؛
- تحديد الوضع التنافسي للمنظمة؛
- تحليل ربحية العمليات على مستوى كل من الزبون والمنتج؛
- تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد؛
- تصميم نظم الرقابة الفعالة؛
- تطوير نظم المكافآت المناسب؛
- إحداث التغيير التنظيمي المناسب.<sup>1</sup>

وعليه ومن خلال ما سبق يعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة المعاصرة ويشكل احد الجوانب المهمة لتحسين النتائج النهائية للأداء متمثلة في المبيعات والربحية، إن الإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، ولما كانت عملية التخطيط مرتبطة

1- البكري مرجع سابق.



أساسا بالمستقبل، فإن التنبؤ يعتبر جوهر هذه العملية، لذلك فإن امتلاك الإدارة لقاعدة معرفية يساعد المخطط على وضع السيناريوهات المستقبلية لإحداث نوع من المطابقة والمواعمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وبين الظروف البيئية المحيطة بها، وصولا إلى التكيف المناسب مع البيئة.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تدعيم المهارات التسويقية

تتجسد المشكلة الأساسية للمنظمات في كيفية بناء القواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخداماتها في إنتاج المعرفة التسويقية لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء علاقات جيدة مع الزبائن وتحقيق التفوق التنافسي.

### أولا: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لابد من الإشارة لكونها تمثل جزءا متداخلا مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية للمنظمة "بكلر" أجزائها. فمن خلال استخدامها تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة عن الزبون من خلال سلوكيات الشراء وإختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج. سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية بمرور الزمن وستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الإتجاه.

إن ذلك سيجعلها قادرة على إتخاذ القرارات في القضايا التي تهم التسويق مثل إستهداف أسواق جديدة، وتحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معها..... الخ من القرارات التي تعني الإدارة التسويقية. ويمكن النظر إلى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمنظمة في التعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها.

واعتمادا على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها "أحد مهارات المنظمة في الإكتساب والخلق والإحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية".

كما تعرف أيضا: "أحد مهارات تعلم المنظمة وفن الإكتساب والخلق والإحتفاظ والتشارك

بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية"

كما تعرف إدارة المعرفة التسويقية على أنها: " أحد مهارات تعلم المنظمة وفن الإكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات."

كما يمكن تعريفها بأنها : "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقية المتعدد الإتجاهات، فهي في ذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشأنها في ذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن إستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يأتي في مقدمتها العوائد الربحية، فضلا عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة إستراتيجيات المنافسين التسويقيين.

ويرى "البكري وسليمان" أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية. ومن جهة نظر الباحثان فإن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية لا يخرج عن إطار التعريفات السابقة في كون إدارة المعرفة التسويقية هي الإدارة التي تعني بإكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بتحليل السوق والمزيج التسويقي"

### ثانيا: إدارة المعرفة التسويقية وتدعيم المهارات التسويقية

تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق. وإن هذه المهارات تتمثل في المعرفة الضمنية للعاملين والتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن، وهذه المعرفة عادة ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين. فإن قدرة أحد العاملين على التعامل مع متغير معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهم منها إلى قاعدة البيانات، وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المعرفة عن طريق الارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على خزن التراكم المعرفي والأفكار

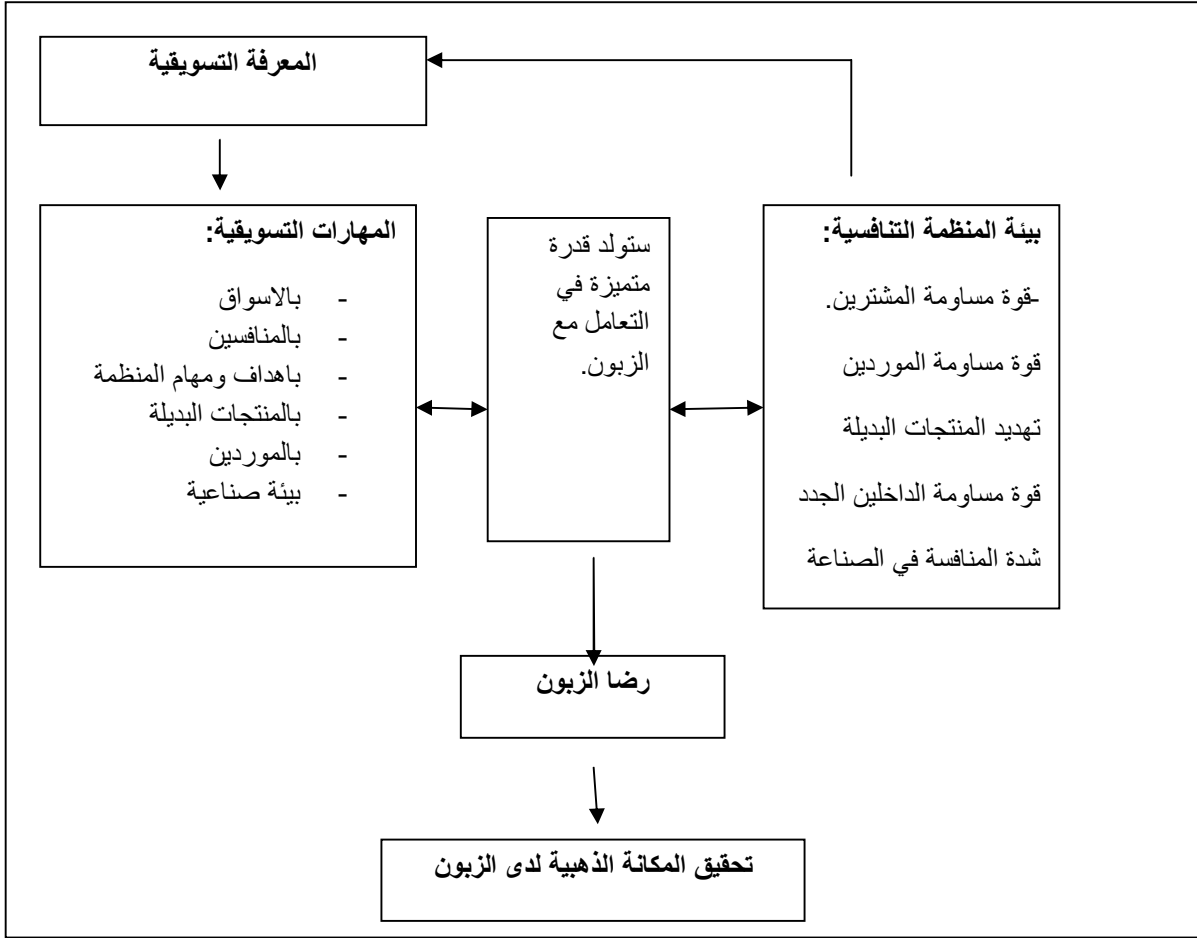
للعاملين.<sup>1</sup> وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة على التشارك بها، وبذلك يمكن الاستفادة منها في عدد من الأقسام والمناطق المختلفة في المنظمة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول المتفردة التي تبتكرها هذه الأنظمة. وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر إدارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظائف مع بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي ستصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

وستكون المجالات الرئيسية للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق والتي تتمثل بدراسة وتحليل السوق. تجزئة السوق، تخطيط التسويق، استراتيجيات المزيج التسويقي، وهذه المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المنظمة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات. فضلا عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية) وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول منفردة ويعتمد التعامل مع بعض الحالات على خبرة ومهارات العاملين، وإن أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلا عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاح لمتخذ القرار.

ويمكن توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنها بالمهارات التسويقية والبيئة التنافسية للمنظمة وفق الشكل الموالي:

1- ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ضل الإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص9.

الشكل رقم (12): علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ضل الإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006، ص11.

حيث من الواضح بأن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطق أن تبحث المنظمات الأعمال عن الإتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع الزبون. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية كان الشيء الجديد في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك الأمر نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة لوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع الزبون. وليس هذا فقط إنما الإستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ورفد حزمة المنافع التسويقية بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء المواقع المتميز في ذهنيته، وهذا ما يجعل المنظمة في موقع إستراتيجي أفضل في السوق.

ولعل دور المهارات التسويقية سيكون واضح من خلال التعامل مع إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها. والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في رفدها بالمعلومات حول حاجات ورغبات الزبون وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمرکز في ذهن المستهلك. وبما يحقق تفوق واضح لمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجات ورغبات الزبون.

### المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كأساس لبناء الإستراتيجية التسويقية

إن معرفة الزبون بدأت لا تعرف على نحو متزايد على أنها مورد إستراتيجي أساسي لنجاح أي منظمة. وأن الدراسات الأخيرة التي أجريت في حقل إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تفترض بأن هذان المدخلان يحققان تدائب عالي، ونموذج إدارة معرفة الزبون ينتج من تكامل إثنان من المفاهيم هي إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة، وهذا سيكون التركيز على تطبيقات إدارة المعرفة ضمن نطاق إدارة معرفة الزبون.

### أولاً: مفهوم إدارة معرفة الزبون

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة قد حصلت مؤخرًا على إهتمام واسع على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد عالم الأعمال. ويركز هذان المدخلان على تجميع الموارد التي تدعم نشاطات الأعمال من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وأن إدارة معرفة الزبون هي: "حول الحصول ومشاركة وتوسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمعرفة كل من المنظمة والزبون"

وتعرف على أنها " عملية مستمرة تولد وتنتشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة وزبائنها"<sup>1</sup>

كما تشير معرفة الزبون إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:

1- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.

2- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن إستخدامها لمساعدة الزبون في إتخاذ قرار

الشراء<sup>2</sup>

1-GEBERT Henning and others, Towards customer Knowledge management. integration customer relationship management and knowledge management concepts. The second international conference on electronic business. Taipei, Taiwan, 10-13 December 2002. p1.

2- درمان سليمان صادق، بحث حول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص4

والسبب في هذا التقسيم هو أننا نفترض بوجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المنظمة هذه المعرفة في أحيان أخرى.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المنظمة إلى نظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون:

1- تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات؛

2- التحذير المبكر والمخبرات التنافسية؛

3- ولاء والتزام الزبون؛

4- التعاون البناء.

### ثانيا: نماذج إدارة المعرفة الموجه نحو الزبون

سيتم هنا مناقشة نماذج إدارة المعرفة لعمليات الأعمال من خلال مناقشة المعرفة التي من المفترض أن تتولد من خلال نظام إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة الموجه نحو الزبون.

أ- المتطلبات المعرفية لإدارة علاقات الزبون: لتحقيق هدف خدمة الزبون فإن إدارة علاقات الزبون عليها أن تتوجه نحو عمليات الزبون وكيفية فهمها. وهذا يتطلب ثلاثة أنواع مختلفة من المعرفة الموجهة نحو الزبون وهي:<sup>1</sup>

1- الحاجة لفهم متطلبات الزبون من أجل التوجه إليهم. ويشار إلى هذا النوع على أنه المعرفة حول الزبون.

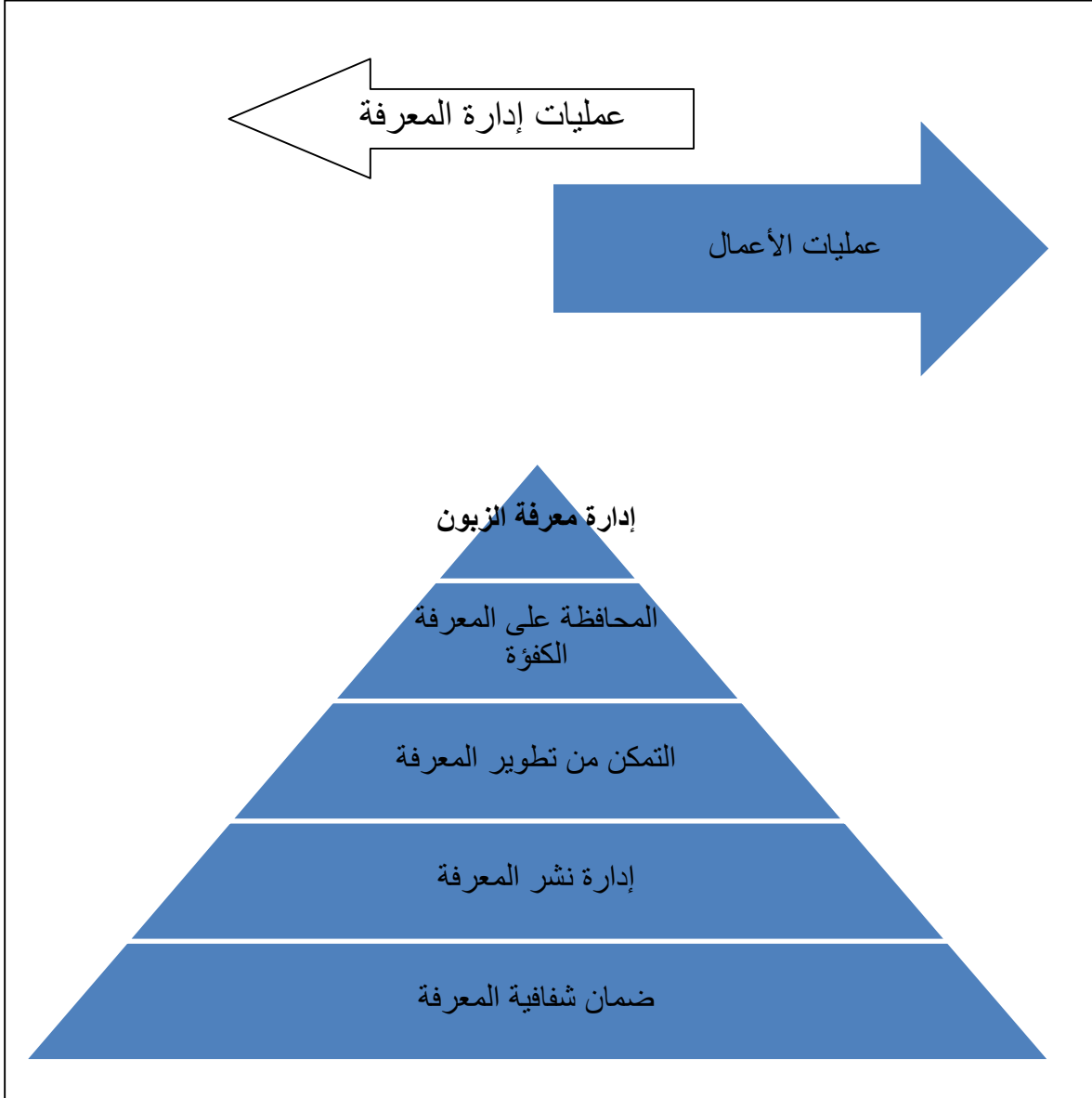
2- حاجات الزبون يجب أن تشبع بسلع وخدمات. وكل المعرفة المطلوبة هنا يمكن أن تلخص بعبارة المعرفة من أجل الزبون.

3- وأخيرا فإن الزبون يحصل على خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات وهذه المعرفة متوفرة ويمكن إستخدامها لتحسين المنتجات والخدمات. ويطلق عليها معرفة من الزبون، ويجب عمل قنوات عكسية من أجل تحويل هذه المعرفة إلى المنظمة.

أ- بناء التوجه نحو الزبون مع نماذج إدارة المعرفة: إن المعرفة تكون، تحدد، يحتفظ بها، تنتشر، تعدل، وتستخدم باستمرار مع عمليات أعمال إدارة علاقات الزبون وهذه تتطلب أهداف إدارة المعرفة الحاسمة لعمليات الأعمال.

وأن نموذج هرمية إدارة معرفة الزبون ينقل منظور عمليات إدارة المعرفة نموذج إدارة المعرفة الوجودي إلى أهداف منظور إدارة المعرفة، وأن أهداف منظور إدارة المعرفة تعرض عمليات تساهم في إمتلاك خيارات عديدة للتركيز، عليها عند إدارة المعرفة الحاسمة في المنظمة وأن أهداف منظور إدارة معرفة الزبون تشتمل على أربعة أهداف كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (13): عمليات إدارة المعرفة



**Source/** Gebert Henning and thers, Towards customer Knowledge management integration customer relationship management and knowledge management concepts, The second international conference on electronic business, Tapei, Taiwan, 10-13 december 2002 P6.

- 1- يساند هدف شفافية المعرفة تنفيذ عمليات الأعمال في تحديد متطلبات التي تتعلق بالقدرات الإدارية لإدارة معرفة الزبون، وأن الدرجة العالية من القدرات الإدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية.
  - 2- يدعم هدف نشر المعرفة امتلاك عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بنشر معرفة الزبون بين جميع الأفراد الذين يكونون جزء من عمليات الأنشطة وأن إدارة النشر تتطلب شفافية المعرفة.
  - 3- يساهم هدف تطوير المعرفة عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بتبني وخلق المعرفة، وعلى الرغم من ذلك فإن المعرفة يمكن أن تكون بالإعتماد على الأساس الفردي فقط. وتتطلب معرفة الزبون القيمة التي تطور من منظور عمليات إدارة معرفة الزبون في القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد لذلك إدارة تطوير المعرفة يتطلب إدارة نشر المعرفة.
  - 4- يبني هدف المعرفة الكفاء على أساس المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة الزبون، ويدعم هدف المعرفة الكفاء عمليات الأعمال في إختيار المعرفة الحاسمة لعمليات إدارة علاقات الزبون من المعرفة الكلية المتوفرة وتتطلب المعرفة الكفاء قدرات إدارية لتطوير المعرفة وذلك لضرورتها في تحقيق مستوى مرتفع من الفهم لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية والتي تكون ضرورية لتحسين عمليات إدارة معرفة الزبون.
- وأن هذه الأهداف الأربعة تشكل مستويات متعاقبة لإطار تحليل متطلبات معرفة الزبون لعمليات أعمال إدارة علاقات الزبون.
- إن أهداف إدارة المعرفة لا تستطيع أن توفر الخطوط الأساسية لإدارة معرفة الزبون على أساس خصائصها الذاتية والعلاقات الإضافية، لذلك يعزز النموذج من خلال تكاملها مع أربعة أنشطة وهي المحتوى والقدرات والتركيب والمشاركة كما هي موضحة في الشكل أعلاه.
- والسمات ذات العلاقة يمكن أن تظهر من خلال تحليل نماذج إدارة المعرفة الموجودة التي تركز على إيضاح الخصائص والعلاقات للمعرفة الكلية وسمات إدارة المعرفة ذات الصلة بعمليات إدارة علاقات الزبون خاضعة للشروط التالية:

1- سمات المعرفة يجب أن تكون ذات أهمية للأعمال وقيم المؤشر يجب أن تؤثر إما في التكلفة أو إيرادات عمليات إدارة معرفة الزبون.

2- السمات المعرفية يجب أن تكون قابلة للقياس من قبل الإدارة وعمليات الأعمال.



3- سمات المعرفة الإضافية يجب أن تشكل هيكل أو إطار منسجم مع السمات المختارة والتي تتكامل في نموذج إدارة المعرفة.

### ثالثاً: تكامل إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة

نلاحظ من الممارسات أن إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة تمتلك إمكانيات تدائب عالية، وتعمل إدارة المعرفة على توفير الخدمة لإدارة علاقات الزبون، وأن الاعتمادية والمنفعة المشتركة بين هذين المدخلين ينتج في الاندماج المتكافئ لكلا المدخلين. وأن إضافة عناصر في إدارة المعرفة يسمح لإدارة علاقات الزبون بالتوسع في الميكانيكية، والتكنولوجيا وقواعد البيانات، والتمكن من استثمار عناصر كل من التكنولوجيا والبشر. وبذلك نتمكن من إضافة القيمة في عمليات السلسلة. وكمنطقة تكامل تم اختيار اتجاه عملياتها.<sup>1</sup>

#### 1- أنشطة إدارة علاقات الزبون: وتتمثل في:

2- إدارة الجملة: وهي جوهر العملية التسويقية الذي يحقق فكرة التفاعل وميزة الإتصال بالمقارنة مع التسويق التقليدي الذي يتعامل مع التخطيط والإدراك والرقابة وتوجيه الأنشطة التسويقية لمعرفة المتلقين. والحملات التسويقية مخصصة للتسويق من شخص مقابل شخص آخر. أو أجزاء محددة أو عرض قنوات الإتصال للتغذية العكسية. وأن هدف إدارة الحملة هو توفير فرص قيمة.

3- الإدارة الرئيسية: وتتضمن التعزيزات والمؤهلات وألويات الإتصال مع الزبائن المتوقعين. وهدفها تزويد موظفي المبيعات بقائمة للألويات والمؤهلات للفرص الممكنة، لكي توجه بدقة ضمن عمليات إدارة المعروض.

4- إدارة العروض: وهي جوهر عملية البيع وهدفها خلق ثبات في كافة أنحاء المنظمة من خلال تقديم العروض المترابطة. ويمكن أن تحفز عمليات إدارة المعروض عن طريق سؤال الزبون والقيادة المؤهلة، استكشاف الفرص.

5- إدارة التعاقد: وهي عملية وصيانة عقود التجهيز للمنتجات والخدمات. وتتضمن إدارة التعاقد تعديل وصيانة العقود بعيدة الأمد.

6- إدارة الخدمة: وهي التخطيط وإدراك ورقابة بنود الخدمة. والخدمة هي مخرجات غير ملموسة تولدها المنظمة من خلال المشاركة المباشرة مع الزبون مثل الصيانة، الإصلاح، الأنشطة الداعمة لمرحلة ما بعد البيع.

7- إدارة الشكوى: ضمن إدارة الشكوى يتم مناقشة موضوع عدم رضا الزبائن ويتم إستلام ومعالجته ونقله ضمن المنظمة. والهدف هو تحسين رضا الزبون في المدى القصير. وتتجه نحو المشاكل المباشرة التي تؤدي إلى عدم الرضا وتصميم عمليات التحسين المستمر في المدى البعيد.

#### رابعاً: الأنشطة المعرفية في النموذج (القدرات،المحتوى،التركيب، المشاركة)

1- القدرات والمحتوى: ويتم هنا تطبيق أدوات إدارة المعرفة لدعم العمليات الفرعية لإدارة علاقات الزبون لتحقيق إدارة معرفة زبون فاعلة، ويتم في هذا النموذج استخدام أربعة مساحات وظيفية وهي القدرات، المحتوى، التركيب، المشاركة. ويتم بناء عمليات نموذج إدارة المعرفة على حقيقة مفادها أن المعرفة تقسم إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية. ويعالج كل فرد كمية من المعرفة الضمنية، والتي تؤثر على قدراته في ربط والتفسير وتكون معرفة. والمعرفة الظاهرة مثل النصوص أو الصور والمعدلات والتي يشار إليها بعبارة المحتوى. والمحتوى هو جزء من عمليات الأعمال وتوجد بشكل مستقل عن الأفراد.

2- التركيب والمشاركة: ويقدم نموذج عمليات إدارة معرفة الزبون مساحتين معرفتين ويأخذ النموذج بعين الاعتبار كيف يمكن للمعرفة أن تكون وتنتشر تستخدم ضمن المنظمة. حيث أن النموذج يضم عناصر لكل من وجهة نظر النظرية المعرفية ووجهة نظر علم الوجود. وتمثل نظرة علم الوجود كل من المساحتين المعرفيتين "التركيب والمشاركة" وتتعامل المشاركة مع تكوين ونشر المعرفة بين عدد قليل من الأفراد. ومن ناحية أخرى يتعامل التركيب مع نشر واستخدام المعرفة بين عدد كبير من الأفراد.

وتولد المساحات المعرفية الأربع أنفة الذكر الخدمات التي تدعم العمليات الفرعية لإدارة علاقات الزبون. والتي تتطلب في بعض الأحيان دعم من نظم فرعية مثل: إدارة المحتوى أو عمليات كفاءة من التكوين إلى التطبيق ضمن دورة حياة المعرفة. وتوفر مساحة التركيب والنشر البنى التحتية التي توفر تدابير المعرفة لعمليات الأعمال ولكن لا تكون العمليات نفسها. وتحتاج كل المساحات المعرفية إلى دعم نظم المعلومات والتي تؤدي وظيفة محددة ضمن كل مساحة معرفية. وبشكل نموذجي تتطلب مساحة المحتوى نظم إدارة المهارات والتعلم الإلكتروني ونظم الإرسال الفوري وأدوات معلومات المجموعة والبريد الإلكتروني. ونظم الإرسال الفوري وأدوات معلومات المجموعة والبريد الإلكتروني هي بشكل نموذجي وظائف تدعم مساحة المشاركة. وأخيراً تتعامل مساحة التركيب

مع أنظمة البحث واستخدام أنظمة التصفح، مثل نظم التنقيب المعرفي، أنظمة إدارة التصنيف، وخرائط المعرفة.

**نظم التفاعل مع الزبون:** يمكن من خلال هذا النموذج أن يتم التفاعل مع الزبون من خلال عدة وسائل تعمل الإدارة التفاعلية على تطويرها وتصميمها ومن خلال إدارة القناة يتم ترتيب هذه الإتصالات والمحافظة على تدفق الثابت للمعلومات. وسنقوم بشرح مختصر عن هاتين الإدارتين.<sup>1</sup>

**3- الإدارة التفاعلية:** هي تصميم لإختيار قنوات الاتصال على أساس الوسائط (إعلامي) مثل الاستجابة الصوتية التفاعلية، شبكات المعلومات العالمية (الويب) وهدفها زيادة جودة وقيمة التفاعل وفي نفس الوقت تخفيض تكاليف التفاعل بتحويل الزبون إلى القناة الأقل تكلفة.

**4- إدارة القناة:** هي التي تهتم بتحقيق ترتيب وتزامن قنوات الإتصالات المختلفة. وهدفها تحديد مسؤولية المنظمة عن كل قناة لتجنب الإرتباك بين القنوات والتدفق الثابت للمعلومات عبر القنوات المختلفة.

### خامسا: العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية:

يمكن القول في هذا المجال أن الجدل يبقى قائما حول علاقة إدارة المعرفة بالتسويق حيث يمكن استخدام المعرفة في التسويق عن طريق تسويق العلاقات. وتستخدم طريقة التسويق التي يطلق عليها (one-two-one marketing) والتي تعتمد على ثلاثة عناصر:<sup>2</sup>

- 1- التكيف مع الفلسفة الرئيسية التي يؤمن بها الزبون.
- 2- استخدام تكنولوجيا التسويق الحديثة مثل الأنترنت.
- 3- الاعتماد على برمجيات الذكاء الصناعي التسويقي.

كذلك يمكن الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في التأثير على الزبون لتكوين المعرفة لدى المنظمة والتحكم بالتوجهات السوقية لها من خلال:

- الاتصالات الجيدة؛
- البيئة الصناعية المتقدمة؛
- تحقيق النجاح وانعكاسه على الزبون؛
- البحوث؛

1- زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، مرجع سابق، ص 15

2- درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 10.

- الإعتماد على الأنترنت.

ويمكن للمنظمة التأثير على معلومات الزبون ومعرفة من خلال الدخول إلى معلومات الزبون عن طريق :

- معرفة من هو الزبون؛
- ما الذي يمكن توفيره للزبون؛
- كيف يمكن بناء العلاقة مع الزبون؛
- ما يمكن أن يدخل ضمن هذه العلاقات.

كما أن إدارة المعرفة لها تأثيراتها على اتجاهات الزبون وتمثل تسويق العلاقات الجزء الأكبر من هذه العملية حيث يمكن تحقيق التالي:<sup>1</sup>

- تطوير المراحل التي يمر بها تسويق العلاقة وذلك بالاعتماد على تطوير الفرد بالتعرف على حاجاته وكيفية تحفيزه، ومدى استجابته تجاه المتغيرات عند استلامها للرسالة التسويقية.
- التحول والتحرك من عملية السيطرة على الزبائن إلى عملية الارتباط مع الزبائن.
- أن يكون تسويق العلاقة ذو توجه إنساني.
- بواسطة العاملين في إدارة المعرفة وفي المتخصصين في هذا المجال يمكن العمل على بناء (سلوك الزبون أو المستهلك) وذلك من خلال دراسة أبعاد الفلسفة التي يؤمن بها الزبون وهنا يتم التحكم (بسلوكه) من خلال الدخول إلى (الإيديولوجيات) التي يؤمن بها الأفراد وهنا يمكن التأثير على السلوك.

خلاصة الفصل الثاني:

تعمل المنظمات على تطبيق التوجيه الاستراتيجي لجل وظائفها وخاصة وظيفة التسويق، هذه الأخيرة التي أخذت تطورات هامة في المفهوم والتعريف ابتداء من المفهوم البيعي إلى مفهوم تسويق العلاقات مروراً بمفهوم التسويق الاستراتيجي بربط الوظيفة التسويقية بالبيئة الخارجية وخاصة التنافسية منها ليعطي مفهوم الاستراتيجية التسويقية التي تعبر عن تلك الخطة طويلة الأجل التي تبدأ بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الأهداف ومنه إعداد خطة لبلوغ تلك الأهداف وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة ويساعدها في ذلك وجود نظام معلومات تسويقي فعال لإمدادها بالمعلومات اللازمة عن تلك البيئة التي تعمل بها.

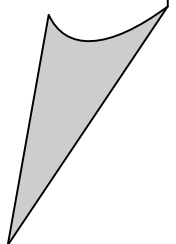
إن الاستراتيجية التسويقية تتمحور حول العمليات الثلاث وهذا بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية تستطيع خدمتها بكفاءة عالية بما يسمح لها بإشباع رغبة وحاجات المستهلكين بعملية استهداف هذا الجزء بمزيج تسويقي ملائم والقيام بعملية التموضع المكاني والإدراكي بأفضل من المنافسين. مهما كانت المنظمة فإنه يتوجب عليها بناء وتفعيل استراتيجياتها التسويقية باعتماد التوجهات الحديثة وهذا من خلال التوجه نحو الزبائن والسعي لإرضائهم، والتوجه نحو الربحية طويلة الأجل الناتجة عن رضا الزبائن وولائهم وإقامة العلاقات طويلة معهم بالاعتماد على تسويق العلاقات. وبطبيعة الحال لن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك بدون تفعيل عناصر المزيج التسويقي التي أصبحت تأخذ مكانة أساسية في الاستراتيجية التسويقية العامة، بالإضافة إلى الحرص على تطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية الناتجة عن بناء الصورة الذهنية لدى الزبائن والذي سوف ينعكس على مستوى الأداء العام.

## الفصل الثالث:

أثر إدارة المعرفة على الإستراتيجيات

التسويقية في مؤسسة إصمالات الجزائر-

وأالة بسة-



مقدمة الفصل الثالث:

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر نشاطا متميزا في الآونة الأخيرة، فكانت له مساهمة في زيادة الإيرادات وخصوصا مع انفتاحه على المنافسة بفضل الإصلاحات التي شهدها القطاع، ودخول الأجانب ساهم أيضا في تحسين جودة أسعار الخدمات المقدمة، حيث كانت مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر فهي مؤسسات تسعى دوما إلى التقدم والاستمرار وتنمية الاقتصاد الوطني وتحمل مسؤولية اقتصادية واجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من سعيها لتحقيق رغباتهم، وبعدها تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية لرأس المال المعرفي وما له من دور في خلق القيمة، سيتم في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع العملي في مؤسسة اتصالات الجزائر، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

- تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -تبسة- ؛
- إجراءات الدراسة الميدانية؛
- تحليل محاور الاستمارة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -تبسة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

لقد نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والموصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والموصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب: 61275180000 دج مقيدة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة عبر التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، لكن كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي من سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وفي أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء فرع موبيليس النقال في شكل شركة ذات أسهم مقسمة إلى 1000 سهم مملوكة في مجملها من طرف إتصالات الجزائر، في 2004 قامت بعملية الربط المحلي في المناطق الحضرية، وفي 2005 أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة.

وقد سعت اتصالات الجزائر إبتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا حيث أعطيت الوحدة العملية مسؤوليات ومهام المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لا مركزية القرار الإداري. أما الجانب التقني فقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث إنتقلت من النظام الصوتي إلى النظام البصري باستعمال NGN الجيل القادم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -[www.Algerie telecom.dz](http://www.Algerie telecom.dz)



## المطلب الثاني: أهدافها، نشاطاتها وأهم إنجازاتها

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة كغيرها من المؤسسات المنافسة لها وذلك من خلال قيامها لجملة من النشاطات بتكاتف جهود عاملها لتصل إلى مختلف الإنجازات والتي سوف يتم التعرض إليها في هذا المطلب.

### 1- أهدافها:

تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحقيق جملة من الأهداف المسطرة من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- تحسين القدرات التسويقية.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة، معطيات رقمية.
- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق المشاركة في مختلف الملتقيات والمؤتمرات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- المحافظة على شهرة وميزة وقيمة المؤسسة.
- الوصول إلى أعلى المستويات من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي محاولة فرض وجودها والحفاظ على مكانتها في بيئة المنافسة الحادة.
- العمل على زيادة حصصها في السوق.
- تطوير استغلال وتوجيه شبكة التغطية لاتصالات الخواص والعموميين.

### 2- نشاطاتها:

تتمحور نشاطات اتصالات الجزائر حول:<sup>2</sup>

- تمويل مصالح اتصالات الجزائر بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

<sup>1</sup> www.algeriatelecom.idem.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من مختلف الأقسام والمصالح لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة.

- تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- 3- إنجازات المؤسسة من 2003 إلى غاية 2013:

يمكن حوصلة أهم إنجازات المؤسسة لهاته الفترة في النقاط التالية:

### 3-1 الشبكة الوطنية:

- تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية.
- قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، ثم وصلت إلى 15000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47000.
- من 205 Gbps في سنة 2000، وصلت شبكة اتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.
- تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

### 3-2 الشبكة الدولية:

- من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية.
- نظرا للطلب المستمر للإنترنت ذات التدفق السريع والإنترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة تحت مائية ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.
- توفر الصلة تحت المائية الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسلية وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والإنترنت.

- زيادة إلى الصلات تحت المائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم، ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا)
  - من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا، حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP).
- 3-3 شبكة النفاذ:

- كان عدد أجهزة وصل الزبائن 2637234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012 5014122 جهاز ومنهم 4030122 جهاز لاسلكي و 984000 جهاز لاسلكي من نوع WLL.
- عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية.
- سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

#### 3-4 الأترنت:

- عرف مجال الأترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور ( تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات) أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركى الأترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا.<sup>1</sup>
- كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذات التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

<sup>1</sup> www.algeriatelecom.idem

- لقد زاد الطلب على خدمة الإنترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالإنترنت ذو التدفق السريع.

### 3-5 شبكات الشركات:

- تحظى اتصالات الجزائر بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة. كما تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم.

- تم تشغيل أكثر من 83000 رابط إنترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للإنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة لمؤسسات والشركات من 19000 في 2005 إلى 32500 في 2013 أي زيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة.

وصلا X 25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5% من هذه الروابط كما قد تم وضع

برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

### 3-6 الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

### 3-7 الموارد البشرية:

- في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 بالمائة. أما اليوم وبعد مرور عشر سنوات لديها 5879 إطار وإطار سامي من بين 21357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27 بالمائة.<sup>1</sup>

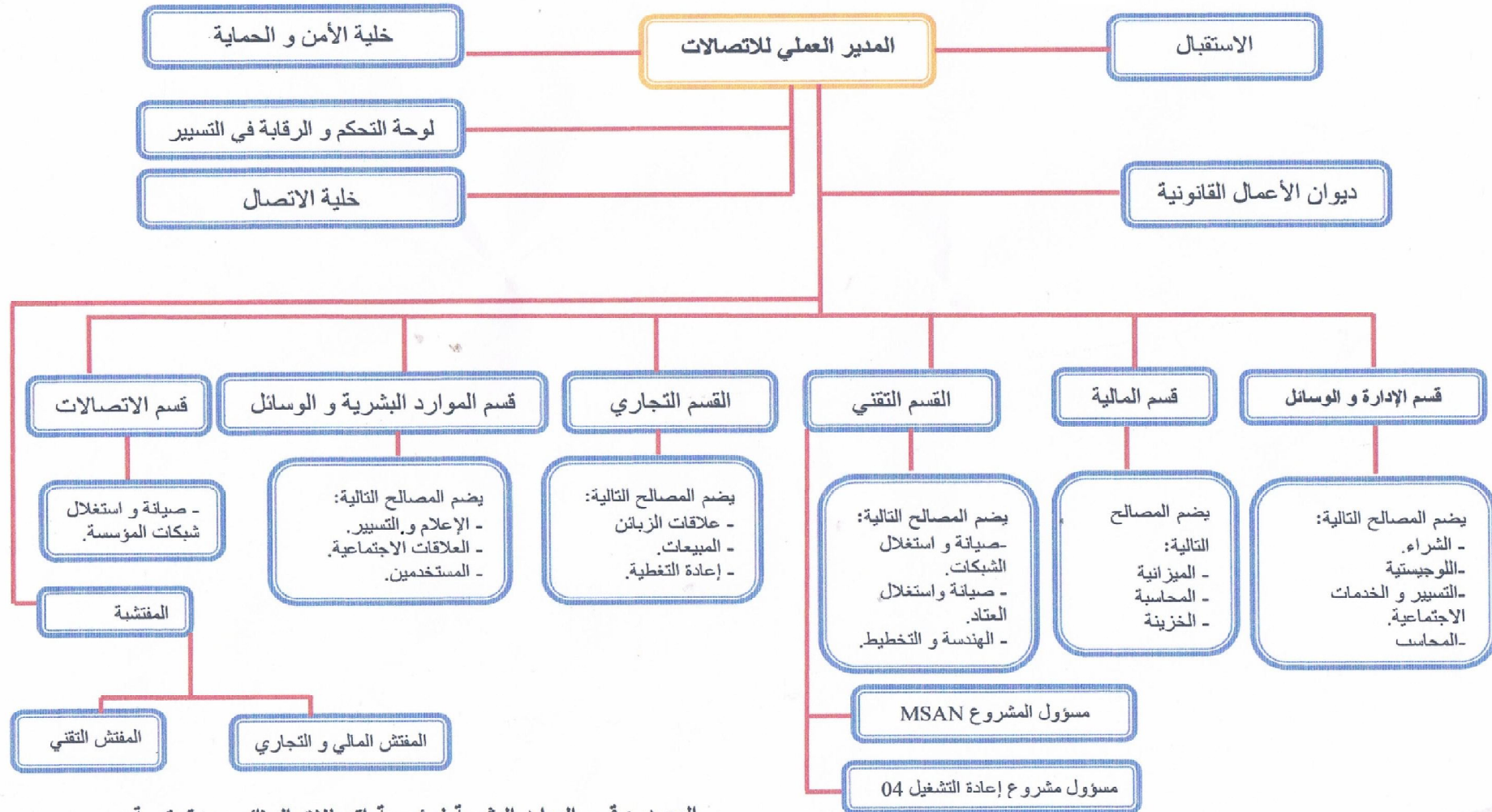
- فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية إنتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5029 في 2012 ثم أكثر من 8000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر وكالة - تبسة -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

يهدف التسيير الحسن لمختلف الأقسام والمصالح لمؤسسة اتصالات الجزائر لجأت هاته الأخيرة إلى التوزيع الأمثل للوظائف المختلفة من أجل تنظيم أعمالها، وذلك بوضع هيكلها التنظيمي الذي سعت إلى تجديده مواكبة للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية والداخلية في ظل حدة المنافسة منذ 2010 وتم تزويدها هاته السنة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 14' الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة لسنة (2015-2016)



المصدر: قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة-

من خلال الشكل السابق سيتم شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات تبسة:

**1- مدير الوحدة أو مدير الوكالة:** وهو المسؤول الرئيسي والأول من مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.

**2- الخلايا:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي التي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي:

**2-1 الخلية التفتيشية:** تقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح تحقيق حول سرقة الكوابل.
- تطبيق القانون.

**2-2 خلية العلاقات الخارجية:** تقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين.
- تمثيل المؤسسة.

**2-3 خلية الأمن الداخلي للمؤسسة:** وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- تحديد فرقة حراسة تسهر على أمن الإدارة وجميع هياكلها.

**2-4 الخلية النوعية:** وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

**3 - الأقسام:** توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة أقسام مختلفة المهام وهي التي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير المديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

3-1 قسم المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات:

31-1-1 مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفواتير الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

3-1-2 مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة ( دفاتر يومية- جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

3-1-3 مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات :

- مصلحة التأمين: حيث تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات و العقارات والإعلان أي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتغطي الأضرار.

- مصلحة الشؤون القانونية: حيث تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

3-1-4 مصلحة الميزانية: من وظائفها مايلي:

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح و الأقسام.
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.
- إرسال ملفات النفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها.
- إعداد ميزانية الإيرادات لكل فترات السنة.

3-2 قسم الموارد البشرية :

ويتكون هذا القسم من ثلاثة مصالح و أكل لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه و التنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها ويقوم هذا القسم بعدة مهام منها:







- بناء المراكز الهاتفية وأنظمة الإرسال والعمل على صيانتها.
- دراسة مركز الشبكات في المناطق تساعد عمليات الصيانة، ويضم هذا القسم المصالح التالية:

### 3-3-1- مصلحة الشبكة:

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

#### 3-3-1-1- مكتب تركيب الخطوط.

#### 3-3-1-2- مكتب دراسة المراجع.

#### 3-3-1-3- مكتب مراقبة الإنتاج.

#### 3-3-2- مصلحة الممتلكات القاعدية:

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمختطات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل

المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي:

#### 3-3-2-1- مكتب الإرسال والاستبدال.

#### 3-3-2-2- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

#### 3-3-3- مصلحة شبكات الانترنت:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

### 3-4- القسم التجاري:

تعتبر مصالح القسم التجاري من أهم المصالح الأساسية في المؤسسة، ويعد رضا العميل وتوفير الخدمات الأفضل له من أهم مهامها الأساسية، وتتمثل أهم وظائف مصالح القسم التجاري في:

- دراسة الطلبات المتعلقة بالخطوط الهاتفية وخدمة الزبون.
- قبض مستحقات الفواتير الهاتفية.
- إصدار بيانات العمليات المالية التي تتم حجزها.
- استقبال الزبائن الراغبين في خدمة الانترنت وإبراز مزايا كل نوع من خطوطها .

- استقبال شكاوي الزبائن ومعالجتها وتلقي الطعون من الزبائن.

**3-4-1** مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

**3-4-2** مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفواتير الخاصة بالزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحويلهم إلى المنازعات.

**3-4-3** مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالة التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات.

## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم إدارة المعرفة ونماذجها، والتي أصبحت محور إرتكاز العمل الإداري، والتي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة، لتحقيق تقدم تنافسي، إضافة الى التطرق الى الإستراتيجيات التسويقية ودور إدارة المعرفة في تفعيلها، وذلك بربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة مما يساعد على تدعيم المهارات التسويقية لتحقيق التنمية للمنظمة.

وسنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي تنتمي الى قطاع الإتصال، وهي إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - نظراً لريدتها على مستوى الإتصالات ومكانتها الهامة في الإقتصاد الوطني وتميزها برأس مال كبير، مع إحتوائها على كوادر مؤهلة ومتخصصة ذات خبرة متميزة في أداء مهامها، وسيتم عرض هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم إتباعه لحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث، ومن ثم التحقق من الفرضيات المقدمة، وسيضمن الإطار المنهجي الخاص بهذه الدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بناء أداة الدراسة (الإستمارة) وإجراءات تطبيقها، مروراً بخصائص أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

- **المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة**
- **المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات**
- **المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات**

### المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة في هذه الدراسة هو إختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، حتى يتم الإعتماد عليها في تحليل أجوبة الإستمارة والوصول من خلالها الى نتائج موثوقة تمثل المجتمع الأصلي ككل.

#### اولا: تحديد مجتمع الدراسة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول الى نتائج يمكن تعميمها حيث يتكون مجتمع الدراسة الكلي أي عدد الموظفين في المؤسسة 285 موظف موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة.

#### ثانيا: تحديد العينة وإجراءات سحبها

يمكن تعريف العينة على أنها: "جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة او موضوع البحث"<sup>1</sup>.

إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (45) موظفا من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الإعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول الى بعض الموظفين نظرا لتعدد مسؤولياتهم، ولجمع البيانات تم توزيع الإستمارات شخصا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع (45) إستمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم إستعادة (40) إستمارة استبعد منها (05) إستمارت لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم إكمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الإستمارات الصالحة (40) إستمارة من إجمالي عدد الإستمارات الموزعة.

#### المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تعتمد نتائج البحوث على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في البحث التي يستعين بها الباحث في جمع معطياته، ونظرا لتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الإستعانة في الحصول على البيانات العلمية والموضوعية التي تخدم أهداف الدراسة وتتمثل في ما يلي:

1- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية لواء البتراء، 2001، ص 02.

### أولاً: الإستثمار

تعتبر الإستثمار من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه، "وللحصول على آراء المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين".  
تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة إستبانة صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث اشتملت الإستبانة على قسمين :

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في : الجنس ،العمر ، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة، والحالة الوظيفية
- **القسم الثاني:**وتضمن (34)عبارة تقيس مستوى إدارة المعرفة والإستراتيجيات التسويقية في المؤسسة محل الدراسة وتكونت هذه العبارات من محورين:
- **المحور الأول:**وتكون من العبارات (1-19) والتي تقيس مستوى إدارة المعرفة
- **المحور الثاني :** وتكون من العبارات (20-34) وتقيس الإستراتيجيات التسويقية الأكثر إستخداما في المؤسسة

وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للإستثمار 34 عبارة، تمّ إفراغها وفق مقياس « ليكارت الخماسي » المعتمد إحصائيا والذي يأخذ الدرجات الآتية: غير موافق إطلاقا (01 درجة)، غير موافق (02 درجة)، محايد (03 درجات)، موافق (04 درجات)، موافق بشدة (05 درجات) ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا).  
تم حساب المدى (5 - 1) = 4 ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4 = 0.80) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.79 (غير موافق بشدة)، بدرجة منخفض جدا.
- من 1.80 إلى 2.59 (غير موافق)، بدرجة منخفض.
- من 2.60 إلى 3.39 (محايد)، بدرجة متوسط.
- من 3.40 إلى 4.19 (موافق)، بدرجة مرتفعة.
- من 4.20 إلى 5 (موافق بشدة)، بدرجة مرتفعة جدا.



### ثانيا: الملاحظة

استخدمت الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم يتم الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، ولتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في إستمارة البحث.

### ثالثا: المقابلة

تعرف المقابلة بأنها " تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة ان يستشير على بعض المعلومات او التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".<sup>1</sup>

وقد تم الإعتماد على المقابلة تدعيما للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، لما توفره لنا من إمكانية للتحكم في مدتها، وتميزها بالمرونة، ومتابعة ردود أفعال المبحوث وكذا إمكانية الحصول على معلومات من المصدر مباشرة دون وسيط، إضافة الى إمكانية شرح أي سؤال أو إعادة صياغته إذا رأينا أن المبحوث لم يفهم السؤال جيدا، إضافة إلى مجموعة المقابلات الحرة مع المشرفين في المؤسسة والعاملين وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم إعتماد طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الألي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية spss حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية :

**1- التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب

بالقانون التالي:

**2- معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة

الآتية:

1 - Vincent Girad, Statistique appliquée a la gestion, Paris : Economic, 8eme édition, 2003, P 175.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات، و يحسب بالعلاقة الآتية:

4- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

I. صدق و ثبات أداة الدراسة:

قبل عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

I-1 صدق أداة الدراسة :

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Person Correlation** بين كل محور و آخر.

الجدول رقم (04): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 2	المحور 1	المحاور
1	0.82	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
0.82	1	المحور الثاني: الاستراتيجيات التسويقية

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ودالة عند مستوى 0.01 وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة ويشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين محور: عمليات إدارة المعرفة ومحور: الاستراتيجيات التسويقية .

I-2 ثبات أداة الدراسة :

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ **Cranbach Alpha** حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول	19	0.93	2
المحور الثاني	15	0.96	1

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول: أن قيمة ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التحليل.

II - تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

II-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الجنس:

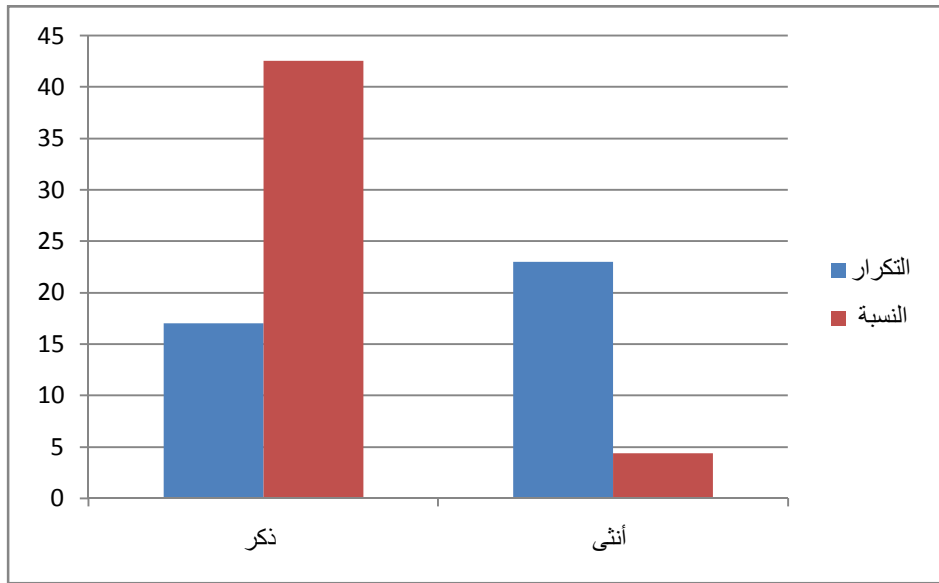
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
42.5	17	ذكر
57.5	23	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

يتضح من الجدول رقم (06) أن عدد الذكور بلغ 17 أي بنسبة 42.5% وعدد الإناث بلغ 23 بنسبة 57.5% من إجمالي عينة الدراسة، أي يغلب على أفراد عينة الدراسة الطابع الأنثوي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

#### 2-I توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

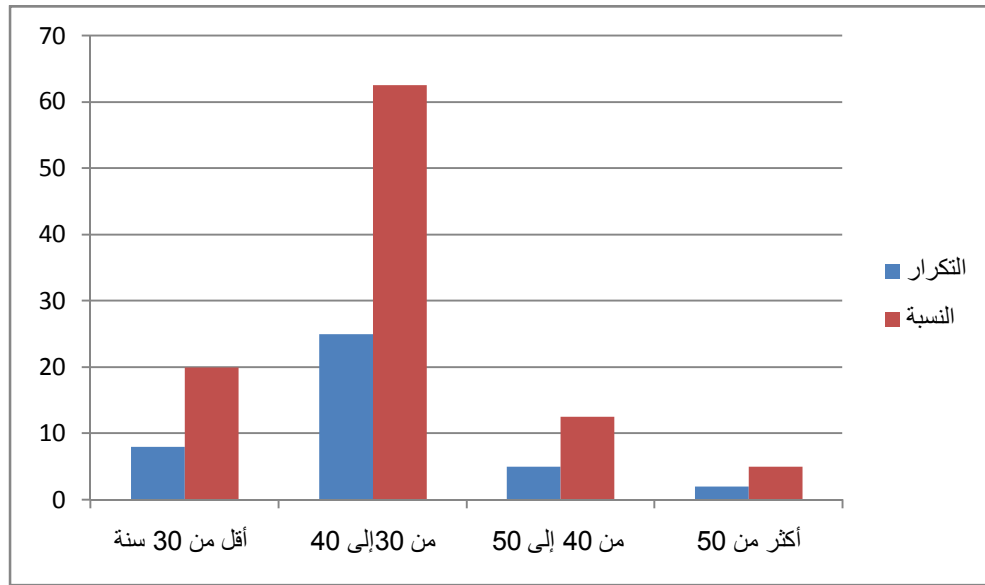
الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
20	8	أقل من 30 سنة
62.5	25	من 30 إلى 40 سنة
12.5	5	من 40 إلى 50 سنة
5	2	أكثر من 50 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعمار أفراد عينة الدراسة توزعت في الفئة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، إذ تركز معظمها في الفئة الثانية من 30 إلى 40 سنة أي ما نسبته 62.5% والأولى هي الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 20% والفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة حققت ما نسبته 12.5%، بينما الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة حققت ما نسبته 5%، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب وهذا يعكس سياسة المؤسسة في تشييب اليد العاملة للإستفادة من آرائهم وإقتراحاتهم وطموحاتهم، والشكل التالي يوضح هذه النسب:

الشكل رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

### I-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

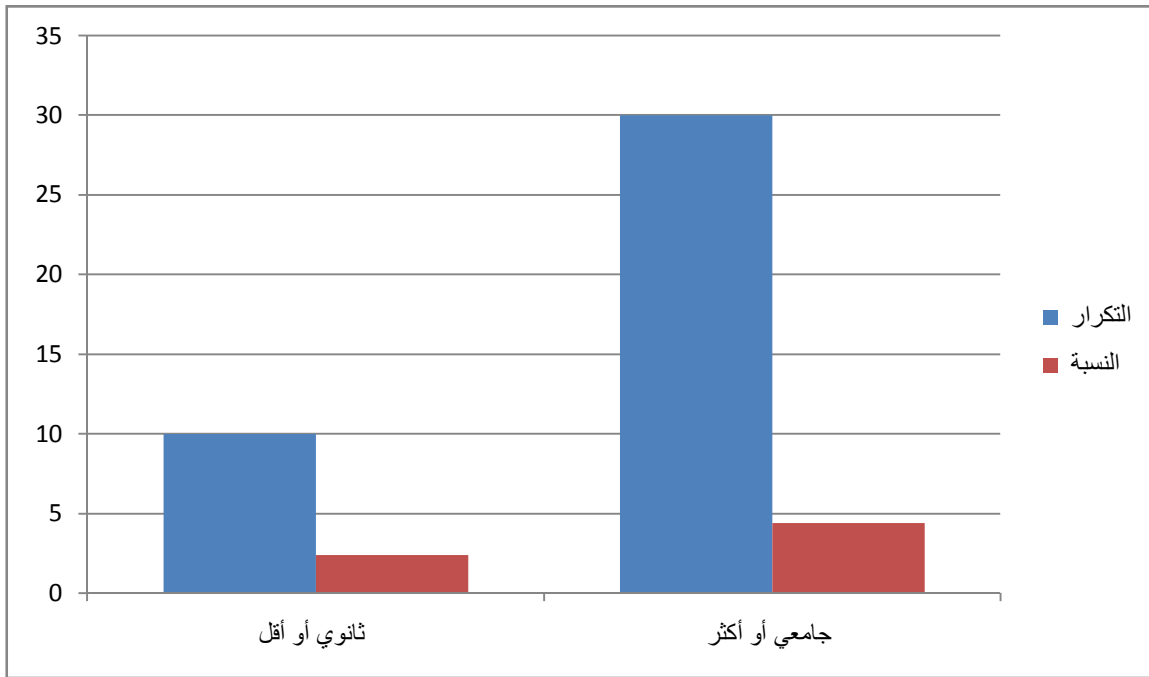
الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25	10	ثانوي أو أقل
75	30	جامعي أو أكثر
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية أو أكثر، وقد بلغت نسبتهم 75% من العينة و25% هم من حملة شهادات ثانوية أو أقل حسب الشكل الموضح أدناه، وهذا يشير بوضوح إلى أن عينة البحث ذات مؤهلات دراسة جيدة، وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تستقطب إطارات بشرية ذات مستويات علمية عالية، الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على توافر المعرفة لذى هؤلاء الافراد والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

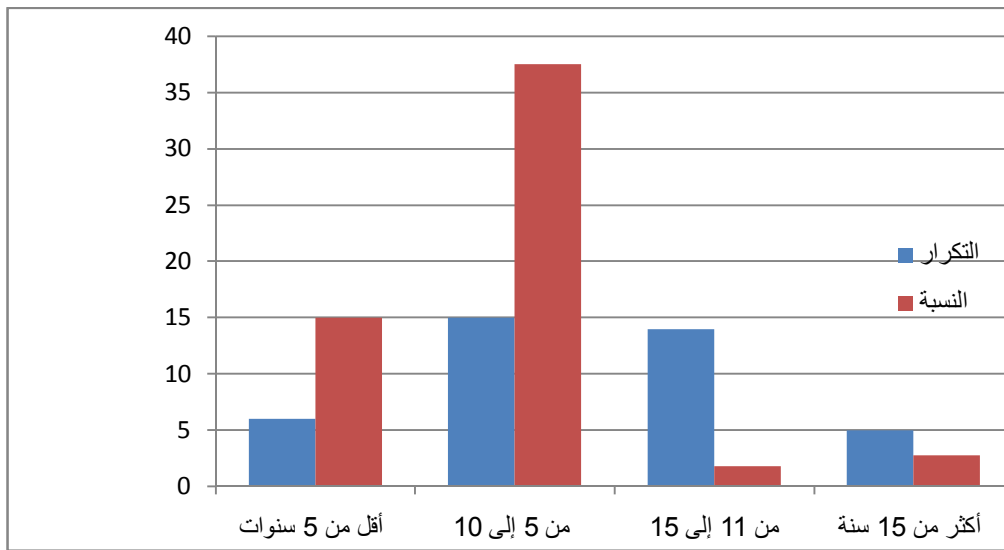
الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	السنوات
15	6	أقل من 5 سنوات
37.5	15	من 5 إلى 10 سنوات
35	14	من 11 إلى 15 سنة
12.5	5	أكثر من 15 سنة
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن سنوات الخبرة في المؤسسة توزعت على الفئات الأربعة ولكن بنسب مختلفة وكانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 37.5% من عينة الدراسة تليها في المرتبة الثانية الفئة الثالثة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 35% أما الفئة الأولى فحققت ما نسبته 15% تليها الفئة الرابعة أكثر من 15 سنة بنسبة 12.5% كما هو موضح في الشكل أدناه. وهذه المؤشرات تدل على تراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي.

الشكل رقم (18) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي:

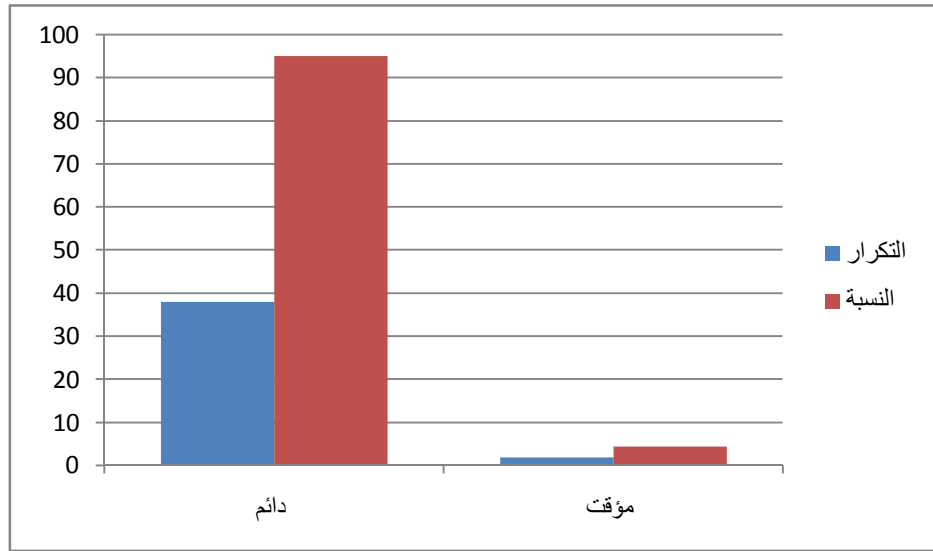
الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي

النسبة %	التكرار	المؤهل الوظيفي
95	38	دائم
5	2	مؤقت
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفئة الأولى في الحالة الوظيفية (دائم) هي النسبة الأكبر من المجموع الكلي من أفراد عينة الدراسة حيث حققت نسبة 95% أما مؤقتة فحققت نسبة 5% والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

#### المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات

في هذا المبحث سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرامج الحزم الإحصائية spss (الملحق رقم 01)

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة

تضمن هذا المحور 19 عبارة تهدف الى ابراز واقع ادارة المعرفة ،ولغرض تحليل هذا الجانب فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اجابات عينة الدراسة ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة لمحور إدارة المعرفة

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
15	متوسط	1.05	3.33	2	22	5	9	2	ت	1
				5	55	12.5	22.5	5	%	
5	مرتفعة	0.86	3.78	5	26	5	3	1	ت	2



الفصل الثالث: تجسيد المعرفة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

				12.5	65.0	12.5	7.5	2.5	%	
14	مرتفعة	0.90	3.43	2	20	13	3	2	ت	3
				5.0	50.0	32.5	7.5	5.0	%	
12	مرتفعة	0.99	3.55	1	26	9	3	1	ت	4
				2.5	65.0	22.5	7.5	2.5	%	
11	مرتفعة	0.78	3.58	4	25	6	4	1	ت	5
				10.0	62.5	15.0	10.0	2.5	%	
8	مرتفعة	0.89	3.68	4	18	14	3	1	ت	6
				10.0	45.0	35.0	7.5	2.5	%	
13	مرتفعة	0.88	3.53	2	27	7	2	2	ت	7
				5.0	67.5	17.5	5.0	5.0	%	
10	مرتفعة	0.87	3.63	0	5	26	8	1	ت	8
				0.0	12.5	65.0	20.0	2.5	%	
3	مرتفعة	0.74	3.85	8	18	9	2	3	ت	9
				20.0	45.0	22.5	5.0	7.5	%	
9	مرتفعة	1.10	3.65	8	27	2	2	1	ت	10
				20.0	67.5	5.0	5.0	2.5	%	
1	مرتفعة	0.83	3.98	5	28	4	2	1	ت	11
				12.5	70.0	10.0	5.0	2.5	%	
3	مرتفعة	0.80	3.85	3	29	6	1	1	ت	12
				7.5	72.5	15.0	2.5	2.5	%	
4	مرتفعة	0.72	3.80	0	2	33	4	1	ت	13
				0	5.0	82.5	10.0	2.5	%	
2	مرتفعة	0.61	3.88	0	5	31	2	2	ت	14
				0	12.5	77.5	5.0	5.0	%	
1	مرتفعة	0.62	3.98	0	4	31	1	4	ت	15
				0	10.0	77.5	2.5	10.0	%	
2	مرتفعة	0.72	3.88	6	24	7	2	1	ت	16
				15.0	60.0	17.5	5.0	2.5	%	
4	مرتفعة	0.85	3.80	4	25	9	1	1	ت	17
				10.0	62.5	22.5	2.5	2.5	%	
6	مرتفعة	0.78	3.75	4	24	10	1	1	ت	18

## الفصل الثالث: تجسيد المعرفة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

				10.0	60.0	25.0	2.5	2.5	%	
7	مرتفعة	0.78	3.73	0	8	28	3	1	ت	19
				0.0	20.0	70.5	7.5	2.5	%	
/	مرتفعة	0.83	3.71	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج SPSS.

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المعرفة 3.71 أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري قدره 0.83 مما يدل على أن هناك توافق حول عبارات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة).
- بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 3.98 عند العبارات رقم 11 و15 بانحراف معياري على التوالي قدره 0.83، 0.62 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل ان غالبية عمال المؤسسة يعتمدون في خزن المعرفة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها.
- أما المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية فكان بقيمة 3.88 للعبارات رقم 14 و16 بانحراف معياري على التوالي قدره 0.61 و0.72 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال برامج التدريب والنشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.
- وفي حين كان المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة بقيمة 3.85 عند العبارات رقم 9 و12 بانحراف معياري على التوالي قدره 0.74 و0.80 وهذا يدل على اعتماد العاملين على التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.
- أما المرتبة الرابعة للمتوسط الحسابي كانت بقيمة 3.80 وانحراف معياري على التوالي قدره 0.72 و0.85 جاءت للعبارات رقم 13، 17 وبدرجة قبول مرتفعة، ومن خلاله يتضح أن المؤسسة تعتمد على الانترنت في تدوير الأعمال بين الموظفين.
- ويأتي المتوسط الحسابي بقيمة 3.78 في المرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره 0.86 للعبارة رقم 02 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يبين أن المؤسسة تمتلك موظفين ذوي خبرات ومهارات عالية وذلك ما يزيد من تنافسيتها واستمراريتها والبقاء في الريادة.
- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري قدره 0.78 في العبارة رقم 18 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يوضح أن تطبيق الخبرة يتم عن طريق فرق داخلية تمتلك خبرات تؤهلها للقيام بذلك.

- أما **المرتبة السابعة** كانت بمتوسط حسابي قيمته 3.73 وانحراف معياري قدره 0.78 للعبارة رقم 19 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتطبيق المعرفة بشكل منظم وفعال مما يزيد من كفاءة موظفيها وتطوير معرفتهم.
  - وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 3.68 بانحراف معياري قدره 0.89 للعبارة رقم 6 **المرتبة الثامنة** وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك مجموعة من المبدعين الذين يساهمون في نشر المعرفة.
  - وبلغ المتوسط الحسابي **المرتبة التاسعة** بقيمة 3.65 وانحراف معياري قدره 1.10 للعبارة رقم 10 وبدرجة قبول مرتفعة، وهو يدل على أن المؤسسة تحفز موظفيها.
  - أما **المرتبة العاشرة** حازت على قيمة 3.63 وانحراف معياري قدره 0.87 للعبارة رقم 8 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تواكب التطورات الجديدة المتعلقة بالمعرفة.
  - وجاء المتوسط الحسابي **المرتبة الحادية عشر** بانحراف معياري قيمته 0.78 للعبارة رقم 05 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل المعرفة المتوصل إليها.
  - أما المتوسط الحسابي **للمرتبة الثانية عشر** كان بقيمة 3.55 وانحراف معياري 0.99 للعبارة رقم 04 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مصادر خارج المؤسسة للحصول على المعرفة وتطبيقها.
  - واحتلت **المرتبة الثالثة عشر** على متوسط حسابي قيمته 3.53 وانحراف معياري قدره 0.88 للعبارة رقم 07 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تلجأ لأطراف أخرى لمشاركتهم في الخبرات التي يمتلكونها مقابل حقوق مالية أو معنوية.
  - أما **المرتبة الرابعة عشر** حازت على متوسط حسابي قيمته 3.43 وانحراف معياري قدره 0.90 للعبارة رقم 03 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يبين أن المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة في بعض الأحيان يتم رصدها من خلال قطاع آخر.
  - أما **المرتبة الخامسة عشر** حازت على أدنى متوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.05 للعبارة رقم 01 وبدرجة قبول مرتفعة، حيث يتضح من خلالها أن المؤسسة لا تعتمد على الانترنت لاكتساب معرفة جديدة.
- من خلال النتائج السابقة لمتغير إدارة المعرفة يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة تميل للموافقة على الفقرات الموجودة في الاستبانة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (المتوسط

الحسابي النظري) وهذا مؤشر يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يعتمدون على تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة في نقل وتحويل المعارف بينهم والاستفادة منها أقصى ما يمكن.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما في المؤسسة (اتصالات الجزائر):

تضمن هذا المحور 15 عبارة تهدف الى ابراز أهم الأساليب الحديثة المعتمدة في الإستراتيجيات التسويقية، ولغرض تحليل هذا الجانب فقد تم ايضا استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اجابات عينة الدراسة ويمكن تلخيص النتائج التي تم الحصول عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) إجابات أفراد العينة لمحور الإستراتيجيات التسويقية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارات	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	مرتفعة	0.71	4.05	8	27	3	1	1	ت	20
				20.0	67.5	7.5	2.5	2.5	%	
10	مرتفعة	0.78	4.00	8	25	4	1	2	ت	21
				20.0	62.5	10.0	2.5	5.0	%	
11	مرتفعة	0.93	3.90	0	12	24	3	1	ت	22
				0	30.0	60.0	7.5	2.5	%	
3	مرتفعة	0.77	4.16	5	29	4	1	1	ت	23
				12.5	72.5	10.0	2.5	2.5	%	
12	مرتفعة	0.74	3.90	4	27	7	1	1	ت	24
				10.0	67.5	17.5	2.5	2.5	%	
13	مرتفعة	0.76	3.80	10	24	3	2	1	ت	25
				25.0	60.0	7.5	5.0	2.5	%	
9	مرتفعة	0.88	4.00	0	0	13	24	3	ت	26
				0.0	0.0	32.5	60.0	7.5	%	
2	مرتفعة	0.78	4.18	0	12	25	2	1	ت	27
				0.0	30.0	62.5	5.0	2.5	%	
1	مرتفعة جدا	0.65	4.20	8	25	4	1	2	ت	28
				20.0	62.5	10.0	2.5	5.0	%	
5	مرتفعة	0.71	4.10	0	9	28	2	1	ت	29
				0.0	22.5	70.0	5.0	2.5	%	
4	مرتفعة	0.88	4.12	13	23	1	2	1	ت	30
				32.5	57.5	2.5	5.0	2.5	%	
15	مرتفعة	0.88	3.73	0	5	23	10	2	ت	31
				0.0	12.5	57.5	25.0	5.0	%	

14	مرتفعة	0.69	3.80	0	4	26	8	2	ت	32
				0.0	10.0	65.0	20.0	5.0	%	
7	مرتفعة	0.66	4.02	0	7	29	2	2	ت	33
				0	17.5	72.5	5.0	5.0	%	
8	مرتفعة	0.62	4.02	0	7	28	4	1	ت	34
				0.0	17.5	70.0	10.0	2.5	%	
/	مرتفعة	0.76	4.00	المتوسط العام						

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاستراتيجيات التسويقية 4.00 أي بدرجة قبول مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري قدره 0.76 مما يدل على أن هناك توافق حول عبارات المحور الثاني (الاستراتيجيات التسويقية).
- بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 4.20 عند العبارة رقم 28 بانحراف معياري على التوالي قدره 0.65 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل ان الزبون على علم ودراية تامة بجودة المنتج المطلوب وهذا ما يجعل المؤسسة تتميز في عملها.
- أما المتوسط الحسابي للمرتبة الثانية فكان بقيمة 4.18 للعبارة رقم 27 بانحراف معياري قدره 0.78 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على التركيز على سياسة الترويج وذلك من خلال الإشهار وتنشيط مبيعاتها.
- وفي حين كان المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة بقيمة 4.16 عند العبارة رقم 23 بانحراف معياري قدره 0.77 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العناصر الأربعة للمزيج التسويقي.
- أما المرتبة الرابعة للمتوسط الحسابي كانت بقيمة 4.1 2 وانحراف معياري قدره 0.88 جاءت للعبارة رقم 30 وبدرجة قبول مرتفعة، ومن خلاله يتضح أن المؤسسة تقوم بحملات ترويجية مكثفة من أجل تحقيق التميز.
- ويأتي المتوسط الحسابي بقيمة 4.10 في المرتبة الخامسة بانحراف معياري قدره 0.71 للعبارة رقم 29 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يبين أن المؤسسة تقدم للزبون الخدمات التي يطلبها وذلك للاستمرار في التميز وهذا ما يجعلها تبقى رائدة في مجال نشاطها.

- **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري قدره 0.71 في العبارة رقم 20 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يوضح أن المؤسسة تسعى لكسب ثقة وولاء الزبون.
- أما **المرتبة السابعة** كانت بمتوسط حسابي قيمته 4.02 وانحراف معياري قدره 0.66 للعبارة رقم 33 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالمواقف الايجابية للزبون وهذا ما يبقيها محافظة على قيمة علامتها التجارية.
- وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.02 بانحراف معياري قدره 0.62 للعبارة رقم 34 **المرتبة الثامنة** وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بشكاوى الزبائن بشكل فعال وهذا ما يبقي علاقتها مع الزبائن متماسكة.
- وبلغ المتوسط الحسابي **المرتبة التاسعة** بقيمة 4.00 وانحراف معياري قدره 0.88 للعبارة رقم 26 وبدرجة قبول مرتفعة، وهو يدل على أن المؤسسة تعتمد على توزيع منتجاتها على مستوى الوطن وذلك بإنشاء وحدات تجارية وتعزيز شبكتها التسويقية.
- أما **المرتبة العاشرة** حازت على قيمة 4.00 وانحراف معياري قدره 0.78 للعبارة رقم 21 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تستجيب لمتطلبات الزبائن بسرعة.
- و جاء المتوسط الحسابي 3.90 **المرتبة الحادية عشر** بانحراف معياري قيمته 0.93 للعبارة رقم 22 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك قسم خاص بإدارة العلاقات مع الزبائن وهذا ما يسهل عملية الاتصال والتواصل مع الزبائن.
- أما المتوسط الحسابي **للمرتبة الثانية عشر** كان بقيمة 3.90 وانحراف معياري 0.74 للعبارة رقم 24 وبدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بجودة منتجاتها وذلك ما يجعلها تطور منتجاتها لكسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.
- واحتلت **المرتبة الثالثة عشر** على متوسط حسابي قيمته 3.80 وانحراف معياري قدره 0.76 للعبارة رقم 25 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى عملية البحث والتطوير لتحسين منتجاتها وأيضا من أجل الوصول إلى منتجات جديدة.
- أما **المرتبة الرابعة عشر** حازت على متوسط حسابي قيمته 3.80 وانحراف معياري قدره 0.69 للعبارة رقم 32 وبدرجة قبول مرتفعة، مما يبين أن المؤسسة على دراية ومعرفة تامة بزبائنهم.

• أما المرتبة الخامسة عشر حازت على أدنى متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.88 للعبارة رقم 31 وبدرجة قبول مرتفعة، حيث يتضح من خلالها أن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ التفاوض مع زبائنهم.

- آراء أفراد عينة الدراسة تميل للموافقة على الفقرات الموجودة في الإستبانة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس وهذا مؤشر يدل على أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- يعتمدون على جميع الأساليب الحديثة في بناء الإستراتيجيات التسويقية التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية في السوق وهذا بالإعتماد على المدخل المعرفي الذي يركز على خلق أفكار جديدة و استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال الذي يساهم في تفعيل هذه الإستراتيجيات.

### المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

#### I. اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

2. الفرضية البديلة  $H_A$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

وبالتالي فإنه حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (P- Value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS فإنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_A$  كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة والإستراتيجيات التسويقية الأكثر إستخداما في (مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.



الجدول رقم (13): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات التسويقية  
b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي البسيط وأن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (الاستراتيجيات التسويقية).

الجدول رقم (14): الارتباط الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.675	.666	.35605

a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة,

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R<sup>2</sup> ومعامل الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.821 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 67.5% .

الجدول رقم (15): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.987	1	9.987	78.780	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.817	38	.127		
	Total	14.804	39			

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات التسويقية  
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 9.987 ومجموع مربعات البواقي هو 4.817 مجموع المربعات الكلي هو 14.804
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 9.987 ومعدل مربعات البواقي هو 0.127

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 78.780
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

### الجدول رقم (16): المعاملات

Model	Coefficients <sup>a</sup>					Relative Increase Variance	Relative Efficiency	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.			Fraction Missing Info.
	B	Std. Error						
1 (Constant)	.675	.379		1.783	.083			
عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	.894	.101	.821	8.876	.000			

a. Dependent Variable: الاستراتيجية التسويقية

### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو 0.675 الذي يمثل a من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.894 بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = 0.675 + 0.894x$
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي 8.876 ومقطع خط الانحدار 1.783
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.083 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

## II. اختبار الفرضيات الفرعية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة اكتساب المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة اكتساب المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

### الجدول رقم (17): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: اكتساب المعرفة  
b. All requested variables entered.

### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (اكتساب المعرفة).

### الجدول رقم (18): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.569	.557	.47399

### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.754 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 56.9% .

### الجدول رقم (19): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.261	1	11.261	50.123	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.537	38	.225		
	Total	19.798	39			

### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 11.261 ومجموع مربعات البواقي هو 8.537 مجموع المربعات الكلي هو 19.798
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 11.261 ومعدل مربعات البواقي هو 0.225
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 50.123
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

#### الجدول رقم (20): المعاملات

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Sig.	Fraction Missing Info.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-.010	.504		-.020	.984	
عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسات	.950	.134	.754	7.080	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو  $-0.010$  الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$
- أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $0.950$  بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = -0.010 + 0.950x$
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي  $-0.020$  ومقطع خط الانحدار  $7.080$
- وعند دراسة قيم  $Sig$  نجد أن القيمة  $0.984$  مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما  $0.000$  مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتوليد المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتوليد المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

### الجدول رقم (21): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (توليد المعرفة).

### الجدول رقم (22): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 <sup>a</sup>	.799	.794	.30672

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.894 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 79.9% .

### الجدول رقم (22): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.245	1	14.245	151.425	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.575	38	.094		
	Total	17.820	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 14.245 ومجموع مربعات البواقي هو 3.575 مجموع المربعات الكلي هو 17.820
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 14.245 ومعدل مربعات البواقي هو 0.094
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 151.425

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

### الجدول رقم (23): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>		T	Sig.	Fraction Missing Info.	
		Unstandardized Coefficients					Standardized Coefficients
		B	Std. Error				Beta
1	(Constant)	-.319-	.326		-.978-	.334	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	1.068	.087	.894	12.305	.000	

### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو  $-0.319$  الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $1.068$  بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي:

- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي  $-0.978$  ومقطع خط الانحدار  $12.305$
- وعند دراسة قيم  $Sig$  نجد أن القيمة  $0.334$  مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما  $0.000$  مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وخزن المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وخزن المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

الجدول رقم (24): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: خزن المعرفة  
b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (خزن المعرفة).

الجدول رقم (25): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 <sup>a</sup>	.688	.680	.38894

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.830 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 68.8% .

الجدول رقم (26): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.693	1	12.693	83.912	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.748	38	.151		
	Total	18.442	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 12.693 ومجموع مربعات البواقي هو 5.748 مجموع المربعات الكلي هو 18.442
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 12.693 ومعدل مربعات البواقي هو 0.151
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 83.912

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

#### الجدول رقم (27): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.079	.414		.190	.850	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	1.008	.110	.830	9.160	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو 0.079 الذي يمثل a من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 1.00 بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = 0.079 + 1.00x$
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي 0.190 ومقطع خط الانحدار 9.160
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.850 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتوزيع المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتوزيع المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).



الجدول رقم (28): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: توزيع المعرفة  
b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي البسيط وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (توزيع المعرفة).

الجدول رقم (29): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 <sup>a</sup>	.806	.800	.27023

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.898 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 80.6% .

الجدول رقم (30): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.496	1	11.496	157.432	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.775	38	.073		
	Total	14.271	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 11.496 ومجموع مربعات البواقي هو 2.775 مجموع المربعات الكلي هو 14.271
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 11.496 ومعدل مربعات البواقي هو 0.073
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 157.432

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

### الجدول رقم (31): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients				
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.300	.287		1.043	.304	
	X	.960	.076	.898	12.547	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو 0.300 الذي يمثل a من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.960 بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = 0.300 + 0.960x$
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي 1.043 ومقطع خط الانحدار 12.547
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.304 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتطبيق المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة وتطبيق المعرفة من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

### الجدول رقم (32): نوع طريقة الانتشار

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: تطبيق المعرفة

b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (تطبيق المعرفة).

### الجدول رقم (33): الارتباط الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 <sup>a</sup>	.590	.579	.48728

a. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطي بين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.768 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 59.00% .

### الجدول رقم (34): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.971	1	12.971	54.626	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.023	38	.237		
	Total	21.994	39			

a. Dependent Variable: تطبيق المعرفة

b. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 12.971 ومجموع مربعات البواقي هو 9.023 مجموع المربعات الكلي هو 21.994
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 12.179 ومعدل مربعات البواقي هو 0.237
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 54.626
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول رقم (35): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients				
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.050-	.518		-.096-	.924	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	1.019	.138	.768	7.391	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو  $-0.050$  الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو  $1.019$  بالنسبة للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = -0.050 + 1.019x$
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) هي  $-0.096$  ومقطع خط الانحدار  $7.391$
- وعند دراسة قيم  $Sig$  نجد أن القيمة  $0.924$  مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما  $0.000$  مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية السادسة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية والتوجه نحو الزبون من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية والتوجه نحو الزبون من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

الجدول رقم (36): نوع طريقة الانتشار

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: التوجه نحو الزبون  
b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: تجسيد المعرفة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) وأن المتغير التابع هو (التوجه نحو الزبون).

### الجدول رقم (37): الارتباط الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 <sup>a</sup>	.816	.812	.33400

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطي البسيط بين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.904 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 81.6% .

### الجدول رقم (38): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.861	1	18.861	169.076	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.239	38	.112		
	Total	23.100	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 18.861 ومجموع مربعات البواقي هو 4.239 مجموع المربعات الكلي هو 23.100
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 18.861 ومعدل مربعات البواقي هو 0.112
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 169.076
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

### الجدول رقم (39): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.530-	.351		-1.509-	.140	
	الاستراتيجيات التسويقية	1.129	.087	.904	13.003	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو -0.530 الذي يمثل a من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 1.129 بالنسبة للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = -0.530 + 1.129x$
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) هي -1.509 ومقطع خط الانحدار 13.003
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.140 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية السابعة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ع الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

#### الجدول رقم (40): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: المزيج التسويقي

b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (المزيج التسويقي).

#### الجدول رقم (41): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 <sup>a</sup>	.835	.831	.27605

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.914 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 83.5% .

الجدول رقم (42): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.663	1	14.663	192.428	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.896	38	.076		
	Total	17.559	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 14.663 ومجموع مربعات البواقي هو 2.896 مجموع المربعات الكلي هو 17.559
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 14.663 ومعدل مربعات البواقي هو 0.076
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 192.428
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

الجدول رقم (43): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.026	.290		.089	.930	
	الاستراتيجيات التسويقية	.995	.072	.914	13.872	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو 0.026 الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو 0.995 بالنسبة للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = 0.026 + 0.995x$

- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) هي 0.089 ومقطع خط الانحدار 13.872
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.930 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الثامنة:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية واستراتيجية التميز من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ع الاستراتيجيات التسويقية واستراتيجية التميز من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

#### الجدول رقم (44): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: استراتيجية التميز

b. All requested variables entered.

#### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (استراتيجية التميز).

#### الجدول رقم (45): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.946 <sup>a</sup>	.895	.892	.22298

#### المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.946 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 89.5% .



الجدول رقم (46): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.086	1	16.086	323.514	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.889	38	.050		
	Total	17.975	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 16.086 ومجموع مربعات البواقي هو 1.886 مجموع المربعات الكلي هو 17.975
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 16.086 ومعدل مربعات البواقي هو 0.050
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 323.514
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول رقم (47): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.026	.234		-.111	.912	
	الاستراتيجيات التسويقية	1.042	.058	.946	17.986	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو -0.026 الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$
- أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو 1.042 بالنسبة للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = -0.026 + 1.042x$
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) هي -0.111 ومقطع خط الانحدار 17.986.

■ وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.912 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية التاسعة:

1. الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية وتسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبائن من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستراتيجيات التسويقية وتسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبائن من وجهة أفراد عينة الدراسة (اتصالات الجزائر - وكالة تبسة).

#### الجدول رقم (48): نوع طريقة الانتشار

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: تسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبائن  
b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة) وأن المتغير التابع هو (تسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبائن).

#### الجدول رقم (48): الارتباط الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 <sup>a</sup>	.774	.768	.29615

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

الجدول أعلاه يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط  $R^2$  ومعامل الارتباط الخطيين عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة والاستراتيجيات التسويقية هو 0.880 وان مدى الدقة في المتغير التابع (الاستراتيجيات التسويقية) هي 77.4% .

الجدول رقم (49): تباين خط الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.403	1	11.403	130.017	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.333	38	.088		
	Total	14.736	39			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول اعلاه يتضح:

- مجموع مربعات الانحدار 11.403 ومجموع مربعات البواقي هو 3.333 مجموع المربعات الكلي هو 14.736
- درجة حرية الانحدار  $df$  هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38
- معدل مربعات الانحدار هو 11.403 ومعدل مربعات البواقي هو 0.088
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 130.017
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول رقم (50): المعاملات

Model		Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.385	.311		1.236	.224	
	الاستراتيجيات التسويقية	.878	.077	.880	11.402	.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح:

- مقطع خط الانحدار هو 0.385 الذي يمثل  $a$  من معادلة مستقيم الانحدار  $y = a + bx$  أما ميل خط الانحدار  $b$  في الجدول هو 0.878 بالنسبة للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية)، وبذلك تصبح معادلة مستقيم الانحدار للمتغير المستقل هي  $y = 0.385 + 0.878x$
- نتيجة اختبار  $t$  على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الاستراتيجيات التسويقية) هي 1.236 ومقطع خط الانحدار 11.402
- وعند دراسة قيم Sig نجد أن القيمة 0.224 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0.000 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

### خلاصة الفصل الثالث

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - تبين إهتمام الأخيرة بعمليات إدارة المعرفة من خلال تسهيل إكتساب ونقل المعلومات والتي بدورها توفر للإستراتيجيات التسويقية المعلومات المتعلقة بالجانب التكنولوجي، ومن أهم سبل تحقيقها لنجاح الإستراتيجية التسويقية تبنيتها لمفهوم إدارة المعرفة من خلال تجسيدها لعمليات تطبيق وتوليد وتخزين وتوزيع المعرفة، فهي تملك كوادر مؤهلين علميا وذوي خبرة يساهمون في تعزيز العمليات السابقة.

الجامعة العامة

تعد المعرفة القيمة الجوهرية التي تنامي دورها في نجاح منظمات الأعمال مما يجعل من المعرفة المصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.

فإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء التنظيمي وتثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المنظمة ، وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الإداري الذي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع المتغيرات التقنية ، وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المنظمة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وأسهل ، وتعتبر إدارة المعرفة محصلة الأهداف الإستراتيجية لكل المنظمات دون استثناء.

### أولا :نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية و الإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

#### 1- نتائج نظرية:

تتم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيمايلي:

- إن تبني المدخل المعرفي في المؤسسة يساهم في تفعيل الإستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي؛
- تسعى المؤسسة في إكتساب والحصول على المهارات ومعارف جديدة ؛
- تركز المؤسسة في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة؛
- تشخيص واكتساب المعرفة يسمح بالاستفادة من تقديم منتجات الى شريحة واسعة من الزبائن؛
- إن تبني إدارة المعرفة يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تعيد صياغة استراتيجيات التسويقية وفقا للمتطلبات التي يستلزمها اقتصاد المعرفة؛
- إدارة المعرفة الناجحة ،هي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ذهنية تعي أهمية الأصول البشرية والمعارف بالمؤسسة؛
- تتبع أهمية عمليات إدارة المعرفة من اصطلاحها بمختلف جوانب الإدارة ،وترك بصمتها من خلال التأثير بها؛

- إدارة المعرفة الذكية هي التي تستطيع تحويل معارف وأفكار الأفراد إلى أرباح تستفيد منها المؤسسة.

## 2- نتائج التطبيقية:

من خلال ماتطرقنا اليه في الجانب التطبيقي لدراستنا بواقع حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- على عمليات إدارة المعرفة في تسيير وإدارة أنشطتها من خلال تطبيق المعرفة ، توليدها و تخزينها وتوزيعها ، وهذا ما أثبتته إستجابة أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري قدر ب: 0.83

•تمثل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- علاقة ارتباط قوية ذات الدلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري قدر ب: 0.76

## ثانيا: الاقتراحات:

استنادا الى النتائج المتوصل اليها ،يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- 1- السعي الدائم الى اكتساب المعرفة التي تلبي احتياجات الاستراتيجية و التنافسية والوظيفية ،القادرة على تحقيق عمليات التعلم ،والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب الى كل الأطراف ذات العلاقة ؛
- 2- ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات وذلك من خلال إنشاء أقسام او وحدات تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية و سياسة فاعلة بهذا الصدد؛
- 3- دعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك لحل المشاكل واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية؛
- 4- ضرورى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة؛
- 5- تبني فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون والمحافظة على مواقفه الايجابية وكسب ولائه؛

6- ضرورة الوعي التام بأن المورد الحقيقي للمؤسسة، هو المورد الفكري والمعرفي الذي

يولد الطاقة الكامنة، ويحركها بما يتماشى وغايات المؤسسة المنشودة ؛

7- في ظل التغيير الشديد، ووجب للمؤسسات الحفاظ على مكانتها، يستوجب مواكبة الجديد

الذي ينادي بالتركيز على الموارد البشرية، لا على المادية.

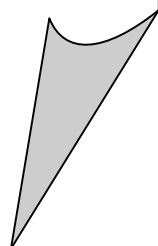
### ثالثا: آفاق البحث

أثناء الدراسة، تم التطرق لموضوع مذكرتنا جعلنا نكشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة، هذه الجوانب لم يكن التطرق إليها في البحث، وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل، كوما ستزيد من حجم البحث وتجعل عملية الحوصلة أكثر تعقيدا. كما أنه لا يخدم هدف التركيز على المبتغى الأول للبحث ومن شأنه أن يعطي بعد آخر، لهذا فضل تركها لاقتراحها كمواضيع قابلة للمعالجة وإمكانية طرحها كإشكاليات جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية ومن ضمن هذه المواضيع نذكر:

- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إدارة المعرفة ودورها في إعداد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- واقع وآفاق إدارة المعارف بالمؤسسات الاقتصادية.



# فائمة المصادر والمرآبع



أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، دراسة السوق، ط1، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر.
- 2- العبيدي، نشوان محمد، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة "دراسة استطلاعية في عينة من شركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، 2005.
- 3- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 4- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007.
- 5- الصميدي محمود جاسم محمد وآخرون، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 6- فيليب كوتلر، ترجمة بابكر فيصل عبد الله، التسويق: كيف ننشئ الأسواق ونغزوها ونسيطر عليها، ط03، مكتبة جرير، الرياض، 2004.
- 7- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط2، المتحدة للنشر، مصر، 1999.
- 8- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية "دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 9- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البر واري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- أحمد محمد غنيم، التسويق (مدخل التحليل المتكامل)، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
- 11- عبد العزيز مصطفى أبو نعيمة، التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، ط03، دار المناهج، الأردن، 2002.
- 12- أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الإدارة، مصر، 2004.
- 13- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 14- فيليب كوتلر، جاري برمسرونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور لي إبراهيم، دار المريخ، الرياض.
- 15- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، ط2، المتحدة للنشر، مصر، 1999.

- 16- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 17- ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- 18- نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، ط01، دار ومكتبة جامعة النشر، عمان، الأردن، 1999.
- 19- عبد الرحمن تو فيق، المناهج التدريبية المتكاملة في وضع إستراتيجية تسويقية، ط01، مركز بيمك للخبرات المهنية، مصر، 2003.
- 20- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 21- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 22- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 23- محمد حسين محمد حمدات، السلوك التنظيمي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 24- أبو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط01، مصر، مجموعة النيل العربي، 2007.
- 25- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط01، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 26- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، بدون طبعة.
- 27- صالح مهدي، محسن العامري، وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط01، الأردن، 2007.
- 28- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، ط2، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 29- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 30- الكيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر.

- 31- عليات ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 32- عليات ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 34- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007.

#### المجلات والموسوعات:

- 1- النمر، درمان سليمان صادق وآخرون، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية دراسة ميدانية في شركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 12، آذار، 2006.
- 2- خيرى علي أوسلو، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، مجاد 32 سنة 2010
- 3- رونالد سيوقت، إدارة علاقات العملاء، مجلة الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع للقاهرة، العدد 225 ماي 2002.
- 4- الشريف بقة، سمراء دومي، مجلة الباحث، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف"، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- 5- محمد نجيب عبد الواحد، التجديد والابتكار التقني بين المعلومات والجامعات، مجلة المعلوماتية، العدد 9، 2006.
- 6- نجمة رايس، حسن، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 23، جامعة باتنة، 2010.
- 7- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010
- المذكرات:

- 1- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه

- العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.
- 2- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 3- داسي وهيبية، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة دمشق
- 4- ريماء علي حلاق، دور المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014-2015.
- 5- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2011
- المقالات والمؤتمرات**
- 1- سلوى أمين السامراني، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004.
- 2- معتز سليمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، مقال غير منشورة، الجامعة المستحضرة، بغداد، 2004.
- 3- أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 4- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل، مقال منشورة على صفحة شبكة إدارة العامة للأمم المتحدة.
- 5- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.
- 6- سناء عبد الكريم ختاق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفية الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

- 7- ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات المعرفية الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 12-13 نوفمبر 2005.
- [www.balagh.com](http://www.balagh.com)
- 8- البكري، ثامر ياسر، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر السنوي الدولي الرابع، 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
- 9- ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل الإدارة المعرفية وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006.
- 10- محمد بن عوض، استراتيجيات التسويق التنافسية في إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الدولي حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002.
- 11- عمرو أبو اليمين عبد الحي، دور الأنترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية وتوجه العملاء نحو السوق الإلكترونية، الملتقى الإداري الثالث إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري أيام 29-30 مارس 2005 بالسعودية، موضوع على موقع.
- 12- ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان.
- 13- محمد أحمد الحوامشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، 2006.
- 14- محمد عبد الله المغربي، الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009.
- 15- درمان سليمان صادق، مقال حول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 16- طارق خلاف، مقال حول دور الإبداع والابتكار في توليد المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، 24/05/2009.

المراجع الأجنبية:

- Dibb Sally and others.Marketing concepts and strategies,a.s.d,1994.
- Philip Kotler,Bernard Dubois,Marketing ,Pupli-union,paris,France,2002,p.120  
- Andre Boyer et autres,Panorama de la gestion, édition,Paris,France,1999,p69.
- Lendrevie et Denis lindon,Marcator,Dunod,8 edition,Paris,France,2006,p 662.
- ..
- GuyAudgier,Marketingpour l'entrepris,Gualino édition, paris,France,2003.p133.
- P Doyle : Marketing management and strategys, Prenetice hall London, 1994, P49
- J- Kay, Fondations of Corparates Succer, Oxford, Oxford Univervity press, 1993, P 33.
- GEBERT Henning and others,Towards cutomer Knowlege management.integeration customr relationship management and knowledge management concepts. The second iternational conference on electronic business.Taei,Taiwan,10-130decenber 2002.p1.

المواقع الالكترونية

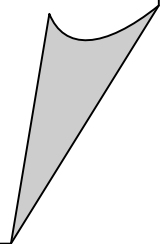
www.algeriatelecom.idom.

- معلومات مقدمة من مختلف الأقسام والمصالح لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة.

[-www.algeriatelecom.idem](http://www.algeriatelecom.idem)

- معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لإتصالات الجزائر وكالة - تبسة -

# قائمة الملاحق





الملحق رقم 01: الاستبيان:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية

جامعة الشيخ العربي التبسي

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة

الأخ الكريم الأخت كريمة تحية طيبة:

نض ع بين أديكم هذه الاستبانة والغرض منها هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد مذكرة ماستر بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة" في تخصص: إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي أملين أن تمنحوها جزء من وقتكم الثمين بالتفصيل بملء فقرات الاستبانة بدقة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وهذا نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتان:

قاطر فارس

- بوعلی لندة

- بكوش مروة

السنة الجامعية: 2017-2018

## القسم الأول: بيانات شخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 40-50  
 أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  جامعي أو أكثر

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

5- الحالة الوظيفية:

مؤقت  دائم

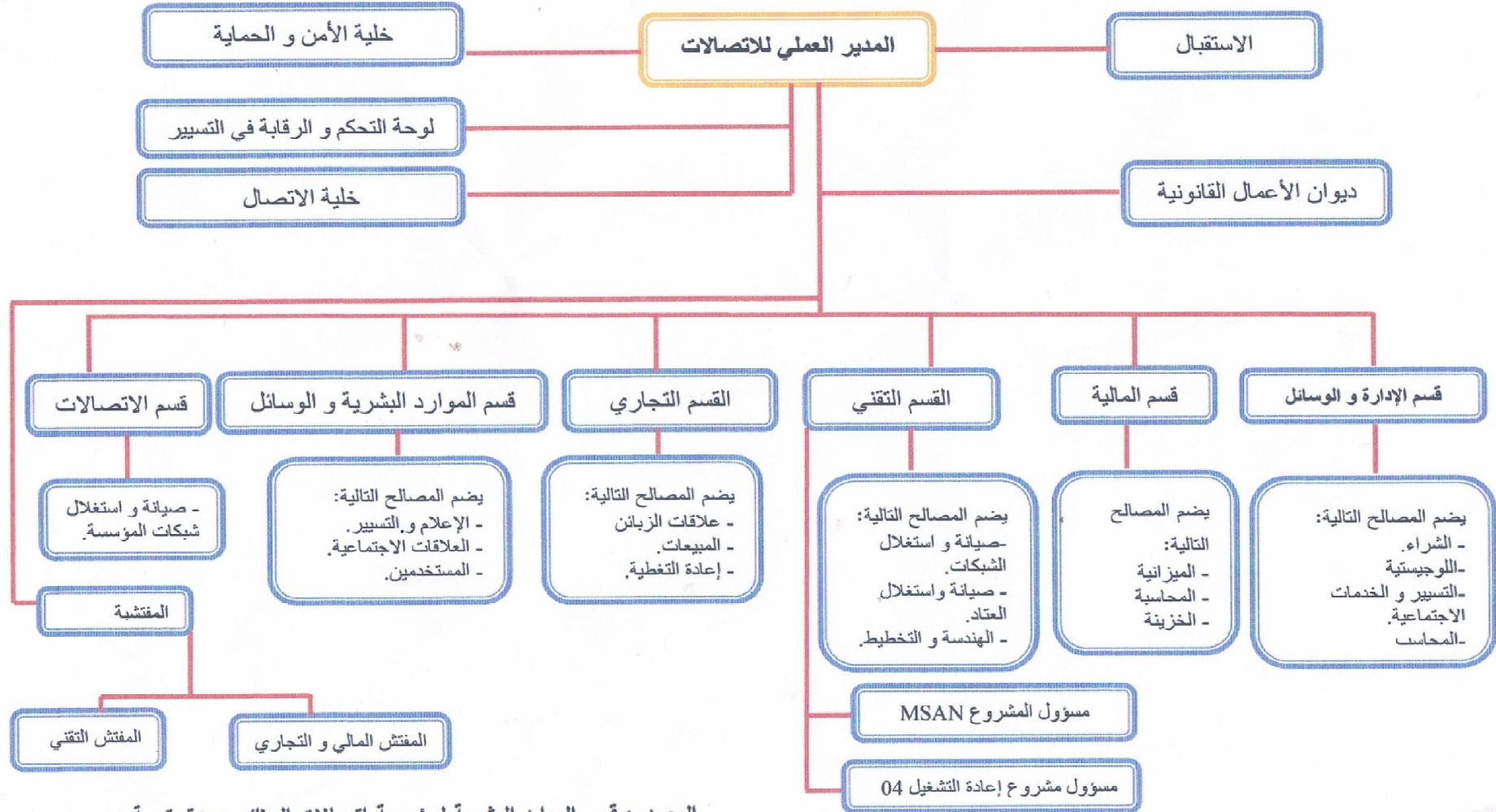
القسم الثاني: يرجى التفصيل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المناسب والذي يسمح لنا بقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية بالمؤسسة.

العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
<b>عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة</b>					
أ- اكتساب المعرفة عن طريق 1- الاستكشاف عبر الأنترنت					
2- مستوى الخبرات والمهارات (الكفاءات الداخلية)					
3- رصد المعرفة المتخصصة من خلال قطاع آخر					
4- السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية					
ب- توليد المعرفة: يتم توليد المعرفة لدى المؤسسة بناء على:					
1- تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة					
2- إبداع العاملين في المؤسسة					
3- استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها					
4- إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة					
5- اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة					
ج- خزن المعرفة: تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على:					
1- الأفراد لأنهم محفظة الخبرات بتحفيظهم وتشجيعهم					
2- الأجهزة الحاسوبية بكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها					
3- الأرشيف والمستندات الورقية					
د- توزيع المعرفة: يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال:					
1- استخدام الأنترنت					

					2- المنشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة
					3- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية
					4- برامج التدريب
					5- إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد
					هـ- تطبيق المعرفة: ويتم تطبيق المعرفة من خلال:
					1- فرق متعددة الخبرات الداخلية
					2- نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة

العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
<b>الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما بالمؤسسة</b>					
أ- التوجه نحو الزبون: يتم التوجه نحو الزبون من خلال: 1- كسب ثقة وولاء الزبون أكثر					
2- السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن					
3- إدارة العلاقة مع الزبون					
ب- المزيج التسويقي: يتم من خلال:					
1- تكامل العناصر الأربعة (المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير)					
2- سياسة تطوير المنتجات من خلال الاهتمام بالجودة					
3- التركيز على وظيفة البحث والتطوير					
4- تعزيز شبكة التوزيع بإنشاء وحدات تجارية على مستوى الوطن					
5- التركيز على سياسة الترويج (الإشهار، تنشيط المبيعات)					
ج- استراتيجية التميز: وتتم خلال:					
1- إدراك الزبون لجودة منتجاتنا					
2- تحقيق التميز من خلال توفير الخدمة التي يرغب فيها الزبون					
3- القيام بحملات ترويجية مكثفة لتحقيق التميز					
د- تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبائن: يتم من خلال:					
1- القيام بالتفاوض مع الزبائن					
2- الحصول على معرفة الزبون					
3- المحافظة على المواقف الإيجابية للزبائن اتجاه علامة المؤسسة					
4- إدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال					

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة -تبسة-



الملحق رقم (03): نتائج SPSS لاختبار الفرضيات

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات التسويقية  
b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 <sup>a</sup>	.675	.666	.35605

a. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.987	1	9.987	78.780	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.817	38	.127		
	Total	14.804	39			

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات التسويقية  
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.987	1	9.987	78.780	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.817	38	.127		
	Total	14.804	39			

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات التسويقية  
b. Predictors: (Constant), عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: اكتساب المعرفة  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.754<sup>a</sup></b>	<b>.569</b>	<b>.557</b>	<b>.47399</b>

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>11.261</b>	<b>1</b>	<b>11.261</b>	<b>50.123</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>8.537</b>	<b>38</b>	<b>.225</b>		
	Total	<b>19.798</b>	<b>39</b>			

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error				
1	(Constant)	<b>-.010-</b>	<b>.504</b>		<b>-.020-</b>	<b>.984</b>	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسات	<b>.950</b>	<b>.134</b>	<b>.754</b>	<b>7.080</b>	<b>.000</b>	

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		<b>. Enter</b>

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.894<sup>a</sup></b>	<b>.799</b>	<b>.794</b>	<b>.30672</b>

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>14.245</b>	<b>1</b>	<b>14.245</b>	<b>151.425</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>3.575</b>	<b>38</b>	<b>.094</b>		
	Total	<b>17.820</b>	<b>39</b>			



### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	<b>-.319-</b>	<b>.326</b>		<b>-.978-</b>	<b>.334</b>	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	<b>1.068</b>	<b>.087</b>	<b>.894</b>	<b>12.305</b>	<b>.000</b>	

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: خزن المعرفة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.830<sup>a</sup></b>	<b>.688</b>	<b>.680</b>	<b>.38894</b>

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>12.693</b>	<b>1</b>	<b>12.693</b>	<b>83.912</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>5.748</b>	<b>38</b>	<b>.151</b>		
	Total	<b>18.442</b>	<b>39</b>			

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	<b>.300</b>	<b>.287</b>		<b>1.043</b>	<b>.304</b>	
	X	<b>.960</b>	<b>.076</b>	<b>.898</b>	<b>12.547</b>	<b>.000</b>	

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: تطبيق المعرفة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.768<sup>a</sup></b>	<b>.590</b>	<b>.579</b>	<b>.48728</b>

a. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>12.971</b>	<b>1</b>	<b>12.971</b>	<b>54.626</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>9.023</b>	<b>38</b>	<b>.237</b>		
	Total	<b>21.994</b>	<b>39</b>			

a. Dependent Variable: تطبيق المعرفة

b. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Fraction Missing Info.
		B	Std. Error				
1	(Constant)	<b>-.050-</b>	<b>.518</b>			<b>.924</b>	
	عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة	<b>1.019</b>	<b>.138</b>	<b>.768</b>	<b>7.391</b>	<b>.000</b>	

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter
---	--------------------------------------	--	---------

a. Dependent Variable: التوجه نحو الزبون

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.904<sup>a</sup></b>	<b>.816</b>	<b>.812</b>	<b>.33400</b>

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>18.861</b>	<b>1</b>	<b>18.861</b>	<b>169.076</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>4.239</b>	<b>38</b>	<b>.112</b>		
	Total	<b>23.100</b>	<b>39</b>			

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	<b>-.530-</b>	<b>.351</b>		<b>-1.509-</b>	<b>.140</b>	
	الاستراتيجيات التسويقية	<b>1.129</b>	<b>.087</b>	<b>.904</b>	<b>13.003</b>	<b>.000</b>	

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter
---	--------------------------------------	--	---------

a. Dependent Variable: المزيج التسويقي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.914<sup>a</sup></b>	<b>.835</b>	<b>.831</b>	<b>.27605</b>

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>14.663</b>	<b>1</b>	<b>14.663</b>	<b>192.428</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>2.896</b>	<b>38</b>	<b>.076</b>		
	Total	<b>17.559</b>	<b>39</b>			

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	<b>.026</b>	<b>.290</b>		<b>.089</b>	<b>.930</b>	
	الاستراتيجيات التسويقية	<b>.995</b>	<b>.072</b>	<b>.914</b>	<b>13.872</b>	<b>.000</b>	

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: استراتيجية التميز

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>.946<sup>a</sup></b>	<b>.895</b>	<b>.892</b>	<b>.22298</b>

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	<b>16.086</b>	<b>1</b>	<b>16.086</b>	<b>323.514</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
	Residual	<b>1.889</b>	<b>38</b>	<b>.050</b>		
	Total	<b>17.975</b>	<b>39</b>			

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.	Fraction Missing Info.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	<b>-.026-</b>	<b>.234</b>		<b>-.111-</b>	<b>.912</b>	

الاستراتيجيات  
التسويقية

1.042 .058 .946 17.986 .000

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	الاستراتيجيات التسويقية <sup>b</sup>		. Enter
---	--------------------------------------	--	---------

a. Dependent Variable: تسويق العلاقات وادارة العلاقة مع الزبائن

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 <sup>a</sup>	.774	.768	.29615