



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

---

# إدارة المعرفة وتأثيرها على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات المنتجة بالجزائر دراسة حالة المؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريرج.

---

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذة الدكتورة:

قطاف ليلي

إعداد الطالبة:

لعذور صورية

## لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أ.د بروش زين الدين
مقرا ومشرفا	جامعة سطيف 1	أ.د قطاف ليلي
مناقشا	جامعة سطيف 1	أ.د غراب رزيقة
مناقشا	جامعة البرج	د بن منصور موسى
مناقشا	جامعة البليدة 2	د قاشي خالد
مناقشا	جامعة المسيلة	د قاسمي السعيد

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بشكر خالص للوالدين الكريمين - حفظهما الله - اللذين كانا لي الدعم الوافي

والسند الكافي في كل ما خطوته .

كما أتقدم بجزيل الشكر وأعظم الامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرفة أ. د. قطاف ليلى

على ما قدمته لي من دعم لإنجاز هذا العمل وما شكري إلا تأكيدا على العرفان الذي سبقني

به كل من تعامل معها إشرافا أو في أي نوع آخر من الأعمال العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر

الأستاذة القديرة راييس حدة.

وفي الأخير، نسأل الله ونرجوه أن يجعل ثواب هذا العمل في ميزان حسنات الجميع

عامه لا

تخصيصاً.

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي على مستوى عدد من المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج منطلقاً من نموذج نظري يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث تم قياس إدارة المعرفة كمتغير مستقل بعملياتها الممثلة بـ: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أما التخطيط التسويقي الاستراتيجي كمتغير تابع فقد تم قياسه من خلال العمليات أو المراحل التالية: التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للمزيج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية. وتحقيقاً لهدف الدراسة أختيرت مجموعة من المنظمات المنتجة في ولاية برج بوعريريج لإجراء الجانب الميداني، حيث تكونت عينة الدراسة من (108) من المدراء ونوابهم ورؤساء قسم التسويق والعاملين بقسم التسويق ومدراء الإدارات الأخرى في هذه المنظمات، وتم إعداد استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني. ومن خلال بعض الأساليب الإحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وتمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، ووجود علاقة تأثير معنوية (جوهريّة) لعمليات إدارة المعرفة في مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تركز على أثر إدارة المعرفة وعملياتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

**الكلمات الدالة:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التسويقي الاستراتيجي، عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

## Abstract

The objective of this study is to determine the knowledge effect in the marketing strategic planning in many productive organizations in Bordj Bou Arreridje starting from a theoretical model which takes into account the relationship between the knowledge management and the marketing strategic planning, where the knowledge management was measured as in independent variable by its operations represented by knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application; whereas marketable strategic planning as a dependent variable was measured by the following operation of phases: environment strategic analysis, objectives determination and marketable strategy modelling, marketable programme planning, balance and execution preparation, marketable control. In order to reach the study objective many productive organizations in Bordj Bou Arreridje was chosen to realise the practical aspect, where the study sample was composed by (108) of directors, their assistants, marketing division heads and employees in marketing division; a survey was prepared to collect all the practical aspect data. The results were analysed and hypothesis were experienced using some statistical method; The main deductions were the existence of a positive correlation between the knowledge management operations and the marketing strategic planning, and the existence of a moral influence (fundamental) of knowledge management operations in strategic planning phases of marketing. The study has also led to a set of recommendations which focus on the effect of knowledge management and its operations on the operations of marketing.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management operations planning, strategic planning, marketable strategic planning, operation of strategic planning of marketing

# فہرست المحتویات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

I

IV

فهرس الجداول

V

فهرس الأشكال

[أ - ش]

مقدمة عامة

[15 - 57]

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعملياتها

15

تمهيد

16

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة

16

المطلب الأول: المعرفة: المفهوم، الأهمية والأبعاد

21

المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها

27

المطلب الثالث: العلاقة بين المعرفة والمعلومة

33

المبحث الثاني: إدارة المعرفة: المفهوم والنماذج

33

المطلب الأول: إدارة المعرفة: المفهوم، الأهمية والأهداف

38

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

45

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

46

المطلب الأول: عملية توليد المعرفة

50

المطلب الثاني: عملية تخزين المعرفة

51

المطلب الثالث: عملية توزيع المعرفة

54

المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة

57

خلاصة الفصل

[59-118]

الفصل الثاني: التخطيط التسويقي الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة

59

تمهيد

60

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

60

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، النشأة والتطور

57	المطلب الثاني: الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية
73	المطلب الثالث: مكونات الخطة الاستراتيجية
80	المبحث الثاني: التخطيط التسويقي الاستراتيجي
80	المطلب الأول: التخطيط التسويقي الاستراتيجي: المفهوم، المبادئ والفوائد
87	المطلب الثاني: علاقة التخطيط التسويقي الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي
93	المطلب الثالث: نماذج التخطيط التسويقي الاستراتيجي
100	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي
100	المطلب الأول: العلاقة بين الاستراتيجية والإدارة المعرفية
107	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي
111	المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية
118	خلاصة الفصل
[187 - 120]	الفصل الثالث : مراحل (عمليات) التخطيط التسويقي الاستراتيجي
120	تمهيد
120	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية
121	المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية والتحليل الاستراتيجي للبيئة
125	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحليل SWOT
137	المطلب الثالث: الاستراتيجية التسويقية والأهداف التسويقية
142	المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
144	المبحث الثاني: التخطيط للمزيج التسويقي
144	المطلب الأول: التخطيط للمنتج
155	المطلب الثاني: التخطيط للتسعير
160	المطلب الثالث: التخطيط للتوزيع
165	المطلب الرابع: التخطيط للترويج
173	المبحث الثالث: إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية
173	المطلب الأول: إعداد الموازنة والتنفيذ

176	المطلب الثاني: الرقابة التسويقية: المفهوم والمراحل
179	المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية
187	خلاصة الفصل
[189 - 249]	الفصل الرابع : تأثير ادارة المعرفة على الخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات عينة الدراسة
189	تمهيد
189	المبحث الأول: منهجية الدراسة
190	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته
195	المطلب الثاني: أساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات
198	المطلب الثالث: اختبار صدق مقاييس الدراسة
203	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
216	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
205	المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة
212	المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط التسويقي
221	المبحث الثالث: تحليل الفروقات واختبار الفرضيات
221	المطلب الأول: إختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية
232	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
249	خلاصة الفصل
[251 - 259]	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	23
02	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	28
03	أوجه الإختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية	42
04	تعريف التخطيط	61
05	الاستراتيجية بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث	70
06	مجالات الإختلاف بين الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية	72
07	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي	89
08	مكونات التحليل الخارجي وعناصره	126
09	الفرق بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التسويقية	139
10	عملية الرقابة التسويقية	179
11	أنواع الرقابة التسويقية	180
12	عدد وحدات القطاع العام بولاية برج بوعريريج	190
13	أهم الوحدات الإنتاجية المختصة في تركيب و تجميع الأجهزة الإلكترونية	191
14	أهم الوحدات الإنتاجية في ميدان النسيج و التفصيل	192
15	أهم وحدات الإنتاج في ميدان البناء	192
16	أهم وحدات الإنتاج في الصناعات المختلفة	193
17	قائمة بأسماء المؤسسات المبحوثة	194
18	تركيبة الاستبيان	196
19	درجات مقياس الدراسة	197
20	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة	198
21	معيار مقياس التحليل	199
22	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة المعرفة	200
23	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتخطيط التسويقي الاستراتيجي	202
24	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستقيين	203
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية تشخيص المعرفة	205
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية	206

	اكتساب المعرفة	
207	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية خلق المعرفة	27
208	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية توليد المعرفة	28
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية تخزين المعرفة	29
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية توزيع المعرفة	30
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة تطبيق المعرفة	31
211	المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة	32
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية	33
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول تحليل swot	34
215	المتوسطات الحسابية لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة	35
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول تحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية	36
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية التخطيط للبرنامج التسويقي	37
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية اعداد الموازنة والتنفيذ	38
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول الرقابة التسويقية	39
220	المتوسطات الحسابية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي	40

221	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى الجنس	41
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة حسب الجنس	42
222	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للسن	43
223	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة حسب السن	44
223	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي	45
224	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة تبعا للمستوى التعليمي	46
225	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للخبرة المهنية	47
226	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة تبعا للخبرة المهنية	48
226	نتائج تحليل التباين لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للجنس	49
227	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للجنس	50
228	نتائج تحليل التباين لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للسن	51
229	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للسن	52
229	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للمستوى التعليمي	53
230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للمستوى التعليمي	54
231	نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للخبرة المهنية	55
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للخبرة المهنية	56
233	نتائج معادلة الانحدار البسيط بين توليد المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	57
234	نتائج معادلة الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	58
236	نتائج معادلة الانحدار البسيط بين توزيع المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	59
237	نتائج معادلة الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	60

239	نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي	61
239	نتائج معادلة الانحدار لأثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي	62
240	نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على التحليل الاستراتيجي للبيئة	63
241	نتائج معادلة الانحدار لأثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة	64
242	نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية تحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية	65
242	اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية التخطيط للمزيج التسويقي	66
243	معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي	67
244	نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ	68
245	نتائج معادلة الانحدار لعمليات إدارة المعرفة على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ	69
246	نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ	70
247	نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الرقابة على النشاط التسويقي	71
247	نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الرقابة على النشاط التسويقي	72

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المصادر الداخلية للمعرفة (أفراد المعرفة).	26
2	التحول من البيانات إلى المعرفة	30
3	التسلسل من البيانات إلى الحكمة	31
4	نموذج ادارة المعرفة عند Marquadt	39
5	نموذج ادارة المعرفة عند Wiig	40
6	عمليات ادارة المعرفة في نموذج Duffy	40
7	نموذج توليد المعرفة	49
8	عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	65
9	أبعاد الاستراتيجية	71
10	القرارات المرتبطة بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي	82
11	مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي	86
12	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي	88
13	التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي (المرحلي)	89
14	مستويات التخطيط الاستراتيجي	90
15	اجراءات التخطيط الاستراتيجي	91
16	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	92
17	تحليل الفجوة الاستراتيجية	94
18	مصفوفة الحصاة/النمو	95
19	مصفوفة BCG المطورة	97
20	مصفوفة G E	98
21	الدورات الابتكارية (منحنيات S)	101
22	استراتيجية ادارة المعرفة كاستراتيجية أعمال	102
23	استراتيجية إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية	103
24	بعض الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف في المنظمة	103
25	المعرفة كأساس لبناء القدرات الجوهرية	105
26	النموذج العام للتكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في التسويق	109

101	مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات أفضل	27
116	العلاقة بين ادارة علاقات الزبون وادارة معرفة الزبون	28
130	قوى المنافسة لبورتر	29
136	مصفوفة الفرص والتهديدات والقوة والضعف	30
138	التكامل الرأسي والافقي لاستراتيجية التسويق	31
141	الاستراتيجية التسويقية وفقا لمصفوفة انسوف	32
148	دورة حياة المنتج موضحا مستويات المبيعات والارباح	33
170	أساليب تنشيط المبيعات	34
177	الرقابة التسويقية كعملية متتابعة	35
181	خطوط الرقابة على الخطة السنوية	36
182	مصفوفة الكفاءة والفاعلية.	37
199	نموذج القياس لإدارة المعرفة	38
201	نموذج القياس للتخطيط التسويقي الاستراتيجي	39
234	شكل الانتشار بين توليد المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي	40
235	شكل الانتشار بين تخزين المعرفة و التخطيط التسويقي	41
237	شكل الانتشار بين توزيع المعرفة والتخطيط التسويقي	42
238	شكل الانتشار بين تطبيق المعرفة والتخطيط التسويقي	43

مقدمة عامة



إن التطور المستمر الذي يشهده العالم في وقتنا الحاضر على جميع الأصعدة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية.. وغيرها، هو الدافع الحقيقي لتبني المنظمات سواء منها الانتاجية أو الخدمية لإدارة المعرفة لما لها من دور ايجابي وفاعل في التكيف مع هذا التطور لأنها المورد الاستراتيجي الوحيد الذي يتميز بالتنامي والاستمرار في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اسم " إقتصاد المعرفة "، حيث ينطوي مفهوم ادارة المعرفة على أنها مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وأنشطتها الرئيسية بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار.

لهذا تبذل العديد من المنظمات جهدا كبيرا نحو البحث عن المعرفة وإدارتها بفعالية والتوجه نحو تجميعها ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، والسعي نحو امتلاك معرفة جديدة وتشجيع إطاراتها والعاملين لديها على تطوير المعرفة التي يمتلكونها باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لأنها تدرك بأن أساس بناء المزايا التنافسية والقدرة على البقاء في السوق يعتمد إلى حد كبير على إدارة ما تمتلكه المنظمة من معارف.

ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تتفاعل أكثر من غيرها مع متغيرات السوق، فإنها تركز على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهاته، تحركات المنافسين، حاجات ورغبات الزبون والتغير فيها... الخ، ومعها بدأت المحاولات لدمج نشاطات التسويق في إطار تنظيمي عام يقود بشكل مباشر إلى البعد البشري ممثلا بالمعرفة الظاهرة والضمنية للأفراد العاملين، لتشكل الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة الذي يعمل على تعزيز التراكم المعرفي والاحتفاظ به، والتشارك في المعرفة ما بين العاملين في الأقسام المختلفة بما ينعكس على تطوير مهاراتهم في ممارسة مختلف الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ويشكل هذا الأخير جانباً هاماً من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الاهتمام الكافي، فالإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط لتحقيق تلك الأهداف، وتأخذ عملية التخطيط التسويقي في المنظمة بعدا استراتيجياً عندما تكون الموارد والامكانيات المتاحة أمام الإدارة محدودة في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التسويقية العديد من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة التسويق التحكم فيها، ففي هذه الحالة تحاول إدارة التسويق توظيف مواردها في أوجه النشاط الذي تستطيع فيه تعظيم عوائدها وإيراداتها، وبالطبع فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني المنهجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتفعيل للإمكانيات والطاقات الذهنية الموجودة لدى المنظمة، هنا تكمن أهمية ودور التخطيط التسويقي الاستراتيجي في تمكين الإدارة التسويقية من التحكم في العوامل المؤثرة على أداء أنشطتها التسويقية التي تقوم بها لأنه الأداة التي تستطيع بواسطتها المنظمة مواجهة الواقع الديناميكي المحيط بها والتكيف معه وصولاً إلى البقاء والاستمرارية.

## أولاً- طرح الإشكالية:

إن تبني المنظمات لإدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة بـ ( توليد المعرفة ، خزنها ، توزيعها وتطبيقها) بشكل كفؤ وفاعل يسهم بشكل أو بآخر في تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتسويق وإن الاخفاق في إدارة عمليات المعرفة يقود إلى صعوبة تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي لأن فاعلية هذا الأخير ترتكز على وجود نظام لإدارة العمليات المعرفية قادر على توفير المعرفة اللازمة عن متغيرات السوق والقوى الرئيسية الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى، لأن تحديد 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.

وبما أن المنظمات الانتاجية بولاية برج بوعريريج من أكثر المنظمات ارتباطا وتأثرا بحركة قوى السوق، ولها مرونة في اتخاذ القرارات التسويقية فإن ذلك يخلق مبررا كافيا للاعتماد على إدارة المعرفة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي بهدف الاستعداد المسبق للمستقبل. وعلى هذا الأساس قد جاءت الدراسة الحالية لتثير تساؤلا مفاده:

**ما أثر إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي حسب آراء وتوجهات مديري ومسيري مختلف المصالح الإدارية في المؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريريج؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة التساؤلات التالية:

- ما مدى استخدام إدارة المعرفة من خلال عملياتها في المنظمات المنتجة - عينة الدراسة - بولاية برج بوعريريج؟
- ما حجم استخدام عمليات إدارة المعرفة في عمليات (مراحل) التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟
- ما طبيعة التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات المنتجة- عينة الدراسة - بولاية برج بوعريريج؟
- ما طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟
- ما مدى إدراك المنظمات المنتجة - عينة الدراسة - بولاية برج بوعريريج لأهمية استخدام إدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق؟
- ما أثر عمليات إدارة المعرفة في عمليات (مراحل) التخطيط التسويقي الاستراتيجي؟

## ثانيا- فرضيات الدراسة:

على ضوء الاشكالية المطروحة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات المنتجة - عينة الدراسة - .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية.
3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التخطيط للمزيج التسويقي.
4. الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ.
5. الفرضية الخامسة: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية الرقابة على النشاط التسويقي.

### ثالثا- أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها بحيوية الموضوع الذي يركز على معالجة أثر عمليات إدارة المعرفة على عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي، أما أهمية الدراسة الميدانية فإنها تتميز في تقديم الأسس التي تمكن المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج من التعرف على انعكاس عمليات إدارة المعرفة والمجالات المتاحة لتطبيقها في تلك المنظمات باتجاه تعزيز التخطيط التسويقي الاستراتيجي والوقوف على مضامين هذه العلاقة، بالإضافة إلى:
1. السعي لبلورة مفهوم كل من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال ما أتيح للباحثة من مراجع نظرية؛
  2. تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي الذي يعتبر عنصرا أساسيا في نجاح المنظمات؛
  3. أهمية ما تقدمه إدارة المعرفة من القدرة على تطوير أساليب تسويقية جديدة تتلاءم مع طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الإنتاجية محل الدراسة؛
  4. إمكانية تبني المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج لبعض المفاهيم الحديثة وبشكل خاص التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

## رابعاً- أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، ومن هذا الهدف يمكن تأشير بعض الأهداف الفرعية الآتية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

1. تقديم إطار نظري وميداني لإدارة المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج - عينة الدراسة- عن إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق؛
2. تفعيل دور عمليات إدارة المعرفة بالمنظمات الإنتاجية وتشجيعها على اعتمادها في العمل استناداً إلى مبررات علمية وعملية وبما يسهم في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي؛
3. وضع نموذج نظري يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق في المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج، واختباره في الميدان من خلال آراء وتوجهات المديرين والمسيرين في هاته المنظمات؛
4. محاولة الخروج باستنتاجات ميدانية تلقي الضوء على إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق ومن ثم الخروج بتوصيات ملائمة.

## خامساً- حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تحديد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وتأثيراتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المتمثلة بـ (التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للمزيج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة على النشاط التسويقي) في المنظمات المنتجة بولاية برج بوعريريج.
2. **الحدود البشرية والزمانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على أعضاء الإدارة العليا لهاته المؤسسات (المدير العام، نائب المدير، أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين بها)، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمصالح ( مدير التسويق، المدير المالي، مدير الموارد البشرية، مدير البحث والتطوير، مدير نظم المعلومات وكذلك العاملين بقسم التسويق)، المديرين الموظفين بالمؤسسة (مديري السلعة، مدير الإعلان، التسعير، الترويج، التوزيع، البحوث التسويقية...إلخ).

كما اقتصرت مدة توزيع الاستبيان عشرة أشهر (من جانفي 2015 إلى سبتمبر 2015) وبالتالي لا تأخذ النتائج بالتغيرات التي تحدث بعد هذه المدة.

3. **الحدود المكانية:** شملت الدراسة على عدد من المؤسسات المنتجة في ولاية برج بوعريريج، حيث تمكنت الباحثة من الوصول إلى مجموعة معتبرة من المؤسسات التي تنشط في مجالات متنوعة منها المنتجة للالكترونيك، للنسيج، للمواد الغذائية (بسكويت، دقيق ومشتقاته، حلويات، مشروبات...إلخ).

## سادسا- منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح ميداني يهدف إلى تحديد إدارة المعرفة وتأثيراتها على التخطيط الاستراتيجي للتسويق من وجهة نظر مديرين وإطارات عينة من المؤسسات المنتجة بولاية برج بوعريريج، واتبعت الدراسة أسلوبا يجمع بين الدراسة النظرية المكتبية وأسلوب المسح الميداني، إذ تمت عملية جمع المعلومات من المديرين والمسيرين للمؤسسات المنتجة بواسطة استبيان تم تصميمه وتطويره لهاته الغاية، ومن ثم سيتم تحليل المعلومات وتفسيرها وصولا للاستنتاجات والتوصيات.

## سابعا- متغيرات ونموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم وضع نموذج نظري، يتضمن متغيرين هما:

**1. المتغير المستقل:** يتمثل في إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة بـ ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة )، حيث يقصد بإدارة المعرفة تلك العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.. الخ. وهي إجمالاً تتكون من العمليات التالية:

**أ- عملية توليد المعرفة:** ويقصد بها تكوين وإيجاد معرفة جديدة و متميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين وتقنية المعلومات الجديدة، حيث تعتبر من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. وقد تم تقسيمها إلى المراحل التالية: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة وخلق المعرفة.

**ب- عملية تخزين المعرفة:** وهي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

**ت- عملية توزيع المعرفة:** هي عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التجريب مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات، وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقه ولا بد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح استفادة من الموارد الذهنية المتاحة وامكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع.

**ث- عملية تطبيق المعرفة:** ويقصد به الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج بالإضافة إلى ذلك أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب التعلم والشرح المفصل. والتعليم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها،

لذا يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول إذ أنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال.

**2. المتغير التابع:** يتمثل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعملياته المتمثلة ( بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للمزيج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، والرقابة التسويقية)، ويقصد بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي وضع مجموعة من الأهداف التسويقية بناء على تحليل مفصل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك لتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة وتحديد كذلك الفرص التسويقية واستغلالها، ثم يتم اختيار نوع الاستراتيجية التسويقية التي تتلائم ووضع المنظمة ليتم بعدها التخطيط للمزيج التسويقي من منتج، سعر، توزيع وترويج، وتنفيذ هذه الخطط في الوقت المناسب وهذا بعد إعداد الموازنة التسويقية المناسبة لذلك، ليتم في الأخير المراقبة الكلية على النشاط التسويقي. ولقد تم قياس هذه المتغير من خلال ما يلي:

**أ- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:** تتضمن هذه العملية تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ثم تحليل SWOT

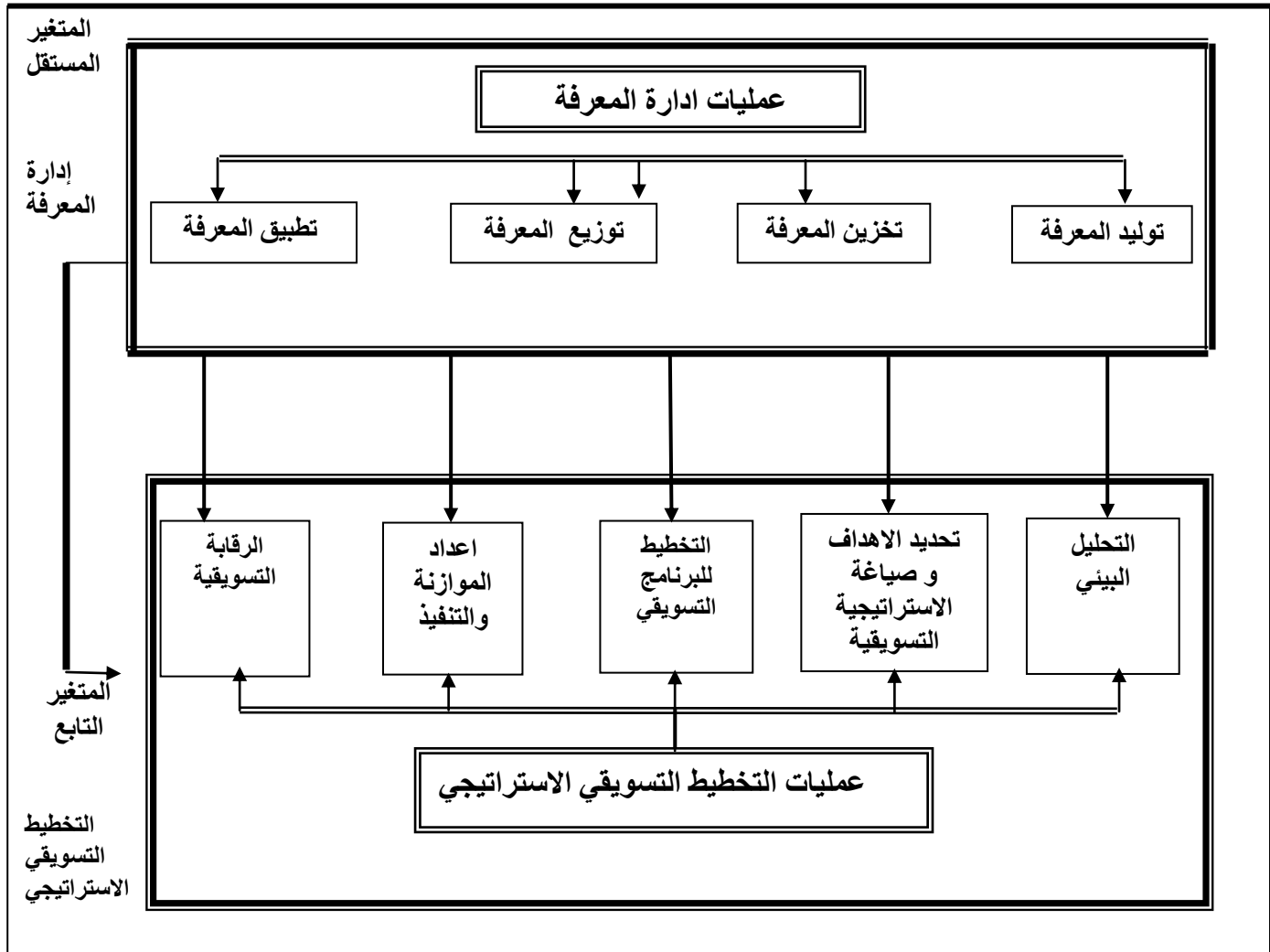
**ب- مرحلة تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية:** في هذه المرحلة يتم وضع أهداف تسويقية بعيدة المدى ومتكاملة مع الأهداف العامة للمنظمة، كما يتم كذلك تقسيم السوق الكلي وتحديد القطاعات التي سيتم استهدافها واختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لوضع المنظمة.

**ت- مرحلة التخطيط للمزيج التسويقي:** من خلال وضع خطط عملية تتضمن تحديد تشكيلة المنتجات من حيث: الاتساع، العمق، الطول...، تحليل دورة حياة المنتجات الحالية لمعرفة كيفية الاستفادة من أعلى الإيرادات خلال كل مرحلة، تطوير منتجات جديدة لتحقيق النمو والأرباح والإحلال لتلك الأصناف المتقدمة...، وضع سعر يناسب القدرة الشرائية للمستهلكين وبشكل تنافسي في نفس الوقت، تحديد القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال المنتجات إلى المستهلكين (الأسواق) في الوقت والمكان المناسبين، تحديد عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات، علاقات عامة، التسويق المباشر... الخ) الأنسب والواجب إتباعه لإعلام المستهلكين بمنتجاتكم المختلفة.

**ث- مرحلة إعداد الموازنة والتنفيذ:** من خلال إعداد الموازنة اللازمة المحددة في الخطة التسويقية لإنجاز الأنشطة التسويقية وتنفيذ الخطة في الوقت اللازم والمحدد لها.

**ح- مرحلة الرقابة والتقييم:** وهي آخر مرحلة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي يتم من خلالها مراقبة الأداء ومستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقا بناء على معايير مدروسة و مراقبة الأداء الفعلي للتسويق مع المخطط له مسبقا لإظهار مكامن الخلل والانحراف وتحليل أسبابه واقتراح الطرق لمعالجته.

## نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## ثامنا- الدراسات السابقة:

استكمالاً للإطار النظري للبحث يستلزم الأمر استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تعد أحد المرتكزات الأساسية التي تستند عليها أي دراسة في بناء النموذج النظري، بهدف عرض جهود الكتاب والباحثين في هذا المجال خلال السنوات السابقة، ومدى تجانس وتوافق البحث مع الدراسات السابقة مع بيان ما يميز البحث عن هذه الدراسات، ولكن عند قيامنا بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالدراسة الحالية لم نوفق في الحصول على أي دراسة سابقة تناولت الموضوع بشكل مباشر، حيث معظم الدراسات تتحدث عن بعض عناصر الموضوع بشكل منفرد، لهذا سيتم عرض الدراسات السابقة في مجموعتين: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، والدراسات المتعلقة بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي، كما يلي:

## 1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة):

أ- دراسة الكبيسي: إدارة المعرفة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي (2002)<sup>1</sup>: هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستويات المعرفة الظاهرة والضمنية والأساليب المعتمدة في إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية، وتوضيح العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة مع الإبداع التنظيمي، وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المنظمات - عينة الدراسة - لم تستفد من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها، واستفادة بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى إدارتها، كما أظهرت الدراسة قصورا واضحا في قدرة المنظمات (عينة الدراسة) في استثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لديها.

ب- دراسة انتظار أحمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد- (2004)<sup>2</sup>:

يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها .

وبذلك يكون متخذي القرار أو صناع القرار هم المورد الحرج للمنظمة ولا يزال العقل والفكر البشري في المقام الأول إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني في المجتمع المعرفي . وقد تم اعتماد (65) استبانة وتحليل إجابات الاستبانة إحصائياً تبين أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية

<sup>1</sup>: صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق، أطروحة دكتوراه في الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2002.

<sup>2</sup>: أحمد انتظار جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان، 2004.



يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدرء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

ت- دراسة الرفاعي وغالب ياسين: دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي (2004)<sup>1</sup>: تناولت الدراسة حقل إدارة المعرفة ودورها في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في الأردن. وقد أخذت عينة من المصارف التي قامت بتنفيذ برامج ومشروعات إدارة المعرفة وذلك من أجل التعرف على واقع هذه المشروعات ومعرفة آراء أفراد العينة من المديرين والعاملين بدور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، ولتحقيق أهداف الدراسة حللت العلاقة بين إدارة المعرفة في الصناعة المصرفي، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقد تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في الأهمية النسبية لعوامل إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي، كما تبين عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي إذ صنفوا على أساس الموقع الوظيفي (مديرون وموظفون).

ث- دراسة هيثم علي حجازي: قياس اثر ادراك ابعاد ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة) (2005)<sup>2</sup>: ركزت هذه الدراسة على مجالات العمل التي يمكن أن توظف المنظمة إدارة المعرفة فيها من اجل تحسين أدائها، وقياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تطبق في المنظمات الأردنية.

ج- دراسة يوسف أبو فارة: دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية (2005)<sup>3</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية

<sup>1</sup>: الرفاعي وغالب ياسين، دور ادارة المعرفة في تفعيل مخاطر الائتمان، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن، 2004.

<sup>2</sup>: هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس اثر ادراك ابعاد ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات، العلياء، 2005.

<sup>3</sup>: يوسف أبو فارة و خليل محمد عليان، دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الثاني حول ادارة المعرفة في ظل الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الاردن، 26-27 نيسان، 2006.

أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

وأظهرت النتائج استخدام إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها ووجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

ح- دراسة توفيق علي باسردة: تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الاداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - (2006)<sup>1</sup> : هدفت هذه الدراسة على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثر معنوي لذلك التكامل على أداء المنظمات - عينة الدراسة - وتضمنت عددا من التوصيات التي تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه الفلسفات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

## 2. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التخطيط التسويقي الاستراتيجي):

أ- دراسة غادة محمود سلامة أبو عويلى: مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة بفلسطين (2008)<sup>2</sup> : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين والمتمثلة في مكوناتها ( تحديد الهدف، التركيز، تخصيص الموارد، التكامل، المزيج التسويقي) ، كما تهدف الدراسة إلى توضيح أثر هذه المكونات على نجاح العمل المصرفي وأهمية إتباع استراتيجية تسويقية فعالة. خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى المصارف العاملة في فلسطين لمكونات الاستراتيجية التسويقية ولكن بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تبني هو عنصر المزيج التسويقي وذلك من خلال عناصره الأربعة ( الخدمة- التسعير -التوزيع -الترويج)، يليه عنصر تحديد الهدف، ثم عنصر تخصيص الموارد، بعد ذلك عنصر التركيز ثم عنصر التكامل ويمثل هذا المكون الأقل من حيث مستوى التبني. كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول تبني إستراتيجية تسويقية في المصارف العاملة في فلسطين يعزى ( للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، و الجنس، منشأ المصرف، وطبيعة عمل المصرف ). وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الاهتمام بمكونات الاستراتيجية التسويقية بشكل عام، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء ، العمل على الأخذ بآراء العاملين عند وضع الأهداف كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية ، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة ، التأكيد على أهمية وجود خطة استراتيجية تسويقية للمصرف والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية.

<sup>1</sup>: توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

<sup>2</sup>: غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة بفلسطين، مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

ب- دراسة سناء حسن حلو: أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق - بحث تطبيقي في الشركات العامة للصناعات الجلدية- (2009)<sup>1</sup>: تناول البحث أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، يركز البحث على شريحة من المستويات الادارية في الشركة العامة للصناعات الجلدية وهم المديرين الإداريين. وتمثلت مشكلة البحث في التعرف على التأثير البيئي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق وما هي المتغيرات الأكثر تأثيراً وما هي مجالات ومستويات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق وسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية بالاستناد إلى فرضية رئيسية واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث إذ تم توزيعها على (20) من المدراء ورؤساء والشعب في الشركات العامة للصناعات الجلدية. ولقد أفرزت الأساليب الاحصائية عدداً من النتائج أبرزها يتمثل في وجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئية الواسعة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كما أظهرت النتائج صفة المواقف الايجابية اتجاه كل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ت- دراسة علي فلاح الزعبي: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني - نموذج ريادي متكامل- (2010)<sup>2</sup>: يهدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي والحيوي التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتفصيل. توصل البحث إلى أن الإدارة الفعلية أو الاستثمار الأمثل لإدارة التغيير في الشركات الغذائية في القطاع الخاص الأردني لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

حيث تم بناء مصفوفة العوامل المتعددة وهي إحدى أدوات التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمة يعتمد بناء هذه المصفوفة على مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد جاذبية السوق والوضع التنافسي في أوضاع سوقية مختلفة، وبعد بناء هذه المصفوفة تم بناء مصفوفة أخرى لتحديد القدرة التنافسية للمنظمة وبناءاً على ذلك تم تحديد الاستراتيجية الاستثمارية المناسبة لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية السوق والقدرة التنافسية للمنظمة وبعد اتمام عملية المراجعة التسويقية، تم العمل على تقييم الوضع الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف لديه بالمقارنة مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. إلا أن الإدارة الفعلية أو الاستثمار الأمثل لإدارة التغيير في المنظمات الغذائية في القطاع الخاص الأردني لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

<sup>1</sup>: سناء الحلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (77)، 2009.

<sup>2</sup>: علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير دورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد حيدر بسكرة، العدد السابع، ديسمبر، 2010.

ث- دراسة خيرى علي أو سو: أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق (2010)<sup>1</sup>:

يهدف البحث إلى تحديد أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق على مستوى عدد من المنظمات منطلقاً من نموذج افتراضي يأخذ بعين الاعتبار لطبيعة العلاقة بين المعرفة وعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وتم بناء فرضيتين أساسيتين، وتحقيقاً لهدف البحث باشر الباحث بإعداد اطار نظري مستقيماً من أدبيات الموضوع واختيرت مجموعة من المنظمات المصرفية في مدينة دهموك لإجراء الجانب الميداني، حيث تكونت العينة من (56) من المدراء والمعاونين ورؤساء الاقسام في هذه المنظمات، وجرى تطوير استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، ومن خلال بعض الأساليب الاحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات. حيث تمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثر بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ح- دراسة حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية (2013)<sup>2</sup>: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية ، حيث ركزت هذه الدراسة على المعرفة باعتبارها المصدر الوحيد لتحقيق التميز وكيفية إدارة هذه المعرفة وعلاقتها بالاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي ووجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.

#### ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- يوجد تنوع كبير في جوانب دراسة كل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي؛
  - توجد اختلافات كثيرة بين الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر إدارة المعرفة وكذا التخطيط التسويقي الاستراتيجي؛
  - لا يزال كل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي مجالاً خصباً للبحث والدراسة ويحتاج إلى جهود أكثر للوصول إلى التحديد الدقيق لكل من المفهومين وأبعادهما؛
  - تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما جعل المجال مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة المعرفة وكذا موضوع التخطيط التسويقي الاستراتيجي مما أتاح الفرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات والأبعاد مناسبة لمشكلة الدراسة، كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.
- وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تُعد هذه الدراسة أولى الدراسات على حد علم الباحثة التي تتناول أثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي وعملياته في

<sup>1</sup>: خيرى علي أو سو، "أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 98، مجلد 32، 2010.

<sup>2</sup>: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2013.

المؤسسات الإنتاجية بولاية برج بوعريريج باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة للمجال نفسه، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال.

#### ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- تحديد المفهوم النظري لكل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي كنقطة انطلاق لتحديد العلاقة بينهما؛
- تحديد عمليات كل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي التي يتناولها الإطار التطبيقي،
- تحديد مشكلة وفروض الدراسة.

#### تاسعا- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة فصول، في كل فصل ثلاث مباحث وفي كل مبحث ثلاث مطالب تقريبا، خصص الفصل الأول للاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، حيث خصص المبحث الأول للمعرفة، والمبحث الثاني لإدارة المعرفة أما المبحث الثالث فخصص لعمليات إدارة المعرفة. وخصص الفصل الثاني لإظهار العلاقة النظرية بين المتغيرين حسب ما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث خصص المبحث الأول لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الثاني للتخطيط التسويقي الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فكان حول العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، ولقد خصص الفصل الثالث لشرح عمليات (مراحل) التخطيط التسويقي الاستراتيجي بالتفصيل من خلال المباحث التالية: المبحث الأول: عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، المبحث الثاني: عملية التخطيط للمزيج التسويقي، المبحث الثالث: عملية التنفيذ والرقابة التسويقية. أما الفصل الرابع فخصص للدراسة التطبيقية التي تم تناولها في ثلاث مباحث كذلك، خصص المبحث الأول لمنهجية الدراسة والمبحث الثاني لتحليل نتائج الاستبيان للمتغيرين المستقل والتابع، والمبحث الثالث خصص لاختبار الفرضيات .

# الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعملياتها

**تمهيد:**

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم والتي تؤثر على جميع المنظمات، وفي جميع القطاعات وبالأخص زيادة حدة المنافسة والتغير السريع في أذواق العملاء، أصبحت جميع المنظمات مطالبة بالتكيف والاستجابة السريعة لهذه التغيرات حتى تستطيع المحافظة على استمراريتها وتعزز من مركزها التنافسي في السوق، وهذا لا يتحقق الا اذا امتلكت المنظمة المعرفة اللازمة عن مختلف المتغيرات التي تحيط بها، وبناء قاعدة معرفية والتوجه نحو اكتساب المعرفة وتجميعها ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها والبحث عن امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها بالشكل الذي يمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق سنستعرض في هذا الفصل لأهم الجوانب المتعلقة بمفهوم ادارة المعرفة واستراتيجياتها ونماذجها، والتطرق كذلك الى العمليات الأساسية لادارة المعرفة، وكل هذا من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة؛**

**المبحث الثاني: إدارة المعرفة: المفهوم، النماذج والاستراتيجيات؛**

**المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات حول المعرفة

تعتبر المعرفة اليوم من أهم الموارد الغير ملموسة داخل المنظمة خاصة في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فهي أكثر أهمية من رأس المال وقوة العمل لأنها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام بل يمكن إستخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، كما أصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية لأن هذه الأخيرة تتحقق بامتلاك المنظمة لمعرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون وبالتالي تجعلها أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعرفة من خلال عرض مجموعة من التعاريف وذكر أهميتها بالنسبة للمنظمة وأهمية إدارتها، كما يتم إبراز أهم المصادر التي من خلالها يتم الوصول إلى الأنواع المختلفة للمعرفة، وتوضيح العلاقة الموجودة بين المعرفة والمعلومة، وهذا بالاعتماد على المطالب التالية:

**المطلب الأول: المعرفة: المفهوم، الأهمية والأبعاد؛**

**المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها؛**

**المطلب الثالث: العلاقة بين المعرفة والمعلومة.**

## المطلب الأول: المعرفة: المفهوم، الأهمية والأبعاد

لقد كان الإهتمام بالمعرفة منذ القدم، فالمعرفة موجودة منذ ظهور الإنسان وقد سعى إلى إكتسابها والبحث عنها وتطويرها وتطور العلوم والتكنولوجيا، تيسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها نظرا للدور الإستراتيجي الذي أصبحت تحتله داخل المنظمة، وبهدف محاولة فهم الإطار المفاهيمي للمعرفة سنحاول تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وكذا أهميتها بالنسبة للمنظمة كما يلي:

## أولا- مفهوم المعرفة:

لقد خضع مفهوم المعرفة لمعالجة فكرية منذ زمن الفيلسوف أفلاطون وأرسطو عندما قسما العقل إلى ثلاث أقسام هي: المعرفة (ما نريد تعلمه)، والمشاعر، والإرادة أو النزوع<sup>1</sup>.

## 1- تعريف المعرفة:

- المعرفة إسم مشتق من الفعل " عرف، يعرف، معرفة، فهو عارف"<sup>2</sup>. فهي تشير إلى العلم والقدرة على التمييز، بالتالي فهي كل ما هو معروف ومفهوم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص13.

<sup>2</sup>: جمال الدين بن منظور، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص 282-286.

<sup>3</sup>: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، مصر، ص 57.



- أما المعنى الاجرائي للمعرفة فهو الإدراك الجزئي أو البسيط عكس العلم الذي يقال للإدراك الكلي أو المركب، وهي كذلك معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما<sup>1</sup>.
- وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف حسب وجهات نظر مجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي:
- المعرفة عبارة عن: " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الواضحة والضمنية ومعرفة - كيف -<sup>2</sup>. فالمعرفة هي معلومات ومهارات وقدرات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل العاملين بالمنظمة.
- المعرفة هي: " الإستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار و التبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لإستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الإستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع"<sup>3</sup>.
- ويرى davenport & prusak المعرفة بأنها: " مزيج من الخبرة والقيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء، والتي تقدم إطاراً للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة بعد أن ترسخ في عقول العارفين"<sup>4</sup>.
- " المعرفة هي الفهم الكامل للعلاقات السببية وهي بذلك ضرورية لجعل العمليات فعالة، وفي بناء العمليات الإدارية"<sup>5</sup>.
- وورد تعريفها في القاموس على أنها ادراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك، أما ضمن التوجهات الإدارية فإن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل<sup>6</sup>.
- من خلال ما سبق من تعاريف نستنتج عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه للمعرفة، حيث نجد كل من الخبرة والقيم والمعتقدات هي العناصر المشتركة في مجمل التعاريف المذكورة، وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للمعرفة على أنها: مزيج من القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد أو المنظمة مع الإستخدام الكامل للبيانات والمعلومات وتحويلها إلى معرفة توظف في معالجة المشكلات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة.

<sup>1</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>2</sup>: عبد الستار علي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

<sup>3</sup>: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص30.

<sup>4</sup>: Davenport and prusak, working knowledge, how organizations manage what they know , harvard business school press, 1998, p 56.

<sup>5</sup>: حسن البيلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34-35.

<sup>6</sup>: إنتظار أحمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 نيسان، 2004، ص 9.

كما تطورت المعرفة لتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل هي<sup>1</sup> :

- التكنولوجيات: ينظر إليها على أنها معرفة معلنة ومنظمة بشكل متقدم ثم جعلها مرئية وصلبة؛
- البراعة (الاحترافية): ويعني ذلك أن يكون الشخص متقدماً إلى درجة عالية في مهنة المعرفة؛
- الذكاء: ويعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، التعلم، الفهم، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة وإستخدامها في المواقف ذات العلاقة.
- الحكمة: وهي إستخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقية.

2- أهمية المعرفة: يمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- أ- المساهمة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- ب- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ومحفزات الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- ت- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ث- يمكن للمنظمات الإستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو إستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ج- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ح- المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ويبنى بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام، بل على العكس يمكن إستخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة أرخص أو بدون تكلفة إضافية<sup>3</sup>؛
- خ- المعرفة هي نتاج كل من العلم والتعلم والعمل والخبرة؛
- د- المعرفة هي المخرج الأكثر أهمية؛
- ذ- إن عمليات التخطيط داخل المنظمة من إنتاج، تسويق، مالية... تمثل حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين عليها، ويكون نجاح هذه الوظائف متوقف على جودة تلك المعرفة وإرتباطها بتطورات السوق والمنافسين وتطلعات العملاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 56.

<sup>2</sup>: محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

<sup>3</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص16.

<sup>4</sup>: علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات عصر العولمة-، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص206.

- 3- **خصائص المعرفة:** ليست جميع المعارف مفيدة للمنظمة في الوقت نفسه، ولكن هناك معارف محددة يحتاجها الفرد أو المنظمة في وقت معين لذلك يجب التركيز على خصائص المعرفة الملائمة وهي<sup>1</sup>:
- أ- **التميز:** أي تمثل ظاهرة مميزة وملائمة وضرورية لبقاء المنظمة؛
- ب- **الثابتية (اللامتغيرة):** تمثل درجة الموثوقية فالمعرفة يجب ان تتمتع بالموثوقية فكلما زادت هذه الأخيرة أصبح بالإمكان الإعتماد عليها أكثر؛
- ت- **قبول الأفراد للمعرفة:** حيث تقيس مدى زيادة المعرفة لجدارة المستخدم وقبولها للوصول لأهدافه وحل مشاكله؛
- ث- **التماسك:** أي أن تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها وهذا مهم جدا لإضافة معارف جديدة، حيث إرتباطها مع المعارف المتوفرة يزيد من قبول الأفراد لها؛
- ج- **الإسجام:** الإتفاق والمطابقة مع الأهداف والقوانين مما يسمح بإختيار معايير لقبول ونشر المعرفة في المنظمة.

- وإضافة لما سبق توجد بعض الخصائص والسمات التي تميز المعرفة عن الأنشطة الأخرى وهي<sup>2</sup>:
- أ- **التراكمية:** إن المعرفة متغيرة بمعنى المعرفة في الوقت الحالي ليست بالضرورة نفسها في مرحلة قادمة، وبالتالي إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- ب- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد منها الوصول إليها وإنتقاء الجزء المناسب منها؛
- ت- **البحث عن الأسباب:** معرفة أسباب الظواهر حتى يمكن التحكم فيها بشكل أفضل؛
- ث- **الدقة والتجرد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً؛
- ج- **المعرفة هي فعل إنساني** تنتج عن التفكير؛
- ح- **المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة؛**
- خ- **متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص لآخر.**

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المعرفة من أهم وأبرز الموجودات الداخلية الغير ملموسة لما تحققه من مزايا تنافسية، فالمعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية (مثل منتج جديد، السعر المنافس، والتقنيات الحديثة... وغيرها) من حيث أن الميزات التنافسية التقليدية يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين أو أنها تختفي بحكم وجود منافسين أقوىاء ومتابعين لعمل المنظمة، أما الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة فيمكن أن تخرج عن إطار هذه الإشكالية بحكم المعرفة التي تستند إليها

<sup>1</sup>: محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان الأردنية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص16-17.

<sup>2</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص21.

تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير<sup>1</sup>. وعموما لكي تكون المعرفة مفيدة لا بد أن تتوافر فيها الشروط التالية<sup>2</sup>:

- يجب أن تكون معرفة وليس معلومات أو بيانات؛
- يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية؛
- يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة؛
- يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

#### ثانيا- أبعاد المعرفة:

توجد ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل في<sup>3</sup>:

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

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

**3- البعد الإجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس مجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

أما آخرون فيرون أن هناك أربعة أبعاد رئيسية للمعرفة يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي<sup>4</sup>:

- 1- التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
- 2- التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا وإستخداماتها.

<sup>1</sup>: حسين حريم ورشا المساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص 09.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

<sup>3</sup>: أماني طلعت إبراهيم أبو جزر، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 42.

<sup>4</sup> : <http://www.hrdiscussion.com/hr63439.html>.04/01/2015.

3- التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

4- التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

#### المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها

المعرفة لا نجدها في نوع أو شكل واحد أو توضع كلها في إطار واحد، حيث نجد جزء منها داخل المنظمة ممثلا بالمعرفة الضمنية داخل رؤوس الأفراد العاملين، والجزء الآخر في صورة منتجات وخدمات تقدم إلى المستهلكين وهو الجزء القابل للنقل والتقليد من قبل المنافسين، ومن أجل ضمان استغلالها بشكل أفضل لأبد للمنظمة من تصنيف هاته المعارف وتحديد المصدر الذي يحويها.

#### أولاً- أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة نذكر منها<sup>1</sup>:

1- التصنيف الأول: إن هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار فرص تمثيل المعرفة في نظم تكنولوجيا المعلومات مثل:

أ- المعرفة الإجرائية (procedural knowledge): تصف هذه المعرفة كيفية حل المشاكل والطريقة التي

نعمل بها الأشياء، فالقواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية؛

ب- المعرفة الإعلانية (declarative knowledge): توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول

المشكلة وتتضمن هذه المعرفة عبارات ممثلة لأوصاف كاملة للمفهوم أو الكائن؛

ت- المعرفة البعدية (meta- knowledge): يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما

يساعد في إختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولزيادة فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية من

خلال توجيه منهجية التفكير بالاتجاه الصحيح؛

ث- المعرفة الاستكشافية (heuristic knowledge): هذه المعرفة تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية

التفكير والإدراك كما تدعى كذلك بالمعرفة الظلية وهي معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في

حل مشكلات سابقة.

2- التصنيف الثاني: يأخذ بعين الاعتبار عمق المعرفة وبالتالي يقترب من منهج تحليل المضمون،

وعليه تكون المعرفة على نوعين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص38.

أ- المعرفة العميقة (deep knowledge): المعرفة العميقة غنية بمحتواها بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها.

ب- المعرفة السطحية (shallow knowledge): هذه المعرفة تستوفي شروط فهم المشكلة لكنها تبقىها معرفة سطحية لها درجة أقل من اليقين لهذا تحتاج إلى إختبار وممارسة ، وبالتالي يمكن القول أن ممارسة المعرفة السطحية في العمل يساعد على تحويلها إلى معرفة عميقة.

3- التصنيف الثالث: وهو التصنيف الأكثر شيوعا والأكثر إستخداما بين الباحثين، حيث يرى المعرفة على نوعين أساسيين هما:

أ- المعرفة الضمنية (tacit knowledge): هي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع<sup>1</sup>. وبالتالي فالمعرفة الضمنية هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل فهي غير مرئية وغير ملموسة وغير معرفة ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش، ويشير دافت (daft) إلى إن 80% تقريبا من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية ( أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين ) والذي يطلق عليهم راس المال الفكري<sup>2</sup>.

وتتألف المعرفة الضمنية من<sup>3</sup> :

- الحقائق والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية؛

- وجهات النظر والأشكال والصور، والمفاهيم؛

- الأحكام والتوقعات والفرضيات العامة، والمعتقدات؛

وفي نفس السياق يرى (allen) بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية والسلوكية، ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والإتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات<sup>4</sup> ، أما Grundstein فقد أكد على أهمية المعرفة الضمنية لإعتبرات هي<sup>5</sup>:

- أن تبادل المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

<sup>1</sup> : Balogun J, and Hailey, V.P , Exploring Strategic Change, Harlow, Prentice Halx, England,2004 .

<sup>2</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup>: رجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>4</sup> : Allen, Verna, The knowledge Evolution , Boston, Buterworth,1998,P, 37

<sup>5</sup>: حمد قويدري وسملالي يحضيه، "أهمية تسير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص 5.

ب- المعرفة الصريحة (explicit knowledge): وهي المعرفة التي يسهل التعبير عنها والتعامل معها والمشاركة فيها وتتمثل بالمعلومات الواضحة والظاهرة وتلك الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة كالمستندات والوثائق ومن أمثلها برامج الحاسوب، براءات الإختراع، خطط العمل، البحوث، وعموما فإن أصول المعرفة المعلنة تتضمن أي شيء يمكن توثيقه ويمكن تداوله بشكل معلن من خلال قنوات الإتصال الرسمية ويطلق على هذه المعرفة Know-wat وتشكل هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية<sup>1</sup>.

وتسمى كذلك بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها، كونها مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات.. الخ ، وبالتالي يمكن نقلها إلى الأفراد بسهولة<sup>2</sup>.

والمعرفة المعلنة عند (Wiig) هي المعرفة المتاحة للاستخدام مباشرة كونها مشكلة ومنظمة في وثائق وإجراءات، وبرمجيات، أو أي شكل آخر، وهكذا فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها فهذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه ومراكمته، ونقله، وتحليله<sup>3</sup>. والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين المعرفة الضمنية والظاهرة كما يلي:

الجدول رقم (01): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة ضمنية
- معرفة مصنفة .	- معرفة ضمنية .
- تصاغ المعلومات فى النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات .	- الخبرات ، المهارات ، الاتجاهات .
- تنتقل من خلال التعلم .	- يتم مشاركتها من خلال التوضيح.
- ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة فى العمليات التعليمية .	- ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة فى العمليات الاجتماعية .
- لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية	- يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزه تنافسية

المصدر: ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 11.

هكذا ومن خلال هذه الفروقات تظهر لنا أهمية وضرورة التمييز بين هذين الصنفين من المعرفة، فإدارة المعرفة لايمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بينهما، فهل الأساس في معرفة المنظمة هو الوثيقة والمعلومات المخزنة في الأرشيف والمستندات والبرمجيات أي المعرفة الصريحة أم المعرفة الموجودة في عقول الأفراد أي المعرفة الضمنية.

<sup>1</sup>: كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، ص 14 من الموقع:

[www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725)

<sup>2</sup>: محمد قويدري وسملاي بحضيه، "أهمية تسير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 3.

<sup>3</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

4- التصنيف الرابع: هذا التصنيف يندرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى<sup>1</sup>:

أ- معرفة الكيف (What - Know): وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

ب- معرفة ماذا (المعرفة الإدراكية Know- What): وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

ت- معرفة لماذا (Know- Why): وتسمى بالمعرفة السببية وتتضمن فهماً أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة وتفيد هذه المعرفة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة. وضمن الإتجاه نفسه قدم (Marquardt) خمسة مصطلحات لأنواع المعرفة<sup>2</sup>:

1- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب؛

2- معرفة كيف: وهي معرفة كيفية التعامل مع المعرفة؛

3- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى معلومة معينة؛

4- معرفة أين: وهي معرفة أين يمكن العثور على معلومة محددة؛

5- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة لمعلومة معينة.

أما (Blumentritt & Johnston) فقد صنفا المعرفة إلى أربعة أنواع أيضاً هي<sup>3</sup>:

1- المعرفة المرزمة (Cidified Knowledge): هي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر؛

2- المعرفة العامة (Common Knowledge): معرفة مقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً؛

3- المعرفة الاجتماعية (Social Knowledge): معرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية؛

4- المعرفة المجسدة (Embodied Knowledge): وهي الخبرات العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته؛

ويمكن إضافة نمط آخر لتصنيف المعرفة وهو<sup>4</sup>:

5- المعرفة التنظيمية: يرى بعض الكتاب والباحثين بأن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية لأنها حاصل جمع مهارات وإمكانات الأفراد وفي الأنشطة كافة سواء كانت معرفية ضمنية أم ظاهرة، والمعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرامجيات والهيكل التنظيمية فهي تشير إلى فهم العلاقة المتبادلة بين الهياكل الداخلية والعمليات

<sup>1</sup>: رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

<sup>2</sup>: Marquardt Michael J, Building the learning Organization, Mastering the five elements for corporate learning, David-Black, publishing company, USA, 2002, p 47.

<sup>3</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup>: إنتظار أحمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 11.



والإجراءات والقوانين والمقاييس والثقافات والمنتجات والنظم والعناصر الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون<sup>1</sup>.

### ثانيا- مصادر المعرفة:

مصادر المعرفة تقسم إلى مصدرين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

**1- المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في أفراد المنظمة ذوي المؤهلات والخبرات المعرفية، حيث يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة كالاتي<sup>3</sup>:

**أ- إستراتيجيو المعرفة (Knowledge Strategists):** وهم الأفراد المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بلماذا (Care- Why) وهم أيضا خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، فهم الذين يعيدون بناء أو تقييم إستراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة وإستخلاص الميزة التنافسية منها، وبالتالي فهذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي وهي الخبرة في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية، ورمز هذه الفئة هو خبراء المعرفة التنافسية.

**ب- مهنيو المعرفة (Knowledge Professionals):** هم أفراد يتعاملون مع المعرفة كموضوع ومسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا (What-Know) وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف (Know-How) والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها وإستيعابها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الإستخدام المختلفة، كما تعتبر هذه الفئة جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة.

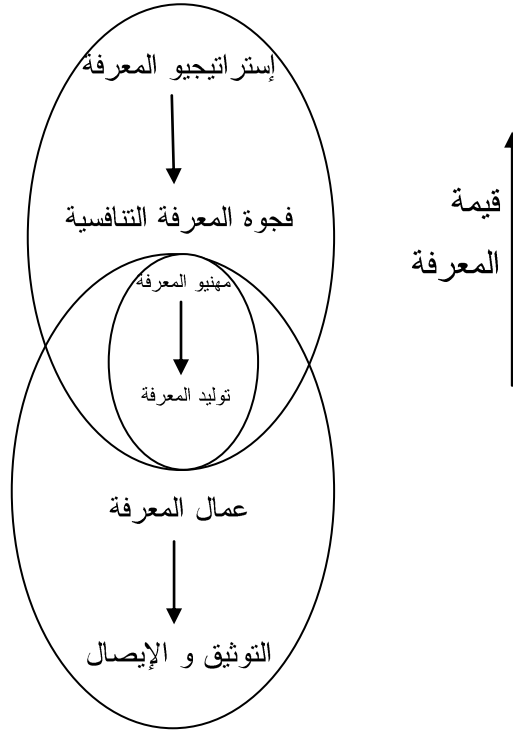
**ت- عمال المعرفة (Knowledge Workers):** وهم أفراد يعملون على توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، وهكذا فهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيي المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال.

<sup>1</sup>: توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 153-155.

الشكل رقم (1): المصادر الداخلية للمعرفة (أفراد المعرفة).



المصدر: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 155.

2- المصادر الخارجية: هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر<sup>1</sup>:

أ- الزبائن: وهم الحلقة الأخيرة والأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، وهم أيضا المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق وعليه فكلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبون ذو الولاء كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة وتكون أكثر قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة مع غيرها من المنظمات المنافسة.

ب- الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... الخ، والواضح أن العلاقة التكاملية مع بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.

ت- المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا للمعرفة والتي يمكن أن تمثل مصدرا قدرتهم على إنتزاع السوق من المنظمة ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد وجعلها متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها.

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

ث- الشركاء: وهم المصدر الذي يوثر بطريقة جاهزة وسريعة على ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يكون بين منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج إحداهما للأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا. بالإضافة الى المصادر السابقة الذكر، توجد بعض الطرق الأخرى التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة وهي: العمل الجماعي المكثف، الهاتف ووسائل الاتصال الأخرى، البريد الإلكتروني، نشر الوثائق الإلكترونية، الاتصال عبر الانترنت أو شبكة العالم الواسعة، ميادين العمل وشبكات العمل الشخصية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العلاقة بين المعرفة والمعلومة

عندما نتحدث عن المعرفة لا بد لنا من التطرق إلى البيانات والمعلومات المرتبطتان بالمعرفة وإدارتها بشكل وثيق فالمعرفة معلومات قابلة للتواصل والفهم والإستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، وبالتالي فالمعلومات إذا لم تخضع للإستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، كما نجد مصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى.

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمعلومات من تعريفها وذكر أنواعها وأهميتها بالإضافة إلى خصائصها وأبعاد جودتها، وتبيان العلاقة بين المعرفة والمعلومة.

#### أولاً- المعلومات والبيانات:

##### 1- تعريف المعلومة:

- تعرف المعلومات على أنها بيانات منسقة ومرتبة يمكن التفاهم والتواصل بموجبها<sup>2</sup>. وبالتالي فالمعرفة مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة تمكن الأفراد من الاستفادة منها.
- المعلومات هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة<sup>3</sup>.
- ويعرف البعض المعلومات على أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق غرض معين يقود إلى إتخاذ قرار<sup>4</sup>. هذا التعريف متأثر بعلاقة المعلومات بصناعة القرارات وإتخاذها.
- المعلومات وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تغطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ قرار لتجاوب على الأسئلة " ماذا - أين - متى - من " لتمكن من الوصول إلى المعرفة و إكتشافها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>3</sup>: Jean Miurice Bruneau & Jean François P, Le Management De Connaissance Dans L'entreprise, Les Editions D'organization, Paris, 1992, P19.

<sup>4</sup>: على عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص114.

<sup>5</sup> : <https://ar-ar.facebook.com/mo7asba.malya.1/posts/130376570405867>.

## 2- تعريف البيانات:

- البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة وهي جزء من المعلومات (مثل ذلك أرقام مجردة يرمز لها في الحوسبة بمجموعة البايئات التي تكون السجل أو القيد) ومن ثم فإن المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين، وإتخاذ قرار حول كيفية معالجته وإدارته<sup>1</sup>.

- هي حقائق غير منظمة ، وهي أدنى مستوى من مستوى المعلومات والمعرفة ، غير هامة وغير مجدية ، تؤخذ من الملاحظات والسجلات ، لم يتم معالجتها او تحليلها ، قد تكون أرقام او حروف او مجموعة من الحروف تستخدم كمدخلات لنظام الكمبيوتر ولا تعطي معنى وهي منفردة<sup>2</sup>.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام، رموز، عبارات، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها لتتحول إلى معلومة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب.

### الجدول رقم (02): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة جدا	صغيرة نسبيا

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

ولقد أوضح (Laudon & Laudon) أن الفرق بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في إتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجتها قبل الاعتماد عليها في إتخاذ القرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: على عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص113.

<sup>2</sup> : [http://www.altanmiya.org/2015/07/blog-post\\_23.html](http://www.altanmiya.org/2015/07/blog-post_23.html).

<sup>3</sup>: Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information System, Prentice Hall International Inc, United State Of America, 2007, P 33.

3- خصائص المعلومات: هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات نذكر منها<sup>1</sup>:

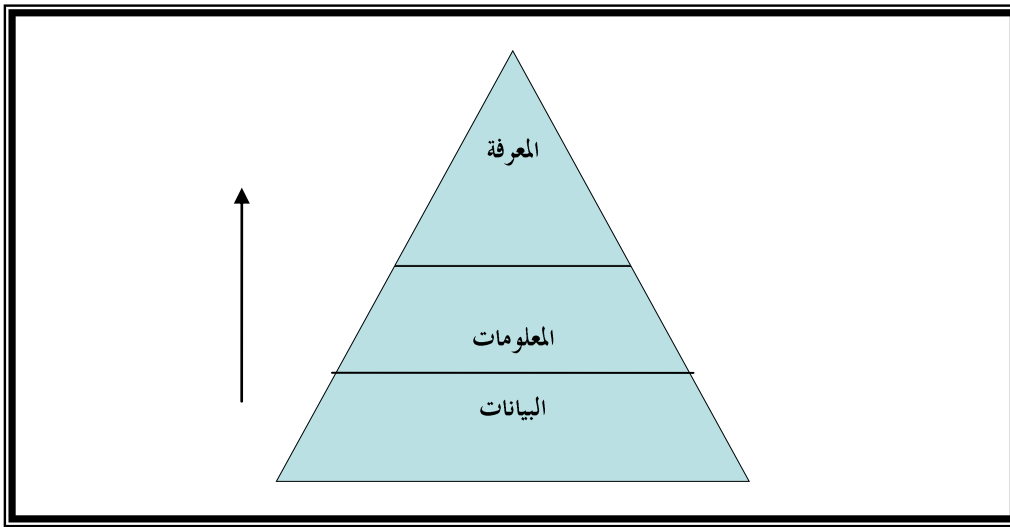
- أ- التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لإستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها؛
- ب- الدقة: يعني أن تكون المعلومات في صورة دقيقة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل؛
- ت- الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستخدمين بصورة جيدة؛
- ث- المرونة: قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين؛
- ج- الوضوح: يعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين؛
- ح- قابلية المراجعة: تتعلق بدرجة الإتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة فحص نفس المعلومات؛
- خ- عدم التحيز: تعني هذه الخاصية غياب القصد من تغير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين، أي تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثراً على المستخدمين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف ورغبات المستخدمين؛
- د- إمكانية الوصول: هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات؛
- ذ- قابلية القياس: تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية؛
- ر- الشمول: هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستخدمين ويتحول الشمول أيضاً إلى متغيرات إقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة وفائدة من المعلومات غير الكاملة.

<sup>1</sup>: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص48.

## ثانيا- العلاقة بين المعرفة والمعلومة:

إن المعرفة والمعلومات ليستا الشيء نفسه، فتوجد أوجه تشابه واختلاف بينهما فإحدى وجهات النظر تستعمل سلسلة: البيانات- المعلومات- المعرفة لوصف خصائص المعرفة ووفقا لهذا الترتيب تمثل البيانات أعدادا مجردة وحقائق وملاحظات موضوعية ليس لها سياق وليست ذات مغزى مباشر، أما المعلومات فنتج من وضع البيانات في سياق ذي مغزى، وهو ما يمكن أن ينظر إليه كعملية تشغيل للبيانات ضمن غرض وهدف ما، بينما المعرفة هي معلومات معتمدة ومؤكدة وهي جاهزة للإستخدام في القرارات والأعمال وتتضمن مجموعة مهارات ومبادئ ووجهات نظر (بصائر) وميول وأفكار وقواعد وإجراءات والتي تساعد على صنع القرار وأداء الأعمال<sup>1</sup>.

## الشكل رقم (02): التحول من البيانات إلى المعرفة



المصدر: رشا الساعد وحريم حسين، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الأردن، 2004، ص6.

وهكذا فالمعرفة عبارة عن معلومات بالإمكان إستخدامها للوصول إلى نتائج مفيدة، وقد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيء من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، ومع هذا لا بد من التمييز بين نوعين من العاملين داخل المنظمة في مجال المعلومات<sup>2</sup>:  
- العاملون مع البيانات الذين يحولونها إلى معلومات من خلال معالجتها وتوزيعها مثل العاملين في مجال المبيعات، وحفظ السجلات؛

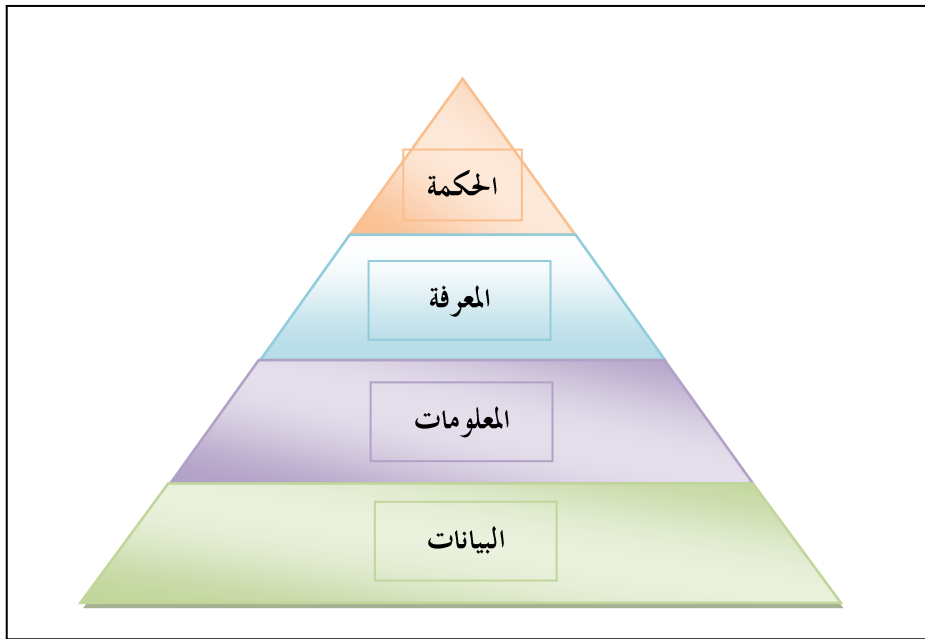
<sup>1</sup>: أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص34.

<sup>2</sup>: علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص115.

- العاملون مع المعرفة الذين يولدون ويؤمنون المعرفة من خلال الإستثمار الأمثل للمعلومات التي يحصلون عليها من العاملين في مجال البيانات، مثل الباحثين، المصممين، المهندسين، والمعماريين ، والكتاب.

غير أن المعرفة وحدها غير كافية، فهناك دور مهم تلعبه الحكمة التي تعني الجاهزية وإدراك الإمكانيات والتركيز على البيئة الإجتماعية المحيطة بمكان العمل فالمطلوب إذا هو ليس فقط تطوير المعرفة لكن يصاحبها أيضا تطوير الحكمة<sup>1</sup>. ويشير الشكل التالي إلى التسلسل في التحول من البيانات إلى الحكمة.

الشكل رقم (03): التسلسل من البيانات إلى الحكمة



المصدر: أماني طلعت إبراهيم أبو جزر، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

فالمعرفة في إطارها العام تستند إلى تعلم ضمني وصريح وتفكير متكامل قائم على أساس المعلومات المستخلصة من البيانات من مصادر متعددة لذلك يمكن النظر للمعرفة كسلسلة متكاملة ومتراصة من المراحل تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم التحقق ثم التأمل والتفكير وصولاً إلى الحكمة التي هي قمة المعرفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: أماني طلعت إبراهيم أبو جزر، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 18.

والمعلومات تتحول إلى معرفة من خلال<sup>1</sup>:

- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى؛
- العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

لقد أدى عدم التمييز بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم "إدارة المعلومات". فغالبا ما يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات Information Management باعتباره أكثر شيوعا في البيئة المعلوماتية ويؤكد أصحاب وجهة النظر هذه على أن المعلومات هي التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة وتداول أنواع معينة منها<sup>2</sup>. فإدارة المعلومة بمثابة حقل علمي جديد يتركز إهتمامها حول المعلومات وفاعليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها و تخزينها وإسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات<sup>3</sup>. في حين إدارة المعرفة أكثر تقدم بتحليل المعلومات وتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، كما تستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات وإسترجاعها<sup>4</sup>.

كما يشير ستتمارك (Stenmark) أن إدارة المعلومات تأخذ بعين الاعتبار أن أنظمة المعلومات والتكنولوجيا هي الموجه الرئيس لإجراءات المنظمة وعملياتها ولذلك فإنها تنظر للعنصر البشري بإعتباره متعاملا مع نظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا المعنى فإن إدارة المعرفة تعتبر تطبيقا لنظم المعلومات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: هشام علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 42.

<sup>2</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup>: إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه.

<sup>5</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.



**المبحث الثاني: إدارة المعرفة : المفهوم، والنماذج**

إن أغلب المنظمات تمتلك معرفة وتسعى باستمرار إلى إدارتها باعتبارها من أهم الموجودات داخل المنظمة وفي هذا الصدد أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة كمصطلح تقني وآخرون عدها موجوداً غير ملموس وبعضهم إعتبروها ثقافة تنظيمية والبعض الآخر يعتبرها إدارة للمعلومات. وللتوضيح أكثر جاء هذا المبحث ليظهر مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكذا التطرق إلى نماذجها واستراتيجياتها من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: إدارة المعرفة: المفهوم، الأهمية والاهداف؛**

**المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة؛**

**المطلب الأول: إدارة المعرفة: المفهوم، الأهمية والأهداف**

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات التي تريد تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة وبذل الجهود اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالوسائل التي تعمل على خلقها وتوزيعها ونشرها بين مختلف أقسام المنظمة لاستغلالها بشكل جيد في ممارسة أنشطتها الادارية، والتركيز على الأفراد حاملي المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من المنظمات.

**أولاً- إدارة المعرفة: المفهوم والنشأة:**

**1- مفهوم إدارة المعرفة:** لقد أصبح مفهوم إدارة المعرفة شائع الاستخدام حالياً كإستراتيجية من إستراتيجيات الإدارة، غير أن هناك مسارين من النشاطات والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهما<sup>1</sup>:

**أ- مسار المعلومات:** ينظر إلى إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، بوصفها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات؛

**ب- مسار الأشخاص:** بموجبه المعرفة تعبر عن العمليات التي تعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما.

ومع هذا يوجد بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة ومنها:

<sup>1</sup>: Sveiby, Karl and Tom Lloyd, Managing Knowledge, London, Bloomsbury, 2001, P 67.

- إدارة المعرفة هي: " منظومة الأنشطة الادارية القائمة على إحتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية المنظمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها"<sup>1</sup>.

- إدارة المعرفة هي: " العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي"<sup>2</sup>. ويشير هذا التعريف إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة من خلال توظيفها في مختلف الأنشطة الإدارية للمنظمة.

- كما تم تعريفها على أنها: " مدخل تنظيمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"<sup>3</sup>.

- يعرف (Wiig) إدارة المعرفة بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>4</sup>.

- إدارة المعرفة هي: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع من مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"<sup>5</sup>.

بعد عرض هذه التعريفات المتنوعة والمختلفة لإدارة المعرفة، يتضح لنا أن إدارة المعرفة تركز على:

- الإهتمام بالمعرفة الموجودة داخل المنظمة وكيفية إستخدام هذه المعرفة؛
- التركيز على المشاركة الجماعية بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والاجراءات؛
- توليد المعرفة واكتسابها لأجل توظيفها في مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة مثل: إتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي؛

- تخطيط وتنظيم وتنسيق مراقبة المعرفة بالشكل الذي يعزز من تنافسية المنظمة؛

<sup>1</sup> :Dolong, David W, " Lost Knowledge Confronting the Threat Of an Againg Workforce ", Oxford University Press, August, 2004, P 06.

<sup>2</sup>: هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup>: غالب الرفاعي وياسين سعد، "دور إدارة المعرفة في تفعيل مخاطر الإئتمان"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص 6.

<sup>4</sup> : Wiig K, " Knowledge Management, Foundation thinking about thinking ", Arlington: Shema Press, 2002, P 1.

<sup>5</sup>: عبد الستار حسن يوسف، "إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن 2004، ص 5 .

- استخدام عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: مجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن ونشر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وتوظيفها في مختلف الأنشطة الإدارية بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

2- نشأة إدارة المعرفة وتطورها: تعود بداية ظهور مفهوم "إدارة المعرفة" إلى (Don Marchand) في بداية ثمانينات القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات<sup>1</sup>.

إن تطور إدارة المعرفة يمكن أن يأخذ شكل أجيال وهذا ما حاول القيام به ايكانو تيومي (I. Tuomi) الذي أكد على أن هناك ثلاث أجيال لتطور إدارة المعرفة هي<sup>2</sup>:

أ- الجيل الأول لإدارة المعرفة تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، محاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قوي تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على مخزون المعلومات والوصول إليها.

ب- الجيل الثاني لإدارة المعرفة ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة.

ت- الجيل الثالث للمعرفة يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة وأين ستكون وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن وبناء الصناعات القائمة على المعرفة. ولعل الأهم في هذا الجيل هو ربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية مما يجعل كل معرفة المنظمة متلائمة اجتماعياً وثقافياً.

وبالإضافة إلى ماسبق، فإن نشوء إدارة المعرفة وتطورها كانا محصلة مجموعة من العناصر ذات العلاقة أهمها التفكير الفلسفي النظري، الإعتبارات الواقعية لمتطلبات الخبرة في سوق العمل، وجهات الرياديين وقادة العمل، خبرة منظمات الأعمال خلال القرن العشرين لزيادة فاعليتها<sup>3</sup>.

أما (Prusak) فقد حدد أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة كما يلي<sup>4</sup>:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية؛
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الانترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاقتصادية؛

<sup>1</sup> :<https://ar.wikipedia.org/wiki/>.

<sup>2</sup>: رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص128-129.

<sup>3</sup>: توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>4</sup>: Prusak, Larry, Knowledge Can it be Managed?, Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, New York, 2000, P 13.

- الإنفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

### 3- أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛  
ب- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛

ت- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

ث- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

ج- تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

ح- تحديد المعرفة المطلوبة والمتوافرة منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛

خ- أداة لإستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين عملية سهلة وممكنة؛

د- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

ذ- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

ر- دعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### 4- أهداف إدارة المعرفة: من أهداف إدارة المعرفة<sup>2</sup>:

أ- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الاطراف ذات العلاقة؛

ب- التأكد من أنه يجري تحديث وتجديد وتطوير للمعرفة بشكل مستمر؛

ت- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

ث- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

ج- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛

ح- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

<sup>1</sup>: عاطف محمود عوض، "دور إدارة المعرفة في تحقيق التطور التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، دمشق، سوريا، ص 409.

<sup>2</sup>: أماني طلعت إبراهيم أبو جزر، مشروع مقترح لإدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

وأكد الباحث (Holsapple and Singh) أن أهداف إدارة المعرفة هي <sup>1</sup>:  
 أ- العمل على تجديد وتطوير المعرفة الموجودة في المنظمة بشكل مستمر؛  
 ب- نشر وتوزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة بحسب الحاجة إليها؛  
 ت- حفظ المعرفة وتخزينها في الأماكن المخصصة لها؛  
 ث- تسهيل عملية تقاسم وإنتشار المعرفة بين أفراد المنظمة.  
 ج- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية<sup>2</sup>.

### ثانيا- نظام إدارة المعرفة:

يعتبر نظام إدارة المعرفة الركيزة الأساسية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والإستفادة منها في أي منظمة فهو يعتمد بشكل رئيسي على تقانة المعلومات المتمثلة في استخدام قواعد البيانات وشبكات الحاسوب..الخ، بالإضافة إلى التعامل مع البرامج التحفيزية والثقافة التنظيمية وفرق العمل وخبرات الأفراد وتجاربهم والبيانات المكتسبة ومن المصادر الخارجية، كما يبيلور نظام إدارة المعرفة طرق تنفيذ عملية إدارة المعرفة بشقيها الضمني والظاهري<sup>3</sup>. إن نظام المعرفة يتكون من بعدين أساسيين هما<sup>4</sup>:

1- البعد المتعلق بالدعم يتمثل في الآليات، ويتكون من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات؛

2- البعد الأساسي المتمثل بالقدرة أو الإمكانية على النشاط.

ولبناء نظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة لا بد من توفر بعض المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك وهي<sup>5</sup>:

1- توفر البنية التحتية والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصال من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني، بوابات المواقع أو مكامن العمل الافتراضي وكافة الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

<sup>1</sup>: إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

<sup>2</sup>: <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=22657>.

<sup>3</sup>: إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>4</sup>: محمود جاسم الصميدعي وأحمد شاكر العسكري، "انعكاسات إقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2005، ص 9.

<sup>5</sup>: إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: وهم يعرفون بأفراد المعرفة (فريق المعرفة) تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها، وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3- الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الضرورية لنجاح أي عمل، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

4- العامل الثقافي: يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

### المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء إستراتيجياتها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض بعض النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعتمد على المعرفة الكثيفة في أعمالها وإستراتيجياتها.

#### أولاً- نماذج إدارة المعرفة:

1- نموذج ليونارد بارتون: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وتكون على أربع أشكال هي<sup>1</sup>:

أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي مثل براءات الإختراع فهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة؛

ب- المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية حيث تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

ت- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

ث- أخيراً المعرفة قد توجد أيضاً في القيم الصغيرة للعمل، في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

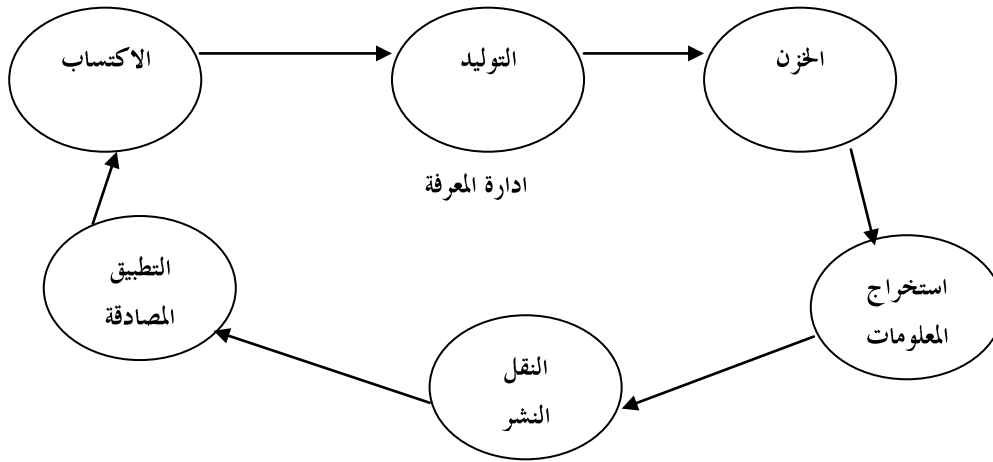
إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد، حيث تتجسد المعرفة الكامنة في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم التفاعلية، كما يهتم هذا النموذج بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والإبتكار كلها محدودة. لهذا يتوجب على

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص119.

المنظمة تشجيع هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.

**2- نموذج Marquadt:** يعتبر هذا النموذج مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الإكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): نموذج ادارة المعرفة عند Marquadt



المصدر: محمود عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

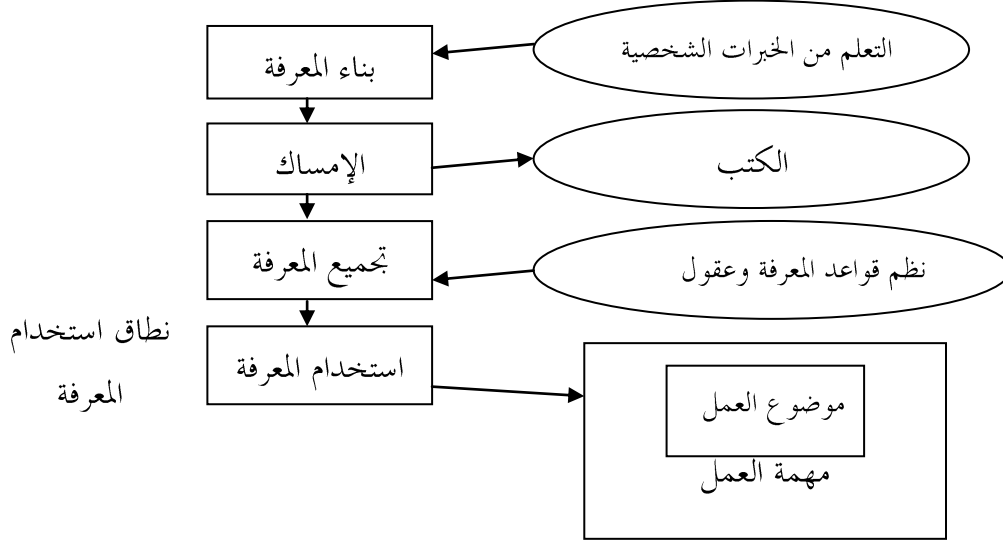
يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها فهي عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

**3- نموذج Wiig:** يحقق هذا النموذج أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، الإحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، ووفقا لهذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، ويهتم هذا النموذج بالإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة والحوسبة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة إلى فرق العمل وعلى نحو مماثل يتم استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتمادا على الموقف. كما يتم كذلك دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

وإستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري هذه الوظائف متشابهة لكنها في الواقع مختلفة تماما. والشكل الموالي يوضح ذلك:

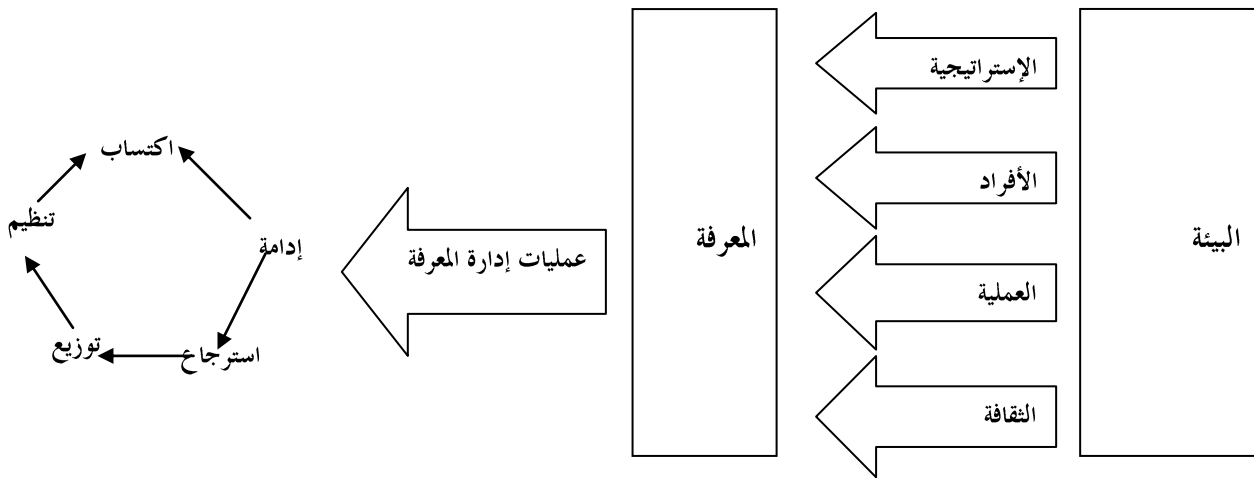
الشكل رقم (05): نموذج ادارة المعرفة عند Wiig



المصدر: محمود عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 124.

4- نموذج Duffy: قدم ديفي نموذج لإدارة المعرفة معبر عنه بالشكل أدناه، منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية ومن خلال إشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية لتتحول المعلومات إلى معرفة، ويتكون هذا النموذج من العمليات التالية: إكتساب المعرفة، التنظيم من حيث التصنيف والتبويب والرسم، الإسترجاع ويشمل البحث والوصول، التوزيع من خلال المشاركة والنقل، عملية الإدامة وتشمل التنقيح والنمو والتغذية.

الشكل رقم (06): عمليات ادارة المعرفة في نموذج Duffy



المصدر: محمود عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 134.



## ثانيا- إستراتيجيات إدارة المعرفة

أشار (Wiig & Earl) أنه يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، وتبعاً لذلك أُقترحت إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1- الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف تستخدم المنظمات إستراتيجيتين مختلفتين هما<sup>2</sup>:

أ- الاستراتيجية الترميزية: تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية قابلة للوصف والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة.

ب- الاستراتيجية الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية الغير قابلة للقياس والترميز بل هي معرفة حوارية تفاعلية في حوارات الأفراد وجها لوجه غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المنظمات كثيفة المعرفة.

وهكذا فالمنظمات تختار الإستراتيجية الأنسب على حساب الأشخاص الذين تخدمهم والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم واحدة مهيمنة والأخرى داعمة. والجدول التالي يميز بين الاستراتيجيتين:

<sup>1</sup>: عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص144-150.

<sup>2</sup>: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ( المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) مرجع سبق ذكره، ص 163-165.

الجدول رقم (03): أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية.

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
- توافر نظم المعلومات السريعة والفائقة النوعية باعداد استخدام المعرفة المرمزة.	- الاستراتيجية التنافسية	- توافر المشورة التحليلية حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
- (اقتصاديات اعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية - عادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة	- النموذج الاقتصادي	- (اقتصاديات الخبرة) - استيفاء اجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الاخرين - التركيز على ادامة هامش ربح عالي.
- (من الاشخاص الى الوثائق) - تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	- استراتيجية ادارة المعرفة	- (من الاشخاص الى الاشخاص) - تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
- الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	- تقنية المعلومات	- الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
- تدريب افراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة	- المصادر البشرية	- تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة. - مكافأة الافراد مباشرة لمشاركتهم الاخرين في المعرفة.

المصدر: محمود عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص145.

2- إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب: وهنا نميز بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

أ- إستراتيجيات جانب العرض: تركز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة - تركز على آلية المشاركة في المعرفة ونشرها - .

ب- إستراتيجيات جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ثالثاً- متطلبات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة على تطورها:

1- **متطلبات إدارة المعرفة:** لكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق إدارة المعرفة لا بد وأن تسعى إلى تنفيذ المتطلبات الرئيسية التالية التي تقوم عليها إدارة المعرفة<sup>1</sup>:

أ- استخدام منهجية البحث العلمي وطرق التفكير الجماعي كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات؛

ب- العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي ( المعرفة الصريحة والضمنية ) من مختلف المصادر الداخلية والخارجية؛

ت- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة؛

ث- أن يحتل العاملين من ذوي المعرفة (knowledge workers) النسبة الغالبة من وظائف المنظمة؛

ج- تسهيل عملية إنسياب المعرفة وتدفعها في أقسام المنظمة المختلفة والعمل على تحقيق التوازن المعرفي؛

ح- العمل على زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا وتسهيل عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة وإزالة الحواجز والمعوقات التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛

خ- الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة ( بما لا يضر بمصالحها ) وتيسير التعامل فيها مع جمهور المستفيدين عبر وسائط الإتصال وشبكات الإنترنت؛

د- العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدر متميز للقيمة المضافة للمنظمة.

أما (Amirit) فقد حدد العوامل المطلوب توافرها لتسهيل نجاح عملية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- **المسح الأساسي:** وهو أول عامل مساعد لنجاح إدارة المعرفة ويتضمن: إدراك المنظمة للبيئة التي تعمل فيها، جمع المعلومات حول الظروف المحيطة خارج نطاق المنظمة، وعي المنظمة بالمجالات التي تقوم بها مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة.

ب- **الإدراك المشترك لثغرات الأداء:** أي الإدراك المتفق عليه حول الأمور في المنظمة وعن الكيفية الفعلية التي يجب أن تكون عليها.

ت- **القياسات:** أي كيفية قياس أصول المعرفة بالمنظمة بحاجة إلى وضع مجموعة قياسات واضحة لتقييم ثغرات أداءها وهذا هو الجزء الصعب باعتبار أنه بدون إدراك واضح لكيفية القياس لا يمكن للمنظمة أن تطور الأداء فيها إلى معرفة مشتركة.

<sup>1</sup>: حسان عبد المفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة الأردنية لتطبيق إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup>: خلود غازي مذيبي بني هاني، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص 33-34.

ث- **ثقافة المنظمة:** فالمنظمة بحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية راسخة تتمثل في تبني قيم وفلسفة مشتركة وهيكل تنظيمي ونظم تسمح بتمكين العاملين في مجال عملهم وتؤكد على قيمة الأداء حيث تساهم ثقافة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث تعمل على تمكين العاملين من تفعيل المنظمة وأدائها وتتأثر بفعالية المدراء والعاملين في مواجهة التحديات والمشكلات التي تفرضها البيئة والزمن.

ج- **قادة المعرفة:** إدارة المعرفة تحتاج إلى العديد من الأشخاص العاملين لإنجاحها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ يستطيع كل منهم توظيف المعرفة بما يحقق الانتفاع بالمعرفة الموجودة وتضمينها في الخدمات والمستويات المتقدمة لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.

ح- **البدء بالمعرفة الموجودة:** تتطلب المعرفة عملية التقييم والفهم لموجودات المعرفة الحالية للمنظمة أولاً من خلال جمع البيانات الحالية وأصول المعلومات الموجودة فعلياً لتجديد المنظمة فبدون الوعي الكامل بما هو موجود ومناقشة الإقتراحات التي تعمل عليها المنظمة فإنه يصعب تحديد المعرفة المطلوبة للتطور مستقبلاً وإبتكار معرفة جديدة.

2- **العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:** يشير (Wiig) إلى وجود عاملين أساسيين يمكن أن يكون لهما الأثر الواضح في تطور المعرفة هما<sup>1</sup>:

أ- **العوامل الخارجية:** وأهمها العوامل البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وتؤثر على أعمالها، حيث لا بد على هذه المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية بل والاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل ما يلي: العولمة، التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك، حدة المنافسة.

ب- **العوامل الداخلية:** وتشير إلى كل ما هو موجود داخل المنظمة مما يساهم في تطور إدارة المعرفة ومن هذه العوامل ما يلي: حجم العمل، تزايد القدرات التقنية، فهم وظائف المعرفة.

<sup>1</sup>: خلود غازي مذيب بني هاني، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

## المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلب المداخل مفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية لأن المعرفة المشتقة من العلومات ومن مصادرها المختلفة لاتعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تعنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والحفاظ عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدام.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين إلى رسم هذه العمليات على شكل حلقة ولقد اختلف الباحثون في إدارة المعرفة على عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات فقد وصف (Laudon&Laudon) أربع عمليات لإدارة المعرفة: الحصول على المعرفة وترميزها، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع ونشر المعرفة. أما (Heising&Vorberk) فقد ميزا بين ستة أنواع تضمنت: تشخيص المعرفة. تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التوزيع و التطبيق.

ولقد اعتمدت الباحثة على العمليات الجوهرية المتمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة (نشر وتقاسم المعرفة)، تطبيق (تنفيذ) المعرفة، لا سيما أن هذه العمليات تتم في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها<sup>1</sup>، وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل من خلال المطالب التالية:

**المطلب الاول: عملية توليد (انشاء)المعرفة؛**

**المطلب الثاني: عملية تخزين المعرفة؛**

**المطلب الثالث: عملية توزيع المعرفة؛**

**المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة.**

<sup>1</sup>: صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 62.

## المطلب الأول: عملية توليد المعرفة

يقصد بعملية توليد المعرفة الإبداع من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكارية مستمرة، كما تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية عالية مثل: ممارسة الإستراتيجية وبدأ خطوط إنتاج جديدة... وغيرها، وبالتالي فالمعرفة مصدر للإبتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة<sup>1</sup>. ويعرفها كذلك (Sabherwal, & Fernandez) بأنها: "تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة فتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة بينما توليد المعرفة الضمنية يعتمد بشكل مباشر على التكيف"<sup>2</sup>. وهي أيضا: "عملية الإنشاء الواعي والعمدي للمعرفة في ظل مبادرات وأنشطة معينة تقوم بها المنظمات من أجل زيادة مخزونها من المعرفة"<sup>3</sup>.

**1- مراحل عملية توليد (إنشاء) المعرفة:** قسم الباحثون هذه العملية إلى المراحل أو الأجزاء التالية<sup>4</sup>:  
 أ- **الإكتشاف (التشخيص):** قبل أن تقوم المنظمة بتوليد (إنشاء) معرفة جديدة ينبغي عليها تشخيص المعرفة وتحديد إحتياجات المنظمة منها سواء الداخلية أم الخارجية والبحث عن مكان وجودها وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، حيث تسمح عملية التشخيص بمعرفة أنواع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب وبالتالي القدرة على تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للإستمرار في عملية الإستثمار المعرفي الجديد، وهكذا يمكن وضع خارطة للمعرفة في المنظمة من خلال إكتشاف الأفراد الحاملين للمعرفة وأماكن تواجدها في القواعد التنظيمية<sup>5</sup>. ويتم التركيز في التشخيص على<sup>6</sup>:

- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المنظمات الأخرى؛
- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المنظمة: ويقصد بها الفجوة الحاصلة بين ما تعرفه المنظمة فعليا وبين ما تستطيع أن تعرف كمستوى مخطط، وهي نوعان: فجوة المعرفة الداخلية تتمثل في الفجوة بين ما تعمله المنظمة وبين ما تستطيع عمله، وفجوة المعرفة الخارجية وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة<sup>7</sup>.
- الإهتمام برسم خريطة المعرفة عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المنظمة: يرتبط بمفهوم فجوة المعرفة مفهوم آخر هو مفهوم خريطة المعرفة، هذه الأخيرة تعمل بمثابة عملية جرد لموجودات المنظمة

<sup>1</sup>: علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>2</sup>: محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup>: أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه.

<sup>5</sup>: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>6</sup>: محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>7</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 16.

من أفراد ووثائق وقواعد بيانات ..الخ، وسواء كانت هذه الخريطة فعلية أم قاعدة بيانات فهي تدل على المعرفة لكنها لا تحوي عليها فهي دليل وليست مخزناً، وتهدف خريطة المعرفة بشكل أساسي إلى إرشاد أفراد المنظمة إلى الجهة التي يتعين عليهم الذهاب إليها حينما يكونون بحاجة إلى الخبرة، فالأفراد الذين يملكون خريطة جيدة تكون لديهم القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة خاصة وأنها (الخريطة) أداة لتقييم المخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة وتكشف عن نقاط القوة ليتم استخدامها وعن الفجوات ليتم ردمها<sup>1</sup>.

هذه العملية مهمة لأن المعرفة غير ملموسة ومن الصعب إكتشافها خاصة المعرفة الضمنية، لذا فمن المهم إظهارها وإستثمارها وهذا ما يتطلب إعداد خرائط معرفية تحدد مكان ومسارات المعرفة لكي تسهل على العاملين إستخدامها وإستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

ب- الإكتساب: بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرهم المختلفة وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل: مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والإتصال بين جماعات العمل والزبائن والعاملين...الخ، التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وقد تكون من مصادر خارجية مثل: الأنترنت، الإستخبارات التسويقية، إستقطاب عاملين جدد...الخ<sup>3</sup>.

ت- خلق المعرفة: يمكن خلق المعرفة الجديدة عن طريق<sup>4</sup>:

- دمج معرفة داخلية مع معرفة داخلية أخرى لخلق معرفة جديدة؛  
- تحليل المعلومات لخلق معرفة جديدة وهذا يضيف قيمة للمعلومة بحيث تصبح قادرة على إنتاج العمل وأحد الأمثلة لخلق المعرفة الجديدة الذكاء التنافسي.

إن التكنولوجيا مفيدة في هذه المرحلة لأنها يمكن أن تسهل خلق المعرفة الجديدة من خلال تركيب البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر متنوعة.

2- طرق توليد المعرفة: حدد (Mc Shane & Glinow) أربع طرق لتوليد المعرفة تتمثل في<sup>5</sup>:

أ- التعلم الفردي: ويكون بإستخدام المنظمة لوسائل مبتكرة تساعد الأفراد على إكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية كالتغذية العكسية والملاحظة والخبرة.  
ب- التفحص البيئي: من أجل تلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية بهدف إتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية.

<sup>1</sup>: حسان عبد المفلح المومني، "مدى إستعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup>: هيثم علي حجازي، أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup>: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 27.

<sup>4</sup>: أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>5</sup>: Mc Shane & Glinow, Organizational Of Behavior, McGraw- Hill Co.Inc. U.S.A, 2000, P 15.

ت- توليد المعرفة عن طريق الشراء أو الاستأجار: ويكون عن طريق إستأجار عاملين جدد يجلبون لها أفكارا جديدة ومعرفة تقنية جديدة.

ث- التجريب: وهو توليد المعرفة من داخل الشخص عن طريق التبصر من تجاربهم ومن تجارب الآخرين ثم تعميمها.

كما يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير كما يمكن لوحدات أخرى بالمنظمة أن تنتج معرفة ذات أهمية في إتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى التجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي<sup>1</sup>.

وفي نفس الإتجاه يؤكد (Marquart) أن المعرفة التي يتم إكتشافها من خلال حل مشكلة معينة أو من خلال التجريب تكون أكثر قيمة للمنظمة، والأفراد حسب (Nonaka&Takeuchi) هم اللذين يولدون المعرفة لذا يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها هؤلاء الأفراد<sup>2</sup>. لذلك حدد (Takeuchi & Nonaka) نموذجا لعملية توليد المعرفة يتكون من العمليات التالية<sup>3</sup>:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية: يحدث التحويل عندما يتشارك فرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل واحد منهما من معرفة ضمنية من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث؛

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة: يحدث عندما يكون الفرد قادرا على التلفظ بوضوح بما يمتلكه من معرفة ضمنية فهو بذلك يحول المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة سامحا للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية؛

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة: حينما يكون الفرد قادرا على دمج أو تركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج وبالتالي يحول المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة أخرى؛

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية: يحدث عندما يستخدم الأفراد المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم أي من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد وفريق العمل يثرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم وبالتالي تحدث عملية التدوير.

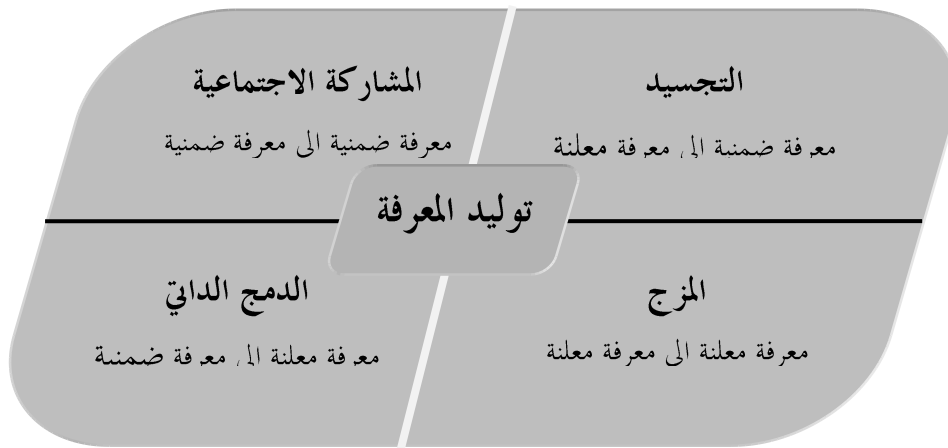
<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup>: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>3</sup>: هيثم علي حجازي، أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.



## الشكل رقم (07): نموذج توليد المعرفة



المصدر: خلود غازي مزيب بني هاني، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعة الاردنية، أطروحة دكتوراه في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

مما سبق يمكن القول أن توليد المعرفة من المراحل الهامة في عمليات إدارة المعرفة وترتكز عليها باقي العمليات الأخرى في إدارة المعرفة حيث تزود المنظمة بالقدرة على التفوق وتحقيق مكانة سوقية عالية، وهذا من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة بصورة مستمرة.

ولهذا لكي يتم توليد المعرفة يجب توفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

- لا بد أن تكون هناك مصادر (داخلية وخارجية) للمعلومات؛
- لا بد أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها استعداد لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل؛
- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.

<sup>1</sup>: سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الإقتصاد، المجلد (26)، العدد (02)، 2010، ص 71.

**المطلب الثاني: عملية تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها وإسترجاعها):**

تكون المعرفة مفيدة وهادفة إذا تم تخزينها ووضعها في صورة مفيدة للاستفادة منها في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وتمكين العاملين بالمنظمة من الوصول إليها في الحاضر والمستقبل، ويشير خزن المعرفة إلى<sup>1</sup>:

**1- الحفظ:** حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون وكذلك المعرفة الموجودة في النظم داخل المنظمة والتي تشمل الوثائق والسجلات وكل ما يقدم معلومات حول ما يجب أن تعمل به المنظمة والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومن بين الطرق للحفاظ على الموجودات غير الملموسة تكون بالحفاظ على العاميين الجيدين اللذين يمتلكون الخبرة والمعرفة والذاكرة التنظيمية بالنسبة للمنظمات التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع لأن الافراد اللذين يغادرون المنظمة يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، بينما الموثقة تبقى مخزونة في قواعدها.

**2- التنظيم:** يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة يجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب كذلك تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة التي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

**3- الإسترجاع:** يشير إسترجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد إستعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل وإستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال، إن مدى الإستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على إسترجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضع في القواعد المعرفية<sup>2</sup>.

أما (Duffy) فقد عد تخزين المعرفة الجسر الذي يربط الحصول عليها ومسكها وعملية الإسترجاع ويتم جمع المعرفة وتراكمها داخل المنظمة وهذا ما يتطلب تحديث الذاكرة التنظيمية بإستمرار وتحسين وسائل الإتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين<sup>3</sup>. وينطوي الإهتمام بهذه العملية على ما يلي<sup>4</sup>:

أ- إستخدام أنظمة وبرمجيات تساعد في التخزين؛

<sup>1</sup>: يوسف أبو فارة ومحمد خليل عليان، "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية"، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي

الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 25-27 نيسان، الأردن، 2005، ص 8.

<sup>2</sup>: يوسف أبو فارة ومحمد خليل عليان، "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية"، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

<sup>3</sup>: محمد تركي البطاينة، أثر ادارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 47.

ب- إيجاد قواعد ومستودعات المعرفة وتوثيقها؛

ت- إيجاد آليات للتنظيم وخرن المعرفة لمواجهة التغيرات المستقبلية؛

ث- توافر وسائل الإتصال التي تساعد على سهولة الوصول للمعارف المخزنة.

أما (مكليود) فأشار إلى وجود نوعان من وحدات الخزن وهي<sup>1</sup>:

أ- الخزن التتابعي وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية؛

ب- الخزن للوصول المباشر وآليات الشريط الممغنط (CD).

أما (محمد الراضي) فيرى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار

الذي يؤدي إلى إكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة<sup>2</sup>.

إن المعرفة غالباً ماتكون قابلة للتلف والتقادم كما أن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يجوز إحتكار المعرفة وينبغي على العاملين والمنظمات تجديد معرفتهم، كما أشار (Iev) أن إنشاء نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ومن ثم يتم التحكم بها ودراسة ما ينبغي الإحتفاظ به لأنه ليست كل معرفة أو فكرة مفيدة يمكن إستثمارها<sup>3</sup>.

ومما سبق لا بد من الإشارة إلى أهمية حفظ المعرفة وتوفيرها في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة، خاصة في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل وبالتالي تفقد المعرفة غير الموثقة في قواعدها مما يلزم الإهتمام أكثر بالعاملين وإخراج معرفتهم الضمنية من خلال التدريب، والحوار أما المعرفة الظاهرة فالتوثيق يعتبر أحسن طريقة للاحتفاظ بها من خلال حفظ معارف الأفراد والمعارف الأخرى تتشكل في الذاكرة التنظيمية.

### المطلب الثالث: عملية توزيع (نقل) المعرفة

باعتبار المعرفة موجوداً فهي تزداد بالإستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت معظم المنظمات إلى تشجيع المشاركة والتقاسم في المعرفة حيث تعتبر هذه الأخيرة عكس الموجودات الملموسة التي تفقد بمجرد المبادلة بين طرفين وتتلف بالإستعمال، فالمعرفة تنمو وتزداد بالمشاركة والتقاسم وتتلف نتيجة عدم الإستعمال.

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، ويشير كذلك إلى تلك العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتقاسم كما يلي:

<sup>1</sup>: مكليود رايون، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص451.

<sup>2</sup>: محمد الراضي، "الوسائط في خدمة تعلم وتعليم الدروس"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء، الجامعة، العراق، العدد3، ص 104.

<sup>3</sup>: Lev,B " Knowledge Management Fad For Need", Research Technology Management, Vol.43,No.5,p10.

**1- النشر:** عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها، ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة حيث يشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>1</sup>.

- أما (باداركو) فقد حدد في هذا السياق توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي<sup>2</sup> :
- أ- يجب توفر الوسيلة المناسبة لنقل المعرفة، يمكن أن تكون شخصاً أو شيئاً آخر؛
- ب- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها؛
- ت- يجب أن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- ث- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

**2- التشارك والتقاسم:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أنه باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات<sup>3</sup>.

إن تقاسم المعرفة وتشاركتها داخل المنظمة يعد أمراً حيويًا، فحسب (San) المشاركة بالمعرفة فعالية إجتماعية تحتم على الأفراد الإتصال بعضهم ببعض وإستعمال ما يعرفونه في حل المشكلات بشكل جيد<sup>4</sup>. أما (الكبيسي) عند تناوله لموضوع المشاركة بالمعرفة فأوجب ضرورة الإنتباه إلى ثلاث نقاط مهمة هي: المشاركة تحتم الإنتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، إختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة، المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات (لا تتضمن عنصر التفكير)<sup>5</sup>. وفي نفس الإتجاه حدد (Iaudon&Laudon) أداتان مفيدتان تلبيان إحتياجات المنظمة من مشاركة العاملين بالمعرفة هما<sup>6</sup>:

أ- **إتصال المجموعة:** وهي أداة مهمة لخلق بيئة العمل التعاونية ويتم بناءها على ثلاث مبادئ رئيسية وهي: الإتصال، التعاون، التنسيق حيث تسمح للعاملين من العمل على الوثائق وتطوير قواعد المعلومات المشتركة وإرسال البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup>: يوسف أبو فارة ومحمد خليل عليان، "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية"، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup>: محمد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>3</sup>: يوسف أبو فارة ومحمد خليل عليان، "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية"، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>4</sup>: San T, "Knowledge Management Practices In Singapor", International Business Ressource Center Regional New, Vol.6. No.1, 2002, P 05.

<sup>5</sup>: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>6</sup>: توفيق علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجمود الشاملة وأثره على الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ب- بيئة الأنترنت المعرفية: وهي بيئة تستخدمها العديد من المنظمات للوصول إلى مصادر مختلفة من المعلومات إذ يمكن للأفراد استخدام نظم المعلومات لمساعدتهم في التعرف على حجم المعلومات المتاحة والإتصال بالأجزاء والفروع المختلفة للمنظمة والمنظمات الأخرى المرتبطة بهذه الشبكة الداخلية. أما التدريب فيلعب دورا مهما في تقاسم المعرفة بالإضافة إلى عمليات الإتصال التي تتقاسم المعلومات القيمة بسرعة وإنسيابية عبر حدود المنظمة ، إضافة إلى الشبكات الإنسانية حيث يتبادل الأفراد الآراء حول مواضيع يهتمون بها كثيرا، وفي أغلب الأحيان تقود إلى بناء علاقات شخصية قوية تسهم في تطوير تفكيرهم<sup>1</sup>.

وتمثل الشركات اليابانية نموذجا لنشر المعرفة وتقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء، إنشاء قاعات المحادثة إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات العمل والتي تلعب دور أساسي في تبادل الخبرات فالمعرفة يعرفها (prax) بأنها: مجتمعات تتكون من فردين فأكثر وتتفاعل فيما بينها في إطار علاقات إجتماعية لا ترتبط بالمدى الزمني ولا المكاني للمنظمة وتساهم بشكل كبير في تطوير أفكار، وممارسات موظفي المنظمة. لكن نجاح هذه المجموعات يتوقف على عدة عوامل من بينها الثقة المتبادلة مابينهم بالنسبة لتبادل المعارف ومدى التفتح والتقبل لأفكار الآخرين، دور التكنولوجيات في الترسخ لهذا النوع من التنظيمات، فالشبكة الداخلية مثلا **intranet** تحقق تقاسم وتبادل فوري للمعارف، وجود قيمة حقيقية لأفراد المجموعة ، فهناك مثلا بعض الشركات تقوم برصد مكافئات من أجل تقاسم المعرفة<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن توزيع المعرفة من ضروريات إدامة المعرفة في المنظمة ونموها وتطورها، حيث تساعد هذه العملية وصول المعرفة الملائمة إلى مستخدميها في الوقت الملائم، فتستعمل تكنولوجيا المعلومات والإتصال كالبريد الإلكتروني والأنترنت....الخ، بالإضافة إلى ورش العمل، أما التدريب والحوار وشبكات العمل الشخصية فتؤدي دورا هاما في نقل وتوزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

<sup>1</sup>: McChan & Glinow, Organizational Of Behavior, Op.Cit.P27.

<sup>2</sup>: فريد كورتل وآخرون، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد"، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 9.

## المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة

إن تطبيق المعرفة يعني الاستفادة منها وإستخدامها وإعادة إستخدامها فتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم إستخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها<sup>1</sup>.

لقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات لتؤتي ثمارها فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، فاليابانيون أرجعوا سر نجاح إدارتهم من خلال منظومة أربع كلمات (نتعلم، نفهم، نطبق، ننافس) لأن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة خاصة في العمليات الإستراتيجية المتعلقة بتحقيق الجودة للمنتجات والخدمات لمقابلة إحتياجات العملاء، فالمعرفة قوة إذا طبقت. ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما<sup>2</sup>:

- 1- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- 2- المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وفي نفس الإتجاه تشير اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا إلى أن المنظمات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من إهتمامهم بالمعرفة المنتجة<sup>3</sup>.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيقها يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف التي تحقق للمنظمة النمو والتكيف ولهذا كان الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيقها وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها فتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها لن يكون لها تأثير إذا لم يتم إستخدام المعرفة بفاعلية، بإيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل ونظم المنظمة. ولتطبيق المعرفة يجب توفر مجموعة من الشروط وهي<sup>4</sup>:

- يجب أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة الخدمات؛
- يجب أن يكون العاملين قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها؛

<sup>1</sup>: سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup>: يوسف أبو فارة ومحمد خليل عليان، "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية"، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص 8.

<sup>4</sup>: Mc Chan & Glinow, Organizational Of Behavior, Op.Cit.P23.

- يجب أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم، لذا فالإستفادة من المعرفة يتطلب تفويض العاملين حل بعض المشكلات في المنظمة.

كما يجب على المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة تعيين مدير للمعرفة يقع عليه واجب الحث على ذلك التطبيق ويكرس تطبيق المشاركة بالمعرفة والتنفيذ الدقيق لها، فالوصول على المعرفة وتوفيرها من مصادرها المختلفة لا يضمن حسن إستعمالها ما لم تعمل إدارة المعرفة على إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة اللازمة إلى الأفراد وخبرائها ووحداتها، لأن الهدف من توزيع المعرفة ضمان إستعمال المعرفة بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. وأكد على أن الإستخدام وإعادة الإستخدام تتضمن الإتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني إستثمار المعرفة، فالوصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ما لم تحول هذه المعرفة إلى التنفيذ، فنجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها.

وخلصاً لما سبق يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة هي جوهر إدارة المعرفة في المنظمة فإدراك المنظمات للمعرفة الموجودة وإكتساب المطلوب منها سواء بتوليدها داخل المنظمة أو الحصول عليها من بيئتها الخارجية ثم تسعى إلى حفظها وخبزنها في وسائل متعددة وتوزيعها على الأفراد الذين هم بحاجة إليها، ليعملوا على تطبيقها وإخراجها في شكل منتجات وخدمات لإرضاء زبائنهم، فالدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملية توليد والكتساب وتخزين وتطبيق المعرفة بإمكانه أن يحقق نتائج إيجابية للمنظمة منها زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة، الأمر الذي يمكن المنظمة من الحفاظ على حصتها في السوق والبقاء في مقدمة المنافسين.

وهذا الأمر يلزم المنظمات عدة مسؤوليات إتجاه المعرفة المتوافرة لديهم ومنها<sup>3</sup>:

- تعي المنظمة المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها؛
- تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير؛
- تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط؛
- تنتقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية؛ وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل؛
- تمثيل المعرفة في شكل تقارير ورسوم وعروض مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها؛
- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة؛

<sup>1</sup>: Burk.M, Knowledj Management Everyone Benefits By Sharing Information, Publi Roods, 1990,P27.

<sup>2</sup>: Ibid, P 103.

<sup>3</sup>: ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، مصر، 2009، ص 24.

- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة؛  
وإضافة لما سبق، يجب على المنظمات تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات لتساند جميع الأنشطة المشتركة في دورة حياة المعرفة وتدعم عمليات إدارة المعرفة باعتبارها أداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن.



## خلاصة:

من خلال معالجتنا لهذا الفصل نجد أن المعرفة اليوم هي المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، كونها تجعل هذه الاخيرة أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص، كما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس لأن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة والحفاظ عليها ونشرها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها. وتبدأ عمليات إدارة المعرفة التي تمر بمراحل تشخيص الحاجة إلى المعرفة في الحصول على المعرفة ثم السعي إلى الحصول عليها من مختلف المصادر سواء الداخلية أو الخارجية (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة، وسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي). وبعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- تسجيل المعلومات في ملفات أو في الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة لاسترجاعها؛
  - جمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها لاحقاً؛
  - الحفاظ على العامان الجيدين اللذين يمتلكون الخبرة والمعرفة والذاكرة التنظيمية.
- ويعتبر توزيع ونشر المعرفة العملية الثالثة في عمليات إدارة المعرفة، حيث يعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية منها: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل، البريد الالكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة.
- أما تطبيق المعرفة فهو الهدف الأساسي من إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة، واسترجاع المعرفة وجعلها جاهزة للاستخدام.

## الفصل الثاني :

التخطيط التسويقي الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة

**تمهيد:**

إن البيئة التي تعمل فيها المنظمات ديناميكية ومتغيرة باستمرار ولا يمكن لأي منظمة مزاولة نشاطها بمعزل عن هذه التغيرات، وهذه الأخيرة تتطلب من المنظمة إعداد إستراتيجيات تسويقية تساعد في تحقيق الإستجابة السريعة والفعالة اتجاهها، لذلك فإن تبني إدارة التسويق للتخطيط التسويقي الإستراتيجي يمكنها من التكيف مع هذه التغيرات السريعة وصولاً إلى البقاء والإستمرار والنمو بالإضافة إلى أنه يجعلها أكثر قدرة على استغلال واستثمار مواردها بكفاءة عالية.

ومع ظهور ثورة المعلومات والمعرفة تغيرت الإستراتيجيات التسويقية تبعاً لتطور المجال المعرفي، فبعد أن كانت المنظمات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على قدراتها الذاتية داخل المنظمة أصبحت المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، ولكي تضمن المنظمة كذلك البقاء في طليعة المنافسين يتطلب منها إمتلاك المعرفة اللازمة عن مجمل التغيرات التي تحيط بها، من هذا المنطلق ظهرت علاقة قوية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية وكان لها الدور الكبير في صياغتها.

لهذا جاء هذا الفصل ليبين العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، ولكن قبل التطرق إلى تحليل هذه العلاقة يتوجب علينا أن نعرض أولاً على بعض المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وكذلك التخطيط التسويقي الاستراتيجي، الأمر الذي استلزم منا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي؛****المبحث الثاني: التخطيط التسويقي الإستراتيجي؛****المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الإستراتيجي.**

**المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات حيث يعتمد نجاحها أو فشلها إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي، ولقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم التخطيط الإستراتيجي ليتطور إلى ما يعرف اليوم بالادارة الإستراتيجية<sup>1</sup>. ونتيجة لتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها إضافة إلى التغيرات البيئية التي تواجهها وجب عليها الإهتمام أكثر بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يساعدها على مواجهة المخاطر وبالتالي يمكنها من الإستمرار والتواصل في تحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والتطور كما نتطرق أيضا الى الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية والفرق بينهما، ومكونات الخطة الاستراتيجية من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، النشأة، التطور؛**

**المطلب الثاني: الاستراتيجية والخطة الإستراتيجية؛**

**المطلب الثالث: مكونات الخطة الإستراتيجية**

**المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي: المفهوم، النشأة، التطور**

التخطيط الإستراتيجي نوع من أنواع التخطيط بشكل عام مبني على أهداف طويلة وبعيدة تقوم فيه المنظمة بإختيار الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال هذا المطلب سيتم تقديم شرحا مفصلا ومعقفا عن التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم، النشأة والتطور، الخصائص، الأهمية..، ولكن قبل هذا سنتحدث أولا باختصار عن التخطيط بإعتباره الوظيفة الأولى التي تقع على عاتق إدارة التسويق حيث يتم من خلاله تحديد المهام والأنشطة ووضع السياسات والبرامج المراد تحقيقها في المستقبل.

**أولا- مفهوم التخطيط:**

**1- تعريف التخطيط:**

- عرف التخطيط على أنه: " وظيفة إدارية أساسية لا يمكن للمنظمة أن تعمل من دون إعداده بشكل جيد، معتمدة في ذلك على دراسة العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة"<sup>2</sup>.
- ويقول(فايول):" التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"<sup>3</sup>
- وعرف أيضا على أنه: " عمل إفتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية إستخدام هذه

<sup>1</sup>: موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم والمصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص 6.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

<sup>3</sup>: نبيل حامد مرسى صقر، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 3.

العناصر والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال"<sup>1</sup>. وفيما يلي نورد بعض التعاريف المختلفة للتخطيط مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): تعريف التخطيط**

المرجع	التعريف	
Griffin, 1990	عملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف ووضع الخطط وتطويرها من حيث النشاطات ذات العلاقة.	-1
Daft, 1991	تصرف يتعلق بوصف دقيق لأهداف التنظيم وطرق الوصول إليها.	-2
Mintzberg, 1994	مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات.	-3
Boon & Kurtz, 1998	العمليات المسبقة والمرتبطة باحداث أو احتمالات مستقبلية وإقرار الفعل المناسب لإنجاز أهداف المنظمة.	-4
Robbins & Coulter, 2005	تحديد أهداف المنظمة وتوضيح لاستراتيجيتها الشاملة وتكامل وتناسق الخطط مع عمل المنظمة ككل وارتباط ذلك بالهدف والوسيلة المعتمدة.	-5

المصدر: ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 143.  
من خلال ما ورد من تعريفات نستنتج بأن التخطيط هو عبارة عن نشاط يشتمل على مجموعة من العمليات المتكاملة التي تتضمن تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

**2- أهمية وفوائد التخطيط:** هناك العديد من النقاط التي تمثل أهمية التخطيط ومنها<sup>2</sup>:

أ- عملية التخطيط تمكن الإدارة من تحديد ما يراد إنجازه، كم ومتى وكيف يمكن إنجاز الأعمال المطلوبة؛

ب- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل وينظر إلى الأمام إستناداً لنتائج الأداء في الماضي والحاضر؛  
ت- يلعب دوراً حيوياً للمساعدة على تفادي الأخطاء، وتحديد الفرص الخطرة التي قد تسبب خسارة للمنظمة؛

ث- التخطيط المعد بشكل جيد يوضح للعاملين والمديرين طبيعة العمل المراد إنجازه.  
أما فوائد التخطيط فهي<sup>3</sup>:

ج- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجات التي قد تواجه المنظمة مستقبلاً؛

ح- يضمن التخطيط الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛

خ- يبين التخطيط ماهو مطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح؛

<sup>1</sup>: نبيل حامد مرسي صقر، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>2</sup>: ثامر ياسر البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 59.

<sup>3</sup>: بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، ط1، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48-49.

- د- يوفر القاعدة السليمة لممارسة التنسيق بين الأنشطة والأعمال داخل المنظمة؛  
 ذ- يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطط معيارا للحكم على مدى نجاح تنفيذ العمل؛  
 ر- يعتبر نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة؛  
 ز- يعمل على تنمية القدرة على إتخاذ القرار لدى المديرين وتحديد الأولويات ورسم السياسة ووضع قواعد العمل؛

### 3- أنواع التخطيط: نجد الأنواع التالية للتخطيط<sup>1</sup>:

أ- حسب المجال أو النشاط: مثل التخطيط المالي، السلعي، التخطيط للشراء، التخطيط للبيع، للموارد البشرية... وهكذا.

ب- حسب التكرار: هو تخطيط متكرر يوضع لمواجهة مواقف من طبيعتها أن تتكرر (التخطيط للتخزين)، وتخطيط مؤقت يوضع لمواجهة موقف فريد لا يتكرر (مواجهة أحد المنافسين في السوق).

ت- حسب المدى الزمني: ويقسم إلى ثلاث أنواع: تخطيط طويل الأجل يغطي فترة زمنية طويلة من خمس إلى عشر سنوات، تخطيط متوسط الأجل يغطي فترة زمنية متوسطة من سنة أو سنتين إلى ثلاث سنوات، تخطيط قصير الأجل يغطي فترة زمنية قصيرة أقل من سنة أو لعدة شهور فقط.

ث- حسب مدى تأثيره: يقسم إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

- التخطيط الإستراتيجي: يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى ويحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة في الزمن البعيد فهو يرتبط بميادين نشاط المنظمة العامة، ومن أمثلة التخطيط الإستراتيجي: توسيع إنتاج المنظمة وتنويعه، فتح أسواق جديدة محلية أو خارجية.

- التخطيط التكتيكي: ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخصصي يوضع لمساندة التخطيط الإستراتيجي ويسعى إلى تحقيق أهدافه، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة كالإنتاج، التسويق، التمويل... الخ.

- التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال وأنشطة، لذلك فهو يهتم بالجزئيات ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج، ويشمل هذا النوع كافة مجالات العمل داخل المنظمة.

### ثانيا- مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطوره:

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي: توجد تعاريف عديدة للتخطيط الإستراتيجي ولكن بشكل عام هو مصطلح مركب من شقين أساسيين هما: التخطيط والإستراتيجية لذلك اختلفت آراء الباحثين في وضع تعريف شامل له وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من هذه التعريفات كما يلي:

<sup>1</sup>: بشار يزيد الوليد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 53-55.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 54-55.

- عرف (هنري فايول) التخطيط الإستراتيجي على أنه: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"<sup>1</sup>.
- وعرف كذلك بأنه: " تلك العملية المستمرة الهادفة للربط بين أهداف المنظمة ومواردها من جهة وبين الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة من جهة ثانية " <sup>2</sup>.
- ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: " عمليات إتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على وضع الأهداف والبرامج النهائية لهذه الاهداف مع وجوب تنفيذها.
- كما تم تعريفه على أنه: " تحديد التوجهات الرئيسية للمنظمة في الأمد البعيد مع مراعاة متغيرات محيطها والتركيز على نمو السوق والوضعية التنافسية، وذلك من خلال تحقيق التوازن الداخلي والخارجي والتخصيص الجيد للموارد المتاحة"<sup>4</sup>. وبالتالي فهو يجب عن التساؤلين التاليين: ما الذي تسعى إليه المنظمة مستقبلاً؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟.
- وهو كذلك عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فالتخطيط الاستراتيجي هو: التبصر بملامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، تخيل الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة<sup>5</sup>.
- من خلال هذه التعريفات نستنتج بأنها تتفق جميعها على أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن: اتخاذ القرارات، استخدام الحاضر للتعامل مع المستقبل، تحديد الأهداف والاستراتيجيات، التحليل المتعمق للوضع الحالي، ووضع السيناريوهات للاستعداد للمستقبل.
- ومن هنا ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية المستمرة التي تمكن المسؤولين من اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد المنظمة على كشف المستقبل الخاص بها ورسم مسار عملها وتوجهها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذا التوجه ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ولا يمكن تجاهل البيئة المحيطة بالمنظمات فهي تلعب دوراً رئيسياً في هذه العملية لكونها غير ثابتة ومتغيرة باستمرار.

<sup>1</sup>: علي يونس ميا وصلح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (04)، سوريا، 2008، ص 7.

<sup>2</sup>: Robert Schellenberge and Glen Boseman, Policy Formulation and Strategy Management, 2ém Ed, John Wiley Sons New York, 1982., P10.

<sup>3</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 90.

<sup>4</sup>: Mohamed Bouhadida, Dictionnaire de finance des affaires et de management, Casbah edition, Alger, 2000, P 163.

<sup>5</sup>: موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي: إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام، لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات حيث كانت الميزانية التقديرية في هذه المرحلة فعالة على أساس الإستقرار الذي كان يتصف به محيط المنظمة، ومع تطور الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات ظهرت تحديات جديدة منها إزدياد درجة التعقد التكنولوجي والأنظمة الاقتصادية كان من الصعب إستيعابها بالإعتماد على الميزانيات التقديرية، ومع بداية الخمسينات حدثت تغييرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط إستهلاكهم أدى إلى ظهور مفهوم التخطيط طويل المدى، ولقد راج هذا المفهوم في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي إهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، ومع منتصف الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لمجموعة من الإنتقادات منها: تجاهله للوسائل اللازمة لتطبيق التخطيط<sup>1</sup>. ومن هنا ظهر التخطيط الإستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل الأمد وهو التخطيط الذي يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمنظمة التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية<sup>2</sup>.

### 3- خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

أ- خصائص التخطيط الإستراتيجي: للتخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمنظمة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- يتوجه عادة إلى المدى البعيد؛
- يهتم بالمستقبل استناداً إلى الحاضر فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية؛
- المرونة؛ تتمثل في قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
- يشمل المنظمة ككل وليس جزءاً منها فقط، فهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد ووفق خطوات متعارف عليها عموماً؛
- باعتبار المنظمة نظاماً فالتخطيط الإستراتيجي يشمل كافة أجزاء النظام كالتسويق، الإنتاج، التمويل والأفراد... الخ؛
- يقوم التخطيط الإستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 5-6.

<sup>2</sup>: عبد الملوك مزهودة، "الفكر الاستراتيجي التسييري- من نموذج سوات إلى نظرية استراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة بسكرة، ماي 2003، ص 111.

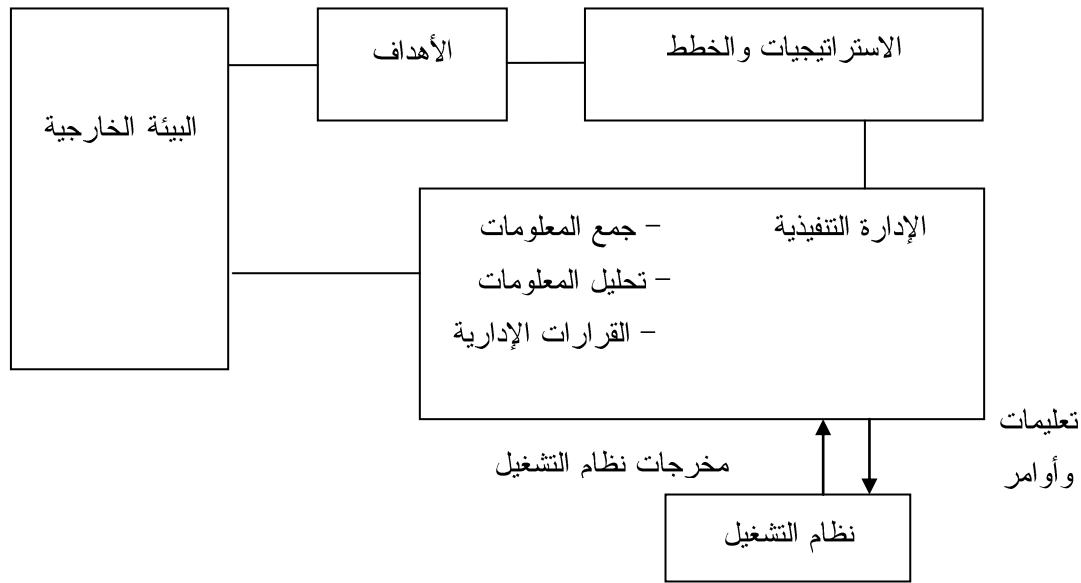
<sup>3</sup>: عمر بن سديرة، "التخطيط الاستراتيجي الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013، ص 237.

<sup>4</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 102.



كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ



المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص102.  
 من الشكل أعلاه نجد أن الإدارة التنفيذية هي حلقة الإتصال بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي حيث تحول الخطط والبرامج الى أوامر وتعليمات للمستوى التشغيلي، ثم تستقبل البيانات والمعلومات عن نتائج تطبيق الخطط لتقوم بتحليلها وتقييمها.  
 أما (Bean William) فيشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي<sup>1</sup>:

- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالسوق وبحاجات العملاء ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها؛
- عملية التخطيط الإستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست إنكماشية جامدة؛
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية.
- ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي: لقد أشار (Jones) إلى أن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية إتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، فيما يذكر (Moor) إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبع من منفعته المتمثلة في الآتي<sup>2</sup>:
- الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة؛

<sup>1</sup>: Beam William, "Strategic Planing That Makes Things Happy", Humen Resources Development Press,Inc,1993,P 18-21.

<sup>2</sup>: عز الدين زلي حشلوف، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2014، ص 4.

- يوضح ويبين الفرص والتهديدات المستقبلية ويضع أهدافا محددة للإنجاز؛
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها؛
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع الأهداف؛
- إضافة لما سبق، يمكن أن يساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل من خلال<sup>1</sup>:
- يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها؛ أن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات ففي حالة عدم تماشيها مع الفكر الرئيسي للمنظمة فلا بد من تعديلها؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛ فالتخطيط يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر لدى المديرين والإدارات الوظيفية من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل؛
- يساعد على وضوح رؤية المنظمة أمام مجموعات المصالح المختلفة التي تعمل مع المنظمة.
- 3- نظام التخطيط الاستراتيجي:** توجد أربعة أساليب رئيسية لتصميم نظام للتخطيط الإستراتيجي هي<sup>2</sup>:
- أ- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: تتبعه المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الإستراتيجي، أما المنظمات التي لا تعتمد على المركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوط العريضة والتوجهات إلى الإدارات والأقسام فيقومون بصياغة الخطط ليتم بعدها مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا.
- ب- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط والمعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والتهديدات الخارجية والمبيعات والأرباح وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، وبعد الحصول على تلك الخطط يتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا ويمكن قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات.

<sup>1</sup>: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص200.

<sup>2</sup>: جمال الدين الحازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، مجلد13، العدد47، 1991.

ت- المزج بين أسلوبَي التخطيط من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل: يتم المزج بين الأسلوبين السابقين والتنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة التي تتميز باللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.

ث- فريق التخطيط الاستراتيجي: يستخدم في المنظمات الكبيرة أين يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له خطط مكتوبة وبعدها يقوم بعقد الاجتماعات المنتظمة لإجراء نقاش حول تلك الخطط. كما يمكن أن تلقي الإدارة بمسؤولية التخطيط إلى الجهات الآتية<sup>1</sup>:

- مديرين وظيفيين مثل: مديري السلعة، مديري الإعلان، المبيعات، التسعير، الترويج، البحوث التسويقية؛

- مجموعة وظيفية تقوم بالتخطيط؛

- أي فرد له علاقة بالتسويق بما فيهم أعضاء من المنظمات الخارجية البعيدة عن المنظمة.

مما سبق نستنتج بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية الجميع وجهد جماعي يبدأ من المستويات العليا وصولا إلى المستويات الدنيا ممن لديهم المعرفة الأفضل بالعملاء والأسواق، لذا يجب على المنظمة إشراك الأفراد ذوي المعرفة في جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة.

### المطلب الثاني: الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية

لقد حظيت الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية باهتمام مختلف الباحثين كما شهدت مراحل تطور الفكر الإداري أبحاث عديدة لتحديد مفهوم كل منهما، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ومجالات الاختلافات بينهما، كما يلي:

#### أولا- مفهوم الإستراتيجية وتطورها:

1- تعريف الاستراتيجية: يمكن تعريف الإستراتيجية من الناحية اللغوية على أنها: "خطة أوسيل للعمل

والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"<sup>2</sup>، أما إصطلاحا فيقصد بها:

- " نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف وتصاغ بطريقة ما، لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 209.

<sup>2</sup>: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 1.

<sup>3</sup>: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 12.

- وعرفت كذلك على أنها: " تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف استراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة"<sup>1</sup>.

- ولقد حدد (Welker) معنى الإستراتيجية على أنها: " النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين بما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"<sup>2</sup>. هذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لا بد أن تحويها الإستراتيجية وهي<sup>3</sup>:

- **What**: يعني ماهو الشيء الذي يفترض أن يتم إنجازه من قبل المنظمة لكي يتم التخطيط له؛  
- **Where**: ويقصد به أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن يتم التنفيذ بها أو السوق (المنتج الذي تريد أن تركز عليه)؛

- **How**: الكيفية التي يمكن بها تجميع الموارد والأنشطة لكل (سوق/منتج) لغرض مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق من تعريفات نستنتج بأن الإستراتيجية عبارة عن خطة تعتمدها وتطبقها إدارة المنظمة للأغراض التالية<sup>4</sup>:

- أ- تحقيق أهداف وغايات طويلة الأجل خاصة بها؛
- ب- بناء الضوابط والسياسات والمحددات التي توضح الطريق إلى الإستراتيجية؛
- ت- صياغة مجموعة من الخطط والأهداف قصيرة الأمد التي تتبناها المنظمة اعتقاداً منها بأنها تسهم في تحقيق أهدافها الأبعد.

كما تهدف إلى خلق درجة من التوافق بين عنصرين أساسيين هما<sup>5</sup>:

- أ- خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة وبين غايتها(غرضها) حيث لا تتمكن المنظمة من العمل في ظل وجود حالة تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها؛
- ب- خلق درجة من التوافق بين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها، فالاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها.

**2- نشأة وتطور الإستراتيجية**: يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **Strategos** بمعنى القائد العسكري، والكلمة مركبة من مقطعين هما **Stratos** ومعناها الجيش، و **Ago** ومعناها يقود، وتعني

<sup>1</sup>: فاضل حنا، "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (04)، 2012، سوريا، ص 67.

<sup>2</sup>: ثامر ياسر البكري، "الميزة التنافسية باستعمال تحليل swot لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على مؤسسة تويوتا لصناعة السيارات"، بحث مقدم في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج الحروقات في الدول العربية، بدون سنة، ص 3.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، ص 3-4.

<sup>4</sup>: شوقي ناجي جواد، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 78.

<sup>5</sup>: فاضل حنا، "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الكلمتين معا الأساليب التي يستعملها القائد العسكري، ولقد أستخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إحقاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة<sup>1</sup>. وهذا الأمر ينسحب على الإستراتيجيات التسويقية فنجاحها في موقف معين لا يجعلها بالضرورة قادرة على تحقيق النجاح في موقف مغاير لذا يجب على الإدارة تعديل إستراتيجياتها التسويقية كلما تطلب الأمر حتى لا تصل المنظمة إلى حالة " القصور التسويقي " \*<sup>2</sup>.

ولقد ركز العديد من الكتاب في مجال الإدارة على أوجه الشبه بين الإستراتيجية العسكرية والتسويقية حيث ذكر البعض أن التسويق يعد في حقيقة الأمر صورة متحضرة من الحروب يتم كسب المعارك فيها عن طريق الكلمات والأفكار وأعمال التفكير المنظم لذا فإن ميدان الإدارة سيتحول برمته إلى ميدان للحروب التسويقية<sup>3</sup>.

وبحلول الستينات تحول مفهوم الإستراتيجية فأصبحت تعني خطة مكتوبة تتميز بقدر كبير من التعقيد قائمة على تنبؤات مفصلة عن حركة الإقتصاد والأسواق لكن هذا المفهوم تعرض للنقد حيث رأى البعض من الكتاب أن الإستراتيجية بهذا المفهوم أخفقت في تحقيق النجاح للمنظمات، وفي السبعينات دخل مفهوم الإستراتيجية بمعناه التقليدي نفق النسيان وإن كانت هذه الفترة التي ظهر فيها النموذج المعروف بإسم أسلوب محفظة التخطيط الذي إقترحه مجموعة بوسطن الإستشارية. وفي عام 1980 ظهرت دراسات أكدت على ضرورة تطوير منتجات المنظمة ورفع مستوى جودتها وضرورة استفادتها من التطور التكنولوجي المتلاحق<sup>4</sup>.

أما عقد التسعينات من القرن العشرين فقد شهد تطورا جذريا في مفهوم الاستراتيجية وأصبحت الوظيفة الأساسية لها هي وضع الأهداف التي تعمل على توصيل المنظمة إلى آفاق أبعد مما كان بالإمكان بلوغها. والجدول رقم(05) يوضح الفرق بين المفهوم التقليدي للإستراتيجية والمفهوم الحديث.

<sup>1</sup>:David J, Luck et al ..., Marketing Strategy and plan, 3edition prentice, Englewood Cliffs NJ, 1998, P 4.

<sup>2</sup>:Thomas V , Bonoma, " Market Success Can Breed, Marketing Inertia", Harvard Business Review, Sep-October,1981,P116.

\*: القصور التسويقي : مصطلح يشير إلى عدم قدرة الإدارة على التطوير في استراتيجياتها التسويقية لتتواءم مع التغيرات التي تحدث في السوق.

<sup>3</sup>: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 10.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 20.

الجدول رقم(05):الاستراتيجية بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث

النظرة التقليدية للإستراتيجية	النظرة الحديثة للإستراتيجية
- توجيه وتهيئة التطلعات لتتواءم مع الموارد المتاحة.	- رفع مستوى الموارد لتحقيق الأهداف التي يبدو من الممكن إنجازها.
- تقليل المخاطر المالية عن طريق تكوين محفظة متوازنة بين الأنشطة المدرة للنقدية والأنشطة المستهلكة لها.	- تقليل المخاطر التنافسية بالتركيز على وجود محفظة متسعة ومتوازنة وكافية من المزايا.
- الخضوع للأهداف المالية.	- الولاء لمحتوى استراتيجي معين.
- التحديد الدقيق للوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق إستراتيجيتها عن طريق إرساء إجراءات تشغيل معيارية وتحديد السوق الذي ستخدمه المنظمة مع الولاء لإجراءات الصناعة وممارساتها.	- تحديد مجموعة من الأهداف متوسطة الأجل مع تشجيع الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا على إبتكار مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها.

المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

من خلال هذه الفروقات نستنتج بأن النظرة الحديثة للاستراتيجية تركز على التقليل من حالات المخاطرة وعدم التأكد عن طريق وضع خطط تنافسية لمواجهة المنافس والعمل على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير وابتكار أهداف جديدة ينبغي تحقيقها.

3- أهمية الإستراتيجية وأبعادها: يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل؛
- ب- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة إتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا،
- ت- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛
- ث- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشاكل الرئيسية؛
- ج- توفير المعيار الذي يمكن إستخدامه في عملية إتخاذ القرار؛
- ح- تساعد في التفكير بعيد المدى.

أما (Feurer & Chaharbaghi) فقد حددا أبعاد الإستراتيجية بالآتي<sup>2</sup>:

- أ- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيانات التي تعمل فيها المنظمة؛
- ب- العمليات: أي تحديد المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- ت- الطرق: أي الوسائل المتضمنة أساليب التحليل والتفكير النظامي والمنهجي؛

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup>: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث ودارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص

ث- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين بالمنظمة؛

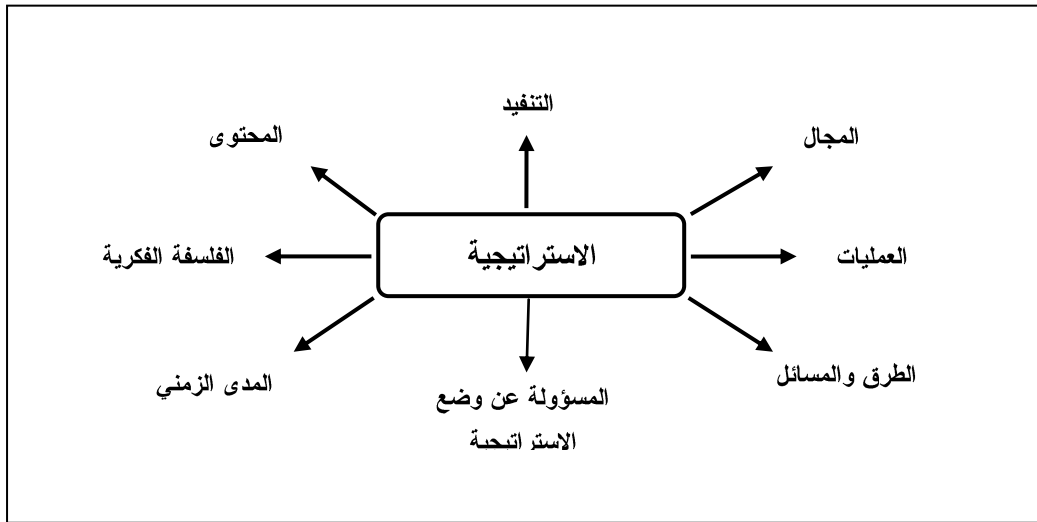
ج- المدى الزمني: وهو المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛

ح- الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؛

خ- المحتوى: قد يقع محتوى الإستراتيجية في إطار تنوع أو تركيز أم نمو بطرق متعددة،

د- التنفيذ: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ أو التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

### الشكل رقم (09): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: إبراهيم محمد الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009 ص25.

### ثانيا- علاقة الإستراتيجية ببعض المصطلحات الأخرى:

1- الإستراتيجية والخطة الاستراتيجية: يمكن تعريف الاستراتيجية من جانبين: الأول يسمى الموقف الإستراتيجي وهو يعبر عن العلاقة الفعلية بين المنظمة والبيئة، والثاني يسمى الخطة الإستراتيجية وهو يعبر عن العلاقة المستهدفة بين المنظمة والبيئة، فالخطة هنا تشمل على مجموعة الخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف<sup>1</sup>. ولغرض عدم الخلط بين الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية أشار العديد من الباحثين المختصين في هذا المجال إلى أن الفرق يتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر 2011، ص43.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 201.

أ- الخطة الإستراتيجية هي أحد عناصر الإستراتيجية كون هذه الأخيرة هي عملية فكرية شمولية يقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، إدارة ثقافة المنظمة، إدارة المعرفة... وغيرها؛  
 ب- تمثل الخطة مدخلا واقعا محفزا بأقصى طريقة للإمكانات المتاحة للمنظمة في حين أن جوهر الإستراتيجية هو إختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو استخدام أساليب متجددة بما يخلق ميزات تنافسية فريدة لا يستطيع المنافسون تقليدها؛  
 ت- الخطة يغلب عليها الطابع التقني في حين تتسع الإستراتيجية إلى أبعد من ذلك فهي ليست مجرد عمليات تقنية بل مراحل استكشافية وبحث لصور مستقبلية ترغب المنظمة الوصول إليها؛  
 ث- مهما تكن الخطة الإستراتيجية بعيدة الأمد فهي أثناء التنفيذ قصيرة الأمد جدا ولا تتجاوز السنة الواحدة في حين الإستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط بل تلاحظ اتجاه التقدم للوصول إلى الصورة المستهدفة.

الجدول رقم(06): مجالات الإختلاف بين الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية

مجالات الاختلاف	الخطة الاستراتيجية	الاستراتيجية
الطبيعة	- تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد.	- تعتمد على قيم تعكس إيمان الإدارة بأهداف وتضع جهود وامكانيات للتمسك بها.
الإتجاه	- تتطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على خيارات موضوعية.	- تتطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية إختيار البديل الاستراتيجي.
المستوى	- يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها إستقلال ذاتي.	- تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الإلتزام بتخصيص معين.
المرونة	- لها إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها.	- لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها.
المسؤولية	- يتولاها أخصائيون في التخطيط.	- تتولاها الإدارة العليا.
التركيز	- التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ.	- التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

المصدر: محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، ط1، مصر، 2011، ص 39.

2- الإستراتيجية والخطط التشغيلية: الخطط التشغيلية تختلف عن الإستراتيجيات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- الخطط التشغيلية تركز على مشاكل العمليات القصيرة الأجل بدلا من التركيز على النمو والبقاء في الأجل الطويل؛

ب- تهتم الخطط بالأرباح قصيرة المدى وبعملية استخدام الموارد المتاحة حاليا للمنظمة على عكس الإستراتيجيات التي تهتم بالأرباح والموارد في الأجل الطويل؛

<sup>1</sup>: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.



ت- الخطط التشغيلية تحتوي على قدر أقل من المخاطر وقدرة عالية على التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة لأنها تغطي فترات قصيرة الأجل مقارنة بالخطط الإستراتيجية التي تتعامل مع الأجل الطويل؛

3- الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية: الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه أما الإستراتيجية فهي الأداة التي تستخدم لبلوغ هذه الغاية أو المقصد، فالأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه ومتى سيتم تحقيق ذلك، أما كيف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك لعمليات التخطيط للأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

4- الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: الإستراتيجية جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي وهو ما تضمنه التعريف التالي للتخطيط الإستراتيجي: "العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المنظمة والأهداف المراد تحقيقها والسياسات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد المتاحة والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة"<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: مكونات الخطة الاستراتيجية

تتكون الخطة الإستراتيجية من المكونات التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات، ومن خلال هذا المطلب سنقوم بشرح كل واحدة من هذه المكونات بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً- رؤية المنظمة:

الرؤية هي تعبير عن المكانة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً فهي بذلك صورة المنظمة المستقبلية المحددة لتوجهاتها واتجاهاتها ومصدر الشعور بالولاء والانتماء المشترك لدى جميع الفئات المعنية بالمنظمة<sup>3</sup>. وهي كذلك: "صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحت الخطة للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقية في المستقبل"<sup>4</sup>.

وتبرز أهمية الرؤية فيما تقدمه من فوائد للمخطط الإستراتيجي كما يلي<sup>5</sup>:

1- ضرورة مراقبة المنظمة والسيطرة على مستقبلها في ظل بيئة تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر؛

<sup>1</sup>: محمد الصبري، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup>: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص 195.

<sup>3</sup>: إمام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 36

<sup>4</sup>: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

<sup>5</sup>: El Namaki, "Creating A Corporate Vission", Lang Range Planning, 6(23), 1992, P 25-29.

2- تظهر الرؤية الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة إمتلاك المنظمة لإستراتيجيات طويلة الأمد خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى تطلعات العملاء وتعزز من نظرتهم الإيجابية للمنظمة؛

3- تبعد المنظمات من حالات الفشل والمصاحبة لعدم إمتلاك المنظمة لنظرة واضحة ومحددة للأعمال؛  
4- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمات بتبني نماذج سلوكية جديدة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك؛

5- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة؛  
ولكي يتم ترجمة الرؤية إلى منظور حقيقي يتطلب من المنظمات أن يميزوا الخصائص التالية للرؤية<sup>1</sup>:

1- واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية؛

2- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وإتخاذ القرارات على أساسها دون تردد؛

3- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين؛

4- دليل لتحقيق الرسالة: إنه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي تسلكه خلال التنفيذ؛

5- الإعلامية: أي تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين؛

6- المرنة: أي تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات إستخدامها عند الحاجة لبدائل؛

7- مناسبة ولانقة: بحيث تتلائم مع قيم المجتمع وتتسجم معه.

مما سبق نستنتج أن الرؤية عبارة عن وصف لمستقبل المنظمة الذي تطمح للوصول إليه أو تلك النظرة طويلة الأجل لما تسعى المنظمة للوصول اليه.

ثانيا- رسالة (مهمة) المنظمة :

تعتبر الرسالة أداة مهمة جدا لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المنظمات حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة، حيث تؤكد على ماهية المنظمة بالإشارة إلى نوع الأنشطة والعملاء والأسواق التي تخدمها المنظمة<sup>2</sup>. وبالتالي فالرسالة تحدد الميدان الذي ستعمل به المنظمة والخصائص التي تميزها عن غيرها، وفي ضوء رسالتها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن رسالة المنظمة هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

<sup>2</sup>: جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996، ص 111.

<sup>3</sup>: إلهام فحري طمليه، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- 1- عبارة أو جملة توضح القيم الجوهرية للمنظمة؛
  - 2- الاطار الذي تتحدد من خلاله مختلف أنشطة المنظمة؛
  - 3- أداة تتمكن المنظمة من خلالها من مواكبة توقعات جميع فئات أصحاب المصالح؛
  - 4- تعبر عن قيم المنظمة وأخلاقياتها؛
  - 5- تحدد نوعية المنتجات وجودتها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المنوي العمل فيها؛
  - 6- تحدد الدور الذي ستقوم به المنظمة في تنمية المجتمع.
- وترجع أهمية وضع رسالة واضحة للمنظمات كما يشير العديد من الباحثين إلى<sup>1</sup>:
- 1- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة؛
  - 2- تعزيز الإلتزام وتبني مناخا تنظيميا متكاملًا ومنسجمًا وموحدًا؛
  - 3- تعطي تعريفًا للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وحقيقية؛
  - 4- تسهيل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع المنظمة نظرًا لوجود فلسفة واضحة لها؛
  - 5- تعطي شعورًا للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

وهكذا نجد أن رسالة المنظمة تحدد ما يلي: المنتجات التي ستتعامل معها المنظمة، مجال عمل المنظمة (صناعي، خدمي أو تجاري)، مجالات تميز المنظمة مقارنة مع المنافسين، السوق المستهدف الذي ستعمل به<sup>2</sup>. وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية: ما هي الوظيفة أو الوظائف التي تقوم بها المنظمات؟ إلى أي جهة تقوم المنظمة بهذه الوظيفة أو الوظائف؟ كيف تنفذ المنظمة هذه الوظيفة؟ ما هو سبب وجود المنظمة؟<sup>3</sup>.

### ثالثاً- قيم المنظمة:

القيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها بالإجابة عن التساؤل التالي: كيف نجدد رغبتنا في التعامل مع الغير وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا؟ ومنه فقيم المنظمة هي<sup>4</sup>:

أ- المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والإعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة؛

ب- المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام؛

<sup>1</sup>: عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 54-55.

<sup>2</sup>: إلهام فحري طلمية، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>3</sup>: Goodstein, Leonard D, et al, Applied Strategic , How to develop a plan that really works , McGraw- Hill Co, 1993 , P170- 177.

<sup>4</sup>: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

ت- مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين<sup>1</sup>؛

ث- مجموعة من الإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المدبرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم وإتخاذهم لقراراتهم.

ومنه يمكن القول بأن القيم هي المبادئ التي تتعهد المنظمة الإلتزام بها في جميع نواحي عملها. وتتمثل أهميتها فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- توجه جهود المنظمات في مجالات مختلفة وتحدد نوع الأعمال التي تكون أو لا تكون فيها المنظمة،
  - 2- تعمل على إستقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة؛
  - 3- تحدد الأسلوب المتبع لإدارة أعمال المنظمة وتحدد أولويات العمل المختلفة.
- ومن القيم المختلفة المفيدة للمنظمات نذكر: الأخلاق، البيئة، الإبداع، الإستجابة للعملاء، الموارد البشرية، الربحية، تنوع المنتجات والخدمات، تنوع الاسواق/ العملاء، الهيكل التنظيمي، التركيز الجغرافي<sup>3</sup>.

#### رابعاً- الغايات والأهداف الإستراتيجية:

الهدف عبارة عن وصف شيء يمكن إنجازه من خلال نقطة من النقاط متوقع أن يستهدف الوصول إليها من جانب المنظمة بصورة عامة، والغايات هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأمد البعيد وترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة، والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها<sup>4</sup>.

وبالتالي فالفرق بين الرسالة والأهداف يكمن في كون الرسالة هي تلك الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، بينما الأهداف أعم وأشمل من الرسالة وهي خطوات محددة عن طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة وهي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن العام والتي توضع من خلال الإسترشاد برسالة المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>2</sup>: Morrissey George L, A Guide to Strategic Thinking , Building Your Planing Foundation, John Willey& Sons, Inc, 1996, P 22.

<sup>3</sup>: Morrissey George L, A Guide to Strategic Thinking, Op . Cit, P 22-27.

<sup>4</sup>: عصام محمد عبيد، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع، يناير 2009، ص 39.

<sup>5</sup>: المرجع نفسه، ص 62.

### خامسا- البدائل الاستراتيجية:

بعد قيام المنظمة بتحديد رسالتها وأهدافها تقوم بوضع الإستراتيجيات، حيث تتطوي هذه الأخيرة على تحديد الخيار الذي يوضح الإتجاهات الرئيسية التي سوف تأخذها المنظمة لتحقيق أهدافها، إن الوصول إلى خيار إستراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة أمر صعب فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الإستراتيجية الأساسية وتقلص من هذه البدائل، لهذا تم تحديد متطلبات تطوير البدائل الإستراتيجية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الإبداع في عملية تطوير البدائل بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند إختيارها لأحد هذه البدائل؛
- المرونة في استغلال الموارد لتحقيق الميزة التنافسية؛
- الإهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية.

وما أن يتم تطوير البدائل الإستراتيجية الملائمة لموقف المنظمة تتم عملية التقييم لتلك البدائل وفق معايير أساسية، وهي<sup>2</sup>:

1- ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المنظمة وكيفية التكيف مع التغيرات المستقبلية وإلى أي مدى تناسب الاستراتيجية المختارة؛

2- أن تكون الإستراتيجية مقبولة لمختلف فئات المتعاملين وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد ممكنة؛

3- القدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها؛

ومما سبق، يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة يتم إختياره وفقا للقدرة الإستراتيجية للمنظمة وخصائص البيئة التي تعمل فيها.

كما تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواع وتصنيفات عديدة، كما يلي<sup>3</sup>:

1- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي: توجد خمس إستراتيجيات ضمن هذا المستوى، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>4</sup>:

أ- استراتيجيات الإستقرار أو الثبات: تعني الإستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها وتتخذ هذه الإستراتيجية أنواعا هي: إستراتيجية عدم التغير، إستراتيجية الربح، إستراتيجية التوقف أو التريث، إستراتيجية الحركة مع الحيط والحذر، إستراتيجية الحصاد، إستراتيجية النمو التدريجي.

ب- استراتيجيات النمو أو التوسع: وهي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة الأسواق بتقديم منتجات وخدمات جديدة

<sup>1</sup> : Hatten H et Hatten M, Identifying and Creating Strategic Alternative, Prentice Hall Inc, 1989, P 243-244.

<sup>2</sup> : Johnson & Scholes, Exploring Corporate Strategy, 4ed , Prentice Hall, London, 1997, P319.

<sup>3</sup>: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 220-231.

أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وعادة ما يكون النمو وفق أسلوبين (النمو الذاتي والنمو من خلال التعامل مع الأطراف الخارجية)، وفيما يخص أنواع إستراتيجية النمو فهي: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع (وتعني قيام المنظمة بالتوسع من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وإضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية وإضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية)<sup>1</sup>.

ت- إستراتيجية الإدماج والتملك: من خلال هذه الاستراتيجية تعتمد المنظمة إلى الرفع من مستوى أدائها بشكل أعلى من مستوى الأداء العادي وهذا عن طريق زيادة مبيعاتها وأرباحها وذلك باتباع الإستراتيجيات التالية: إستراتيجية الإدماج، إستراتيجية التملك أو الإكتساب، إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات، إستراتيجية الاستثمار<sup>2</sup>.

ث- إستراتيجيات الإنكماش أو التراجع: تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية في حال إنخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة وخدمة عملائها في القطاعات السابقة نفسها مع إضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات، ونجد في إستراتيجية الإنكماش الإستراتيجيات التالية: إستراتيجية التحول، إستراتيجية التجريد، إستراتيجية المنظمة الأسيرة، إستراتيجية الالتفاف، إستراتيجية التصفية<sup>3</sup>.

ج- الإستراتيجيات المركبة أو التوفيقية: وتعني استخدام المنظمة لأكثر من إستراتيجية في صورة متابعة أو تكوين مزيج من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت.

2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: إن تحديد البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا المهمة فالمنظمة تحقق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها في جذب العملاء من خلال تحقيق القيمة لهم وبشكل متميز عن المنافسين، وتحقيق هذا يرتبط بالبدائل الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال. ويعتبر نموذج بورتر للإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو المفضل حيث حدد الإستراتيجيات التنافسية بالتكلفة الأقل، التمايز والتركيز. - سيتم الحديث عنها بالتفصيل في الفصل القادم - .

<sup>1</sup> : Thamsom A et Strickland J, Strategic Management Concepts and Cases, 11ed, Mc Graw Will, 1999, P 170.

<sup>2</sup> : Wheelen T& Hunger J, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, 10ED, New Jersey, 2006, P 170-179.

<sup>3</sup> : Coulter M, Strategic Management in Action, Op.Cit, P 274-279.

- 3- البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: وتشمل استراتيجيات المستوى الوظيفي<sup>1</sup>:
- أ- إستراتيجية التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج/ خدمة، والسعر والتوزيع والترويج، أي ماهي القنوات التوزيعية للمنظمة؟ وماهي مناطق البيع؟ من هو السوق المستهدف؟ ماهي سياسة الاسعار؟ هل ينبغي أن يكون السعر على أساس السوق أم على أساس التكاليف؟...الخ.
- ب- إستراتيجية الإنتاج والعمليات: تتعلق هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المنظمة مثل: جودة المنتج، الخدمات المقدمة للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات، ماهي عملية الإنتاج؟...الخ. وباعتبار الإنتاج مجالاً وظيفياً فإنه يشتمل على كل شيء يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو تقديم الخدمة.
- ت- إستراتيجية البحث والتطوير: وهي الإستراتيجية التي تركز على تطوير المنتجات جديدة، حيث يعمل المختصون في البحث والتطوير على إبتكار منتجات جديدة من خلال تصور أفكار للمنتجات الجديدة وتطويرها إلى أن تصل إلى الإنتاج الكامل وتدخل للسوق.
- ث- إستراتيجية نظم المعلومات: أصبح هذا النوع من الإستراتيجيات ملائماً بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات بسبب تعدد المستويات الإدارية وإختلاف وحدات أعمالها مما يتطلب إبتلاك المنظمات العديد من أنظمة المعلومات ذات العلاقة بكل مستوى إداري وكل وحدة تنظيمية عاملة بها.
- ج- إستراتيجية الموارد البشرية: وهي الإستراتيجية التي ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية: التخطيط والإستقطاب، الإختيار، التدريب، التطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل...الخ.
- ح- إستراتيجية المالية: الإستراتيجية المالية توضح التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الأعمال.

<sup>1</sup>: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 242-246.

### المبحث الثاني: التخطيط التسويقي الاستراتيجي

إذا كانت المهمة الأولى للتخطيط الإستراتيجي هي رصد ومتابعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فإن التخطيط التسويقي يعد حجر الزاوية في إنجاز تلك المهمة باعتبار التسويق وظيفة تعتمد على التخطيط لكي تتكامل وتتوافق مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بشكل عام سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي، فبعد إجراء مرحلة التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة تحتاج الإدارة إلى وضع خطط خاصة بكل وظيفة كالإنتاج والتسويق... وغيرها، لذا نجد المرحلة الثانية هي التخطيط الإستراتيجي على مستوى وظيفة التسويق، وتأخذ عملية التخطيط التسويقي بعداً إستراتيجياً عندما تكون الإمكانيات والموارد محدودة لدى الإدارة التسويقية حيث تكون مهمة المنظمة تحقيق الأرباح.

وللتوضيح أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: التخطيط التسويقي الإستراتيجي: المفهوم، المبادئ والفوائد؛**

**المطلب الثاني: علاقة التخطيط التسويقي الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي؛**

**المطلب الثالث: نماذج التخطيط التسويقي الإستراتيجي.**

**المطلب الأول: التخطيط التسويقي الإستراتيجي: المفهوم، المبادئ والفوائد.**

يعد التخطيط التسويقي الإستراتيجي العملية الرئيسية التي تستعين بها كل المنظمات للتكيف والإستجابة للتغيرات الحاصلة في فرص السوق، يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع التغير الحاصل في العوامل البيئية، لأن أداة الربط بين المنظمة وبيئتها هي "خطتها الشاملة التي يطلق عليها إستراتيجية التسويق"<sup>1</sup>.

فالتسويق يعد همزة الوصل بين المنظمة وعملائها ومورديها ومنافسيها ومن مهام التسويق تفسير البيئة وتحديد الخيارات المتاحة أمام العملاء الذين تريد المنظمة خدمتهم، ويقع على عاتق التسويقيين كذلك مهمة توجيه نظر الإدارة لمواصفات المنتج الذي يمثل أدائها في المنافسة، وهذه المهام للتسويق وغيرها تمثل بلا شك بعداً إستراتيجياً.

**أولاً- مفهوم التخطيط التسويقي الإستراتيجي:**

**1- تعريف التخطيط التسويقي الإستراتيجي:**

- يعرف التخطيط التسويقي الإستراتيجي على أنه: "جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي، وهو عبارة عن أسلوب يوضح مجموعة الفعاليات والأنشطة التسويقية الخاصة بالمنظمة خلال فترة زمنية معينة بما يضمن تحقيق الأهداف المستقبلية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> : PL Kotler, Marketing analysis planing implantation and control, Hall, Inc, 9<sup>th</sup> New Jersey, 1997.

<sup>2</sup> : محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012،



- كما يمكن تعريف التخطيط التسويقي الإستراتيجي على أنه: " تحديد مجموعة من الأهداف مع وضع مجموعة من الأساليب والإجراءات والتنظيمات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بأقل تكلفة ممكنة أو بأكبر ربح ممكن"<sup>1</sup>.
- كما يمكن تعريفه على أنه: " الإستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية"<sup>2</sup>. وبالتالي فهو مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- أما Mc Carthy فقد عرف التخطيط التسويقي الإستراتيجي على أنه: " التعرف على الفرص الحقيقية في السوق وتطوير إستراتيجيات تسويقية مربحة، ومن ثم فالتخطيط التسويقي الإستراتيجي له مستويان هما: الأول سوق مستهدف والذي يتضمن مجموعة من المستهلكين ترغب المنظمة في الوصول إليهم نظرا لوجود حاجات ورغبات مشتركة لديهم، أما الثاني مزيج تسويقي والذي تشكله إدارة التسويق لإشباع حاجات ورغبات السوق المستهدف"<sup>3</sup>.
- في حين يرى كل من (Kerin&Beterson) أن التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي يعبر عن مجموعة من النواحي أو الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب أن تتبعها الإدارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها وإتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لإكمال الخطة التسويقية الرئيسية والتنفيذية، وضمان الإستقرار وعدم التعارض ومن ثم سلامة تنفيذ وتحقيق الأهداف"<sup>4</sup>.
- أما (Buel & Victor) فقد عرفا التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي على أنه: " عملية تتكون من الخطوات التالية: تحليل الموقف (عوامل داخلية وخارجية)، إنشاء الأهداف، تحديد أسواق المنتجات وحصص السوق، تحديد وتخصيص الموارد، وضع البرنامج التسويقي ( إستراتيجية المنتجات، إستراتيجية السعر، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج)، التقييم والرقابة"<sup>5</sup>.
- مما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن التخطيط التسويقي الاستراتيجي عبارة عن مجموعة مترابطة من العمليات تتبعها الإدارة العليا بالمنظمة، والتي تؤدي إلى وضع الأهداف وصياغة الخطط التسويقية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف في ظل ما تفرزه البيئة من فرص وتهديدات.

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 100.

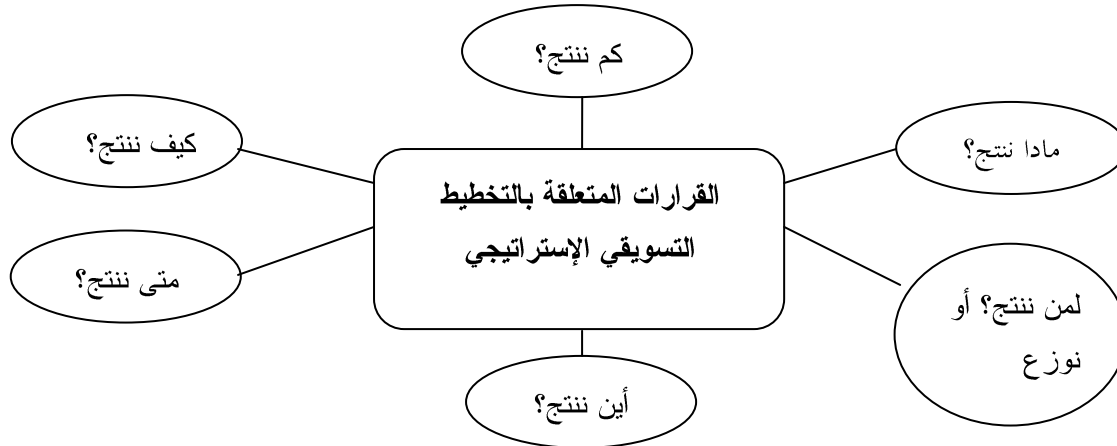
<sup>2</sup>: McDonald Malcolm, Marketing Plans , 3ed, Butterworth Heinemam, 1995, P 20.

<sup>3</sup>: شريف أحمد شريف العاصي وآخرون، التسويق مدخل الفلسفات التسويقية، بدون ناشر، 2003، ص 235-236.

<sup>4</sup>: R .Kerin & R .Boterson, Strategic Marketing, Boston , Artlyn & Bacon, 1988 , P42.

<sup>5</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

## الشكل رقم(10): القرارات المرتبطة بالتخطيط التسويقي الإستراتيجي



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجية التسويق منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 100.

## 2- المبادئ العامة للتخطيط التسويقي الإستراتيجي: هناك مجموعة من المبادئ للتخطيط التسويقي الإستراتيجي والتي لا بد للمنظمات من مراعاتها، أهمها<sup>1</sup>:

أ- مراعاة المرونة في الخطة التسويقية خصوصا وأن معظم المنظمات تعيش في عالم العولمة و الثورات المعلوماتية والاتصالية، وبالتالي يجب أن لا تكون الخطة التسويقية قيدا جامدا يحد من تقدم المنظمة في مختلف المجالات الاقتصادية، إذ يجب أن تتجاوب وتتكيف الخطط التسويقية مع التطورات المتجددة كما ونوعا؛

ب- تكامل وتناسق الخطة التسويقية بحيث تشكل في مجموعها ومضمونها شكلا منسجما بين أهداف هذه الخطة والوسائل المستخدمة لتحقيقها؛

ت- المعرفة الواقعية للأسواق المستهدفة؛ بحيث تكون الغايات التسويقية المخططة متلائمة إستراتيجيا مع الإمكانيات القائمة؛

ث- الشمولية والمشاركة؛ وهذا يعني مشاركة كل الكوادر العاملة في المنظمة في وضع الخطط التسويقية وكذلك شمولية الخطة التسويقية لجميع أنشطة المنظمة من حيث: الإنتاج، التسويق، المالية، البحث والتطوير... الخ، لأن التخطيط التسويقي في المنظمة يمثل هيكلًا مترابطًا وبالتالي لا يمكن إستثناء أي نشاطات وظيفية عن الأنشطة الأخرى؛

ج- ديمومة الخطة التسويقية واستمراريتها؛ فالخطة التسويقية قد تولد خطة جديدة ومن هنا لا بد على القائمين على عملية التخطيط التسويقي من مراعاة عملية المتابعة والتنفيذ للخطة التسويقية؛

ح- إبراز دور قسم التسويق وإظهار مساهمة كفاءة وإبداع القوى العاملة في إتخاذ القرارات وتحليلها بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة؛

<sup>1</sup>: محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر، إستراتيجية التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- خ- الإبتعاد عن كافة الدوافع والمصالح الشخصية في أقسام المنظمة.
- 3- فوائد التخطيط التسويقي الإستراتيجي: من فوائد التخطيط التسويقي الاستراتيجي ما يلي<sup>1</sup>:
- أ- يشجع وينمي الفكر المنتظم والإبداعي في كافة الشؤون المتعلقة بالنشاط التسويقي بكل مرحله وأشكاله المختلفة؛
- ب- يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف؛
- ت- خلق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية وبين البيئة بما تحتوي من عوامل ومتغيرات مختلفة؛
- ث- يساعد على توجيه كافة الجهود نحو الأهداف والسياسات المختلفة بما يضمن تنفيذها وفقا لما هو مرسوم له؛
- ج- يضمن التحديد الواضح والدقيق كما يراد تنفيذه من أهداف وسياسات؛
- ح- يجعل المنظمة أكثر إستعدادا للتغيرات المفاجئة والطارئة وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب المناسبة والملائمة لمعالجتها ومواجهتها بالشكل الصحيح؛
- خ- يساعد على وضع معايير الأداء اللازمة للرقابة على التنفيذ؛
- د- يساعد على تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ البرامج والسياسات.
- 4- أهمية التخطيط التسويقي الإستراتيجي للمنظمات: يحقق التخطيط الإستراتيجي للتسويق مزايا عديدة منها<sup>2</sup>:
- أ- يقوي التعاون والتنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح وإستغلال أفضل لموارد المنظمة؛
- ب- يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة؛
- ت- لاغنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة؛
- ث- يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمنظمة ويطور من مهارة المدراء؛
- ج- يعمل على توظيف عاملين لهم أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة؛
- ح- يساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي ورشا محمد يوسف المساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 43-44.

<sup>2</sup>: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

5- أبعاد التخطيط التسويقي الاستراتيجي: للتخطيط التسويقي الإستراتيجي بعدين أساسيين هما<sup>1</sup>:

أ- البعد الاستراتيجي: ويتضمن النقاط التالية:

- التحليل البيئي العميق لعوامل البيئة المختلفة والمؤشرات العامة والخاصة للسوق المستهدفة منها: العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية... الخ. إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل والمتغيرات من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة؛

- الإستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في البيئة المحيطة بشكل يخدم مصالح المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية؛

- تحديد وإختيار الأهداف الإستراتيجية البعيدة الأجل؛

- التخطيط للأهداف الجزئية والمرحلية والتكتيكية؛

- وضع السياسات والبرامج الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ب- البعد التكتيكي الذي يتضمن ما يلي:

- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل وتتفاعل وتتسق من أجل إنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة؛

- تحديد أفضل للأنشطة أو الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية؛

- تحديد الإطار الزمني للتنفيذ لتحقيق كل من الأهداف المرحلية أو الثانوية؛

- القيام بتنفيذ كل برنامج وفقا للإطار الزمني المحدد له والأولويات التكتيكية المرحلية؛

- تقييم أو رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقا لما هو مرسوم له؛

- إتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة والمناسبة في حالة وجود أي إنحراف أو مشاكل في التنفيذ بالشكل الذي يضمن وضعه في المسار الصحيح.

6- متطلبات التخطيط التسويقي الاستراتيجي: إن توفير مناخ أفضل لعملية التخطيط التسويقي

الإستراتيجي في المنظمة يكمن في وجود مجموعة من المتطلبات نوردها على الشكل التالي<sup>2</sup>:

أ- الإقرار بالحاجة إلى التخطيط: يتطلب التخطيط التسويقي الناجح قبولا تاما من جانب الكوادر

التسويقية بأهمية التخطيط فهذا القبول يزيد من الإهتمام الذي توليه إدارة المنظمة لقضية التخطيط،

وإدراك الحاجة إلى التخطيط ينبع من العوامل التالية: إنخفاض الأداء التسويقي للمنظمة، الضغوط التي

يفرضها نجاح المنظمة، تحقيق المنظمة لخسائر مفاجئة، الهزات الإستراتيجية.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي ورشا محمد يوسف المساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup>: علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني (نموذج ريادي متكامل)"،

أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد حيدر بسكرة، العدد السابع، ديسمبر، 2010، ص 87-89.

ب- **إلتزام القيادة الإدارية للمنظمة:** إلتزام من جانب المدير العام بتبني التخطيط كمنهجية عمل فالمخطط يحتاج دائماً إلى دعم ومساندة الإدارة العليا من حيث توفير الآليات اللازمة لجمع المعلومات اللازمة لوضع البرامج والخطط وإكسابها صفة الشرعية والمصادقية مما يخلق لدى الأفراد في كافة المستويات الإلتزام بالتنفيذ.

ت- **إعادة التنظيم:** إن إدخال نظام التخطيط الإستراتيجي إلى النشاط التسويقي يمد القائمين على هذا النشاط بالأدوات والوسائل المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج التي أفرزتها عملية التخطيط. وإذا ما وضعت الإستراتيجية التسويقية بإهتمام تام فإن الأداء التسويقي سينتهي إلى مجموعة من الفرص المتاحة تستلزم من المخطط وضع الإستراتيجيات الإستثمارية المناسبة لإنجازها وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يعدل ليتلائم مع الحاجات الجديدة التي يفرضها التخطيط.

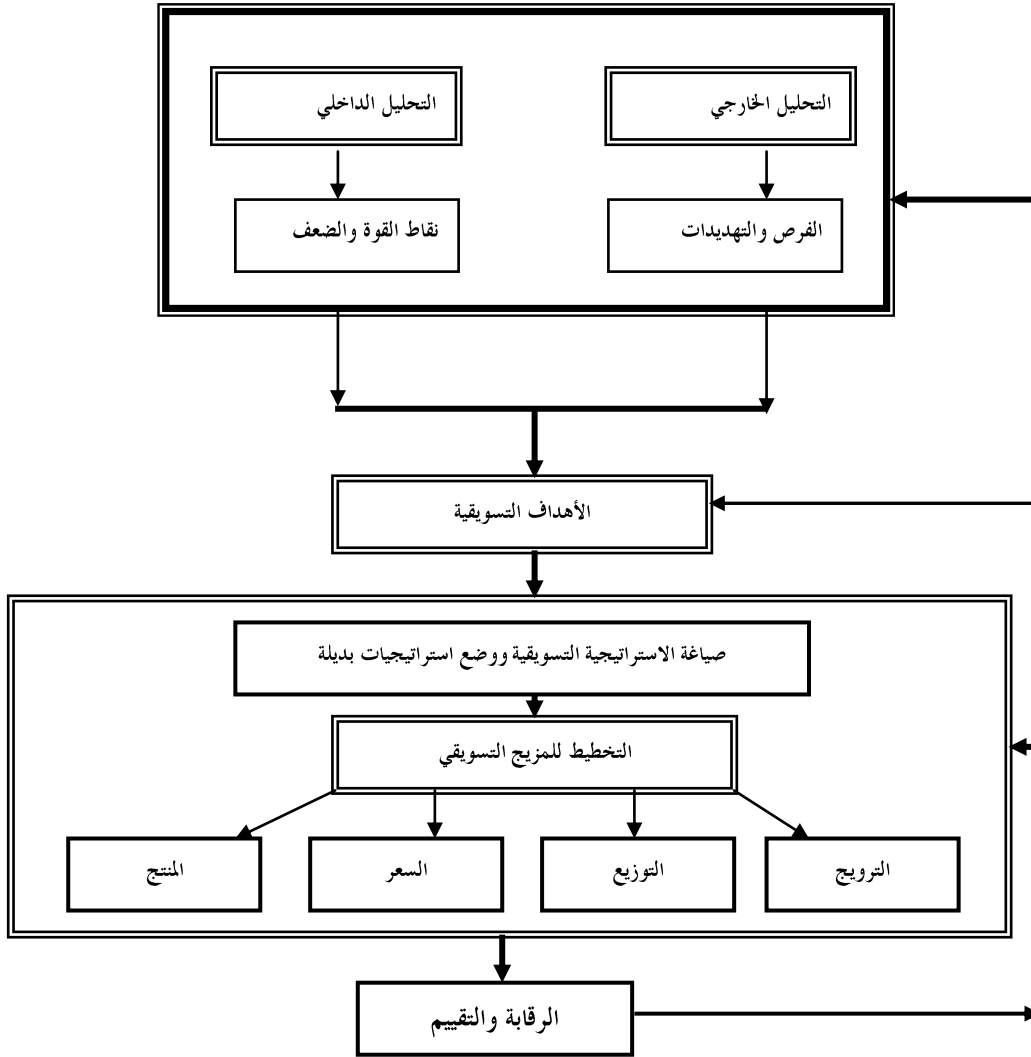
ث- **توفير قاعدة معلومات كافية:** إن المشكلة الأساسية التي تواجه جهود التخطيط دائماً هي الحاجة إلى المعلومات الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات البيئية الداخلية والخارجية ووضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات.

#### ثانياً- مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

يمر التخطيط التسويقي الإستراتيجي بمجموعة من العمليات أو المراحل تختلف وفقاً لآراء الكتاب المختلفة حيث يعكس كل رأي طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها، فمنهم من يحددها بأربع مراحل (Buell 1985) تتمثل في: تحليل الحالة، تحديد الأهداف، وضع إستراتيجيات بديلة واختيار الأفضل منها، تحضير خطط تكتيكية. أما (Markin 1982) فحددها بخمس مراحل هي: تحليل فرص السوق، وضع الأهداف، وضع إستراتيجية التسويق، وضع وتنفيذ خطط وسياسات التسويق (التخطيط للمزيج التسويقي)، مراقبة إستراتيجية التسويق، وحددها (Stanton) بـ: تحليل الحالة، تحديد الأهداف، إختيار وقياس الهدف السوقي، تصميم المزيج التسويقي (الإستراتيجيات والتكتيك)، تحضير خطة التسويق السنوية، التنفيذ والتقييم. ومن جانب آخر حددها (Cannon 1992) بالمراحل التالية: التحليل الإستراتيجي، التطبيق الإستراتيجي، الإختيار الإستراتيجي.

والمراحل التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة هي: التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف، صياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للمزيج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Jean Pierre Védrine , Martin sylvie, marketing (les concepts clés), Chihab édition, Alger, Algerie, 1996, p. 192

إن الناتج من التخطيط التسويقي هو ولادة الخطة التسويقية، حيث عرفت على أنها: الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق<sup>1</sup>، وهي أيضا: خطة طويلة الأمد لاستخدام الموارد التنظيمية في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة<sup>2</sup> و" وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الوضع الحالي من حيث كل من: المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس

<sup>1</sup> : Pride William et Ferrell, Marketing Management, Houghton Mifflin Co, 2006, P40.

<sup>2</sup>: زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 99.

تحديد الأهداف، الإجراءات التسويقية، وتخصيص الموارد خلال مدة التخطيط سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة<sup>1</sup>.

كما تتطلب الخطة التسويقية مراجعة للأهداف التسويقية الموضوعية وتحليل عناصر القوة والضعف والتهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة، لأن التخطيط التسويقي الإستراتيجي يمثل حلقة الوصل بين عناصر المزيج التسويقي من جهة وبقية وظائف المنظمة من جهة أخرى.

### المطلب الثاني: علاقة التخطيط التسويقي الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التسويق من أحد الوظائف الأساسية في المنظمات والتخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية الرئيسية التي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي لأن الأول مشتق باتجاهاته من الثاني ومركزا على أحد جوانبه الأساسية في المنظمة ألا وهي وظيفة التسويق، ولاظهار العلاقة بين كل منهما فمن الأهمية أن نبين الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي كما يلي:

#### أولاً- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

**1- التخطيط الإستراتيجي (تخطيط طويل المدى):** التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا باعتباره تلك العملية الإدارية الخاصة بالتنمية والمحافظة على الملائمة والتوافق الإستراتيجي بين مهمة وأهداف المنظمة وإمكانياتها وفرصها البيئية المتغيرة على المدى الطويل، لذلك فهو يعتمد على تحديد الرسالة (المهمة) بوضوح ووضع الغايات والأهداف وتحديد مجموعة الأنشطة والمنتجات التي تتلائم بأفضل ما يمكن مع عناصر القوة والضعف في المنظمة، وكذلك وضع الإستراتيجيات الوظيفية والسياسات والبرامج والإجراءات التنفيذية بشكل متناسب ومتناسق والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة (الإستراتيجية)<sup>2</sup>.

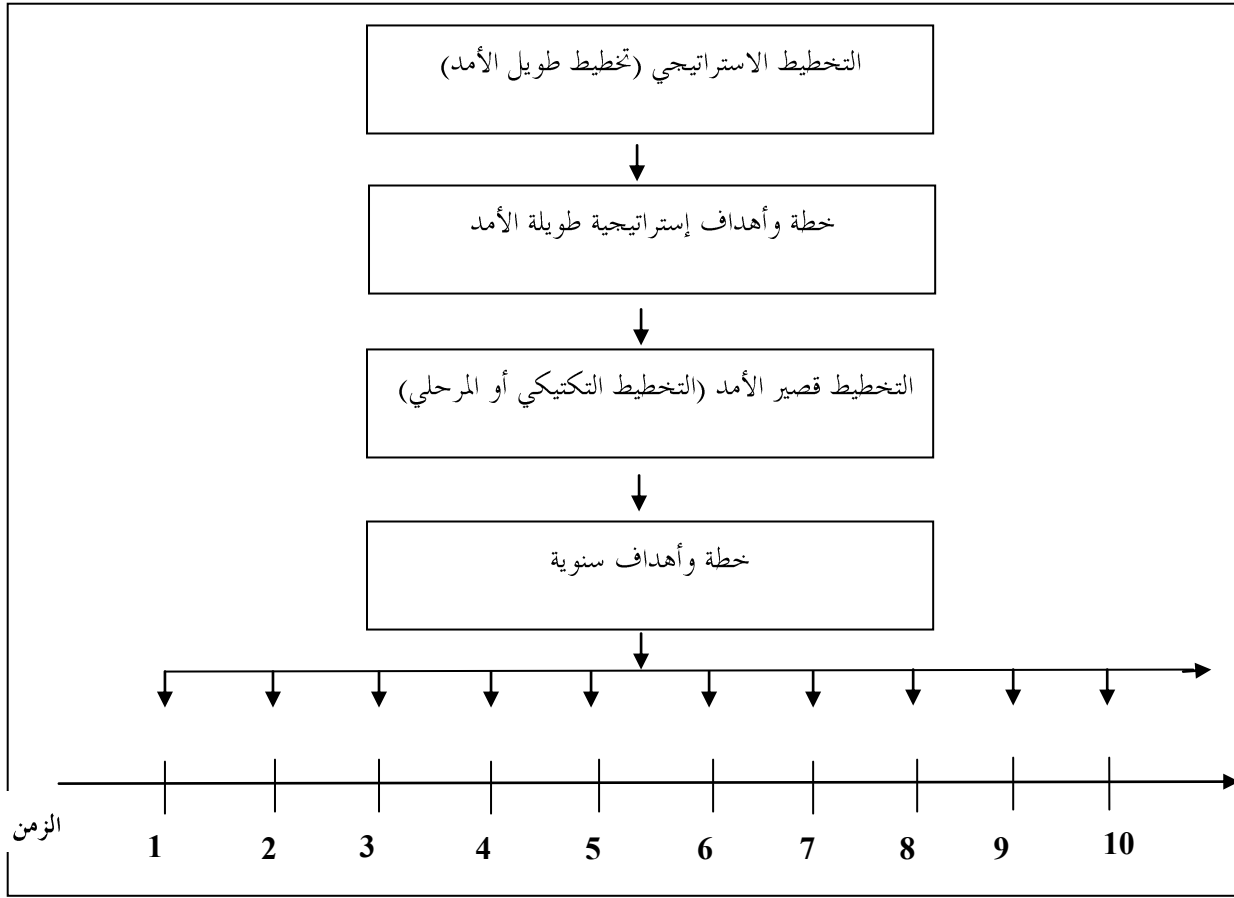
**2- التخطيط التكتيكي أو المرحلي (تخطيط قصير المدى):** التخطيط التكتيكي أو المرحلي هو عبارة عن الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرحلية أو التكتيكية لمواجهة ظروف خاصة ومرحلة ما أو أهداف مرحلية (تكتيكية) وفق إطار زمني محدد ووفق السياق العام للإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي فهو يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو ثانوية مرحلية تتطلبها ظروف عمل المنظمة<sup>3</sup>. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين النوعين من التخطيط.

<sup>1</sup>: غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 164-165.

<sup>3</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

الشكل رقم (12): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 166.

من خلال الشكل يتضح بأن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأمد يتم تنفيذه عبر مراحل كل مرحلة سنة واحدة لها أهدافها الجزئية المعبر عنها بالتخطيط القصير المدى (التكتيكي أو المرحلي). والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين النوعين من التخطيط.



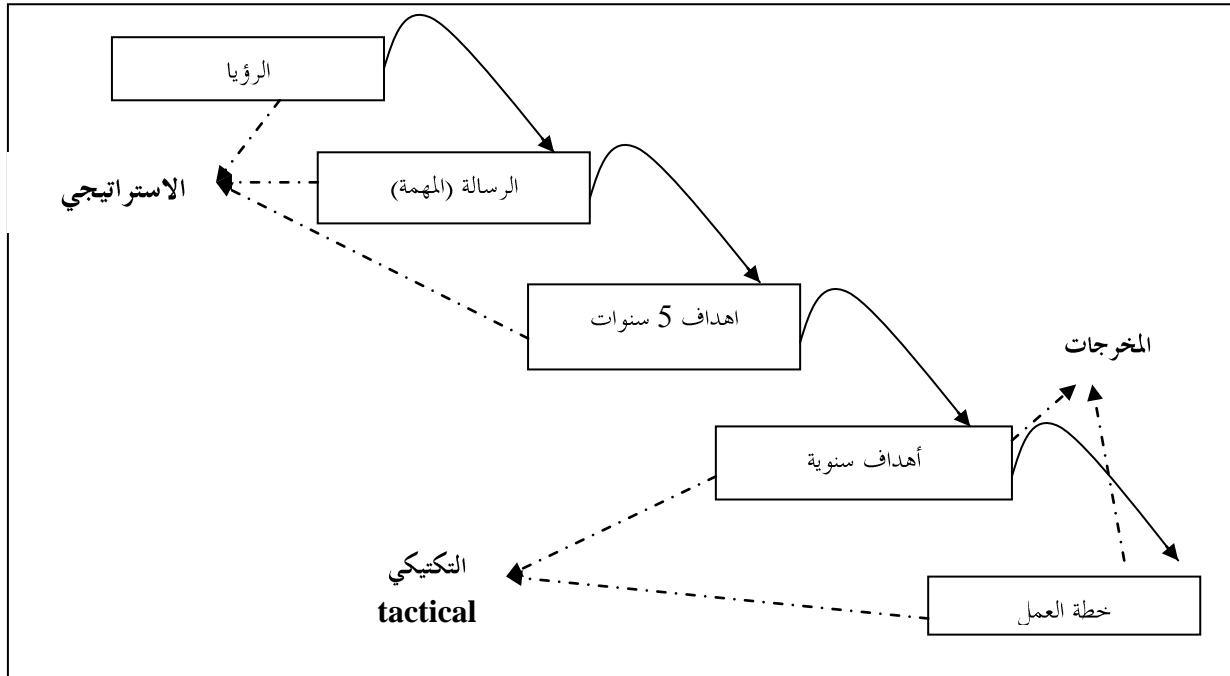
الجدول رقم (07): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكي أو المرحلي	التخطيط الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتعلق بخطة سنوية مرحلية؛</li> <li>- يتعلق بجزء محدد ضمن التخطيط الطويل المدى؛</li> <li>- يمثل توجهها محددًا لفترة زمنية قصيرة؛</li> <li>- يتعلق بالظروف التي تصاحب عملية التنفيذ؛</li> <li>- يتضمن نظرة قصيرة المدى؛</li> <li>- تهتم بالجوانب المتعلقة بالتنفيذ السنوي؛</li> <li>- يتعلق بمراجعة دورية سنوية؛</li> <li>- يمثل التخطيط الجزئي أو المرحلي للمنظمة وصن الخطة الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتعلق بخطة طويلة المدى أكثر من خمس سنوات.</li> <li>- نظرة شاملة لكل القضايا المتعلقة بالمنظمة: اهدافها، أنشطتها؛</li> <li>- يتعامل مع كافة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة؛</li> <li>- يتضمن نظرة بعيدة المدى؛</li> <li>- يعتبر عملية ادارية نظامية تخلق المواعمة بين لمكانيات المنظمة والفرص والتهديدات؛</li> <li>- يتضمن مراجعة شاملة؛</li> <li>- يمثل التخطيط العام للمنظمة.</li> </ul>

المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 167.

أما الشكل الموالي يوضح بأن التخطيط التكتيكي أو المرحلي ما هو إلا جزء من التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم(13): التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي(المرحلي)

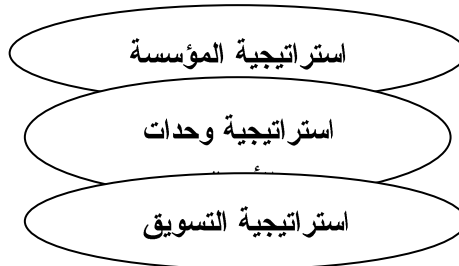


المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 168.

## ثانيا- العلاقة المرحلية بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي بمثابة عملية واسعة النطاق يمكن من خلالها معالجة المشروع بأكمله أو معالجة جزء منه واستراتيجية التسويق تستمد من الخطط الإستراتيجية<sup>1</sup>. إن استراتيجية التسويق هي الموجه المركزي للإستراتيجية العامة للمنظمة نفسها لأن إدارة التسويق أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة وبحكم إتصالها المستمر مع المستهلكين والمنافسين وبقية المنظمات المؤثرة في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى<sup>2</sup>. ويمكن توضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والإستراتيجية التسويقية من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم(14): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجيات التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 24.

من خلال الشكل أعلاه نجد التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يتضمن الأنشطة التالية<sup>3</sup>:

- تحديد أداء المنظمات بشكل عام؛
  - تحديد التحديات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة حاضرا ومستقبلا إن أمكن؛
  - تحديد مهمة وأهداف واستراتيجيات وحدات العمل داخل المنظمة؛
  - تقرير الأولويات من الأهداف المراد تنفيذها مع تطوير الإستراتيجيات الفرعية لكل وحدة عمل.
- أما الأنشطة التسويقية فهي<sup>4</sup>:
- المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
  - تطوير إستراتيجية وحدات الأعمال بما يتناسب وأولويات المنظمة وقدراتها المالية والبشرية.
- مما سبق، يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ على مستوى المنظمة بتحديد مهمة المنظمة أو رسالتها وتتحول هذه الرسالة إلى أهداف عامة تمثل إتجاهات المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد محفظة

<sup>1</sup>: www.abahe.co.uk

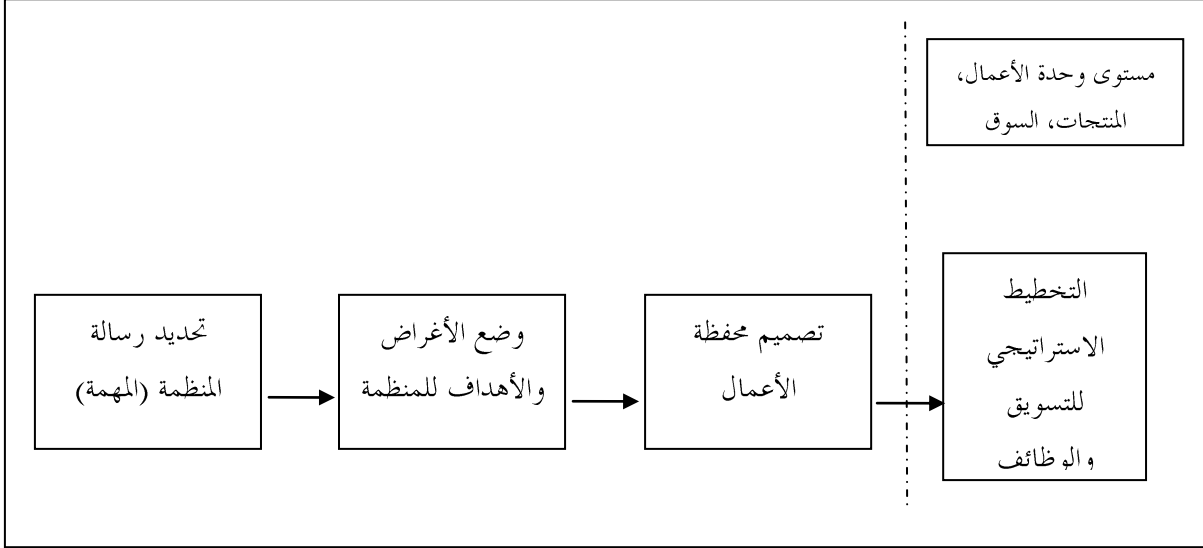
<sup>2</sup>: نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 173.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه.

الأعمال والمنتجات الأفضل للمنظمة وما هو الدعم اللازم لتقديم كل عمل من الأعمال أو كل المنتج، ومن ثم يتم تطوير كل المنتجات بتحديد دورها ضمن خطط التسويق وخطط الأقسام الأخرى. ويمكن إيضاح هذه الإجراءات في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): إجراءات التخطيط الإستراتيجي

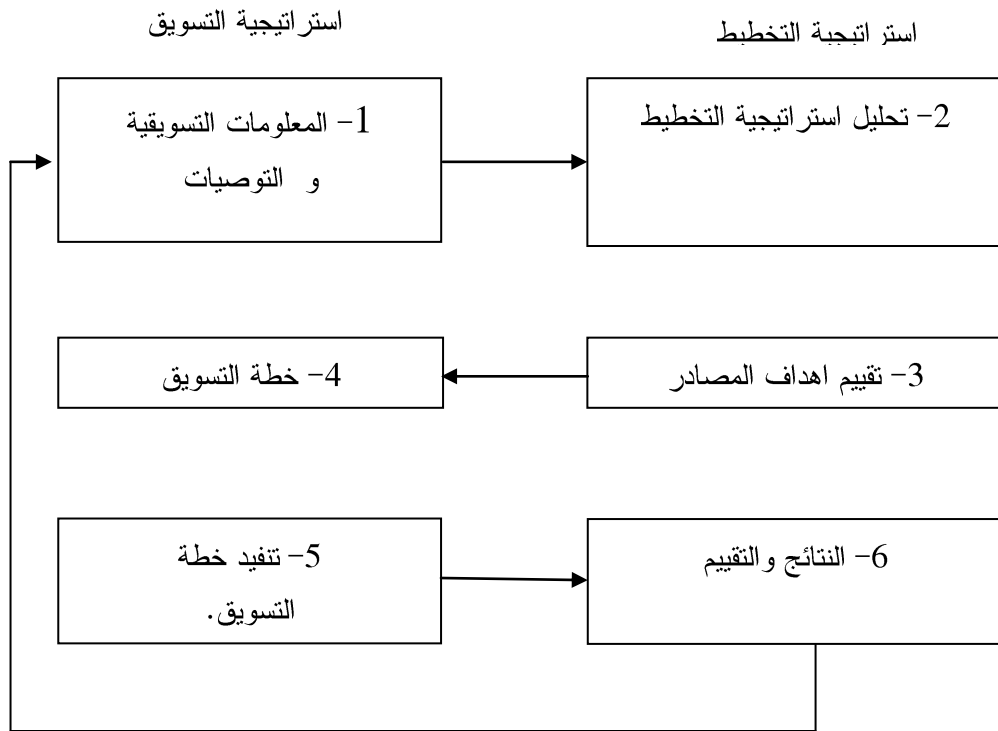


المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص 161.

وبذلك فخطط التسويق وخطط الأقسام الأخرى تكون متكاملة وتدعم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة إلا أنها تتسم بالتخطيط التفصيلي وخاصة فيما يتعلق بأهداف التسويق المحددة، بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي - كما ذكرنا سابقاً - يشتمل على تحديد مهمة أو رسالة المنظمة ثم تحديد الأهداف العامة وتصميم محفظة أعمال جديدة وكذلك تنسيق الإستراتيجيات الوظيفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي ووردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

الشكل رقم(16): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التسويقي الإستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ورشا يوسف المساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

يوضح الشكل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق من خلال الخطوات التالية: الإمداد بالمعلومات والتوصيات الإستراتيجية ثم التقييم والتحليل بواسطة المخطط الإستراتيجي بعدها يناقش المخطط الأهداف والمصادر ووضع الخطة التسويقية وفقاً للأهداف وأخيراً إعادة تقييم النتائج بواسطة المخطط ومن ثم يقوم بإعادة الدورة مرة أخرى، ويرى الكاتبين أن الخطوة الأولى من تخطيط العمل هي خطوة التسويق حيث أن إستراتيجية إمتلاك المنتج هي التي تعرف أهداف المبيعات والمصادر التي تحتاجها لكي تؤسس وتحقق أهدافاً تسويقية، والدور الأساسي للتمويل والمشتريات والتصنيع والتوزيع وإدارة شؤون الموظفين هي تأكيد تحقيق خطة التسويق المقترحة التي يمكن أن تدعم بمال كاف وموارد وأفراد أكفاء<sup>1</sup>.

وضمن نفس الإتجاه يرى (محي الدين الأزهرى) بأن عملية التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي تتضمن مرحلتين أساسيتين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي ورشا يوسف المساعد، إدارة التسويق (التحليل، التخطيط، الرقابة)، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup>: محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل إستراتيجي، الجزء 1، ط 1، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص 527-528.

1- المرحلة الأولى: وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ ما يتعلق بالرسالة وأغراضها ومبادئها الرئيسية، الأهداف الرئيسية للمنظمة، مجالات فرص النمو الأساسية.

2- المرحلة الثانية: وضع أستراتيجية التسويق؛ وتشمل مجموعة من القرارات الإستراتيجية الأساسية في المجالات التالية: الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي، الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه إليها، موقع المنظمة ومنتجاتها من السوق والإستراتيجية المناسبة له، الموقف التنافسي واستراتيجياته، موقف السلعة من دورة الحياة والإستراتيجية المناسبة لها، دورة حياة السوق والإستراتيجية المناسبة لها، الإطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

وهكذا نستنتج بأن التخطيط الإستراتيجي يزويد المنظمة وأقسامها وإداراتها أو حتى العاملين كل على حدى بخطة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها المحددة كما يحدد كذلك التأثيرات الداخلية والخارجية بالغة الأثر على المنظمة كما يتيح الفرصة للنظر في وضع إستراتيجياتها وتكتيكاتها من خلال وجهة النظر التسويقية، فهو يساعد على تحديد الفرص في الأسواق المستهدفة وكذلك التهديدات الجديدة.

### المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي للتسويق

لقد وضع الباحثين العديد من أدوات التحليل للتخطيط الإستراتيجي، وفي هذا المطلب سيتم التركيز على أكثر أكثر هذه الأدوات شهرة وهي: مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG ، نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية، نموذج جنرال إلكتريك، سوف نستعرضهم بالتفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

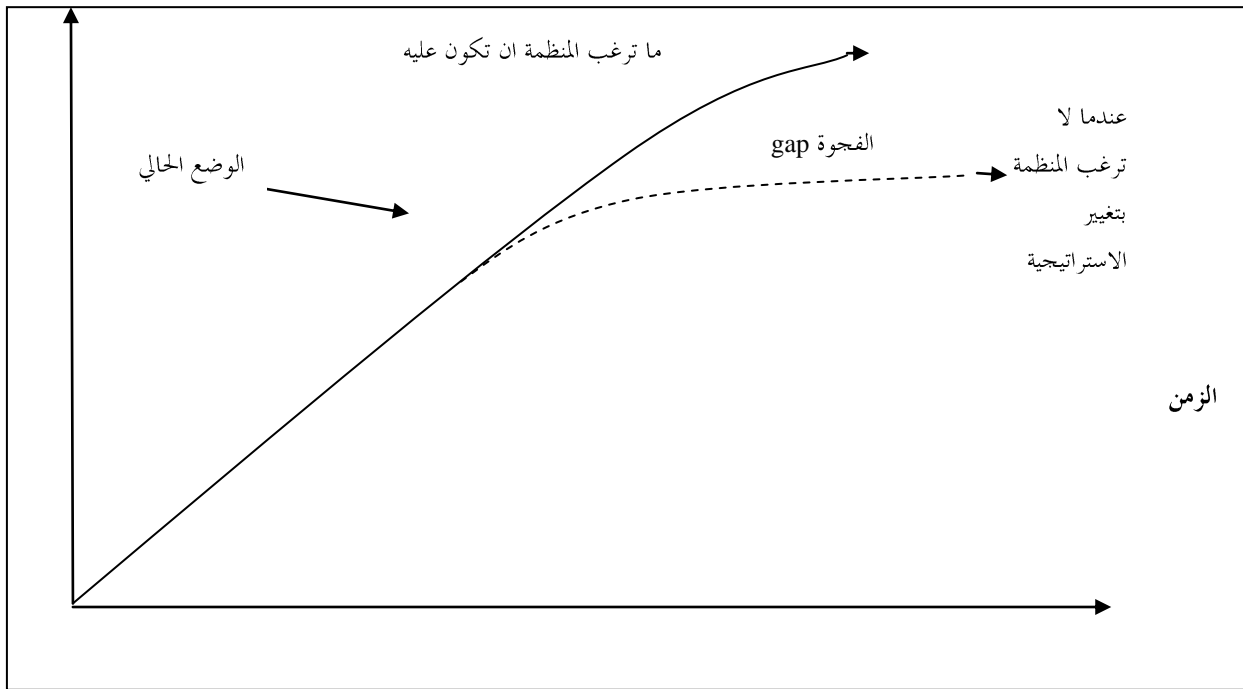
أولاً- نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية: يقيس هذا التحليل مدى سير تنفيذ الإستراتيجية وفقاً لما يعد في التخطيط الإستراتيجي ووفقاً للإطار الزمني المحدد لذلك، حيث يستند هذا التحليل إلى:

1- ما ترغب المنظمة في أن تكون، وهذا يمثل الهدف الذي ترغب المنظمة الوصول إليه من خلال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية؛

2- الوضع عندما لا ترغب في تغيير الإستراتيجية.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 204-217.

الشكل رقم (17): تحليل الفجوة الإستراتيجية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 205.

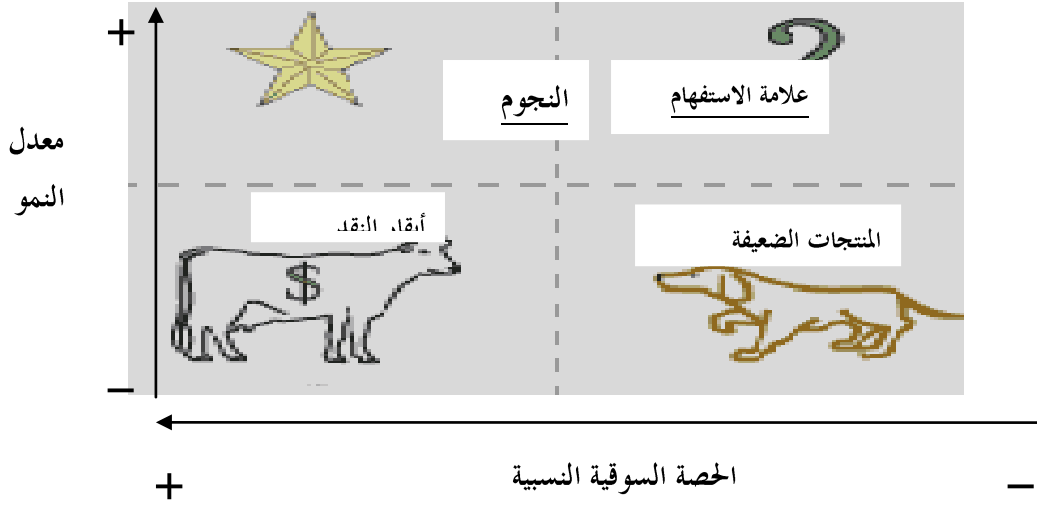
إن هذه الفجوة تشير إلى أن الإستراتيجية المعتمدة لا تحقق ما تريده المنظمة بسبب الظروف البيئية المحيطة المتغيرة التي لم يتم تكيف الإستراتيجية معها، كما أن إصرار المنظمة على عدم تغيير الإستراتيجية الحالية سيولد هذه الفجوة وبالتالي فالتحليل يساعد المنظمة على تعديل أو تكيف إستراتيجياتها وفقاً للظروف الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

#### ثانياً- مصفوفة الحصة/النمو (BCG):

من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الإستراتيجي قدمتها مجموعة بوسطن الإستشارية تعتمد على تحليل الحصة السوقية (وتقيس قوة المنافسة للمنظمة حيث تقارن الحصة السوقية قياساً لحصص أكبر المنافسين داخل السوق تتكون من مؤشرين: حصة سوق عالية وحصة سوق منخفضة) والنمو السوقي (يمثل مكانة المنتج في دورة الحياة). تنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

## الشكل رقم (18): مصفوفة الحصص/النمو



المصدر: ردينه عثمان يوسف، الإتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 186.

وفيما يلي وصف للمربعات الأربعة في النموذج<sup>1</sup>:

**1- علامة الإستفهام:** وحدات تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع ووضع هذا الإستثمار مثير للتساؤل والإستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، وغالبا ما يقع في هذا المربع المنتجات الجديدة واستمرار تواجد هذه المنتجات يتطلب موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق الطلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع، ويقع على عاتق المنظمة إتخاذ قرار بصدها هل تعمل على تقويتها من خلال إتباع إستراتيجية مثل إختراق السوق أو تنميته أو تنمية المنتج أو تباعها.

**2- أنشطة النجوم:** تمثل أفضل الفرص طويلة الأجل للنمو والربحية وهي وحدات لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع والإستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الإستثمار لكي تحافظ على مركزها التنافسي القوي، وعلى المنظمة توجيه جزء من إستثماراتها إلى هذه الوحدات لأنها تتميز بارتفاع الحصة السوقية النسبية وارتفاع معدل نمو الصناعة. وبالرغم من كبر حجم مبيعاتها إلا الإنفاق الإستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع وهذا الإنفاق الإستثماري موجه نحو تخفيض الأسعار للحفاظ على السوق ونحو أساليب الترويج المختلفة، وذلك لخلق عوائق للدخول إلى السوق ومنع دخول منافسين جدد، وتشمل الإستراتيجيات الملائمة في هذه الوحدات التكامل الأمامي والخلفي الأفقي وإختراق السوق وتنمية السوق وتنمية المنتج والمشروعات المشتركة.

**3- البقرة الحلوب:** تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تولد النقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو الصناعة التي تتنافس فيها منخفض، ومركزها في السوق ثابت ومستقر واحتمالات نموها منخفضة. في هذه المرحلة تجني المنظمة ثمار الإستثمار على إدارة وحدات البقر الحلوب والحفاظ على

<sup>1</sup>: نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

مركزها القوي لأكثر فترة ممكنة، وعليه فالإستراتيجية المناسبة هي: تعظيم التدفق النقدي الداخلى للمنظمة عبر أكبر فترة زمنية ممكنة من خلال تنمية المنتج أو التنويع المركز، وعندما تصبح وحدات البقر الحلوب ضعيفة من الأحسن إتباع إستراتيجية الإنكماش أو تخفيض الإستثمار.

**4- الكلاب:** وحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة والمنافسة في الصناعة ذات معدل نمو بطيء أو منعدم ولا فائدة من هذا الإستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق إقتصاديات الحجم أو تكامل خط الإنتاج وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وتكلفتها أخذت في الزيادة، والأفضل التخلص من هذا النشاط أو تصفيته. فعندما تكون أحد الوحدات كلبا فإن الإنكماش أفضل إستراتيجية تتبع حيث كثيرا من الكلاب تسترد نفسها بعد تخفيضات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة أخرى إلى وحدات مربحة.

وعلى الرغم من الأهمية التي يكتسبها نموذج BCG إلا أنه قدمت عدة ملاحظات حول محدوديته، يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- يقوم النموذج على إعتبار بعدين أساسيين في تحديد الموقف التنافسي: الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، لا يمكن إعتبارهما كافيين فالحصة السوقية لاتدل دائما على قوة حقيقية في النشاط كما أن معدل نمو السوق لا يدل كليا على جاذبية الصناعة؛

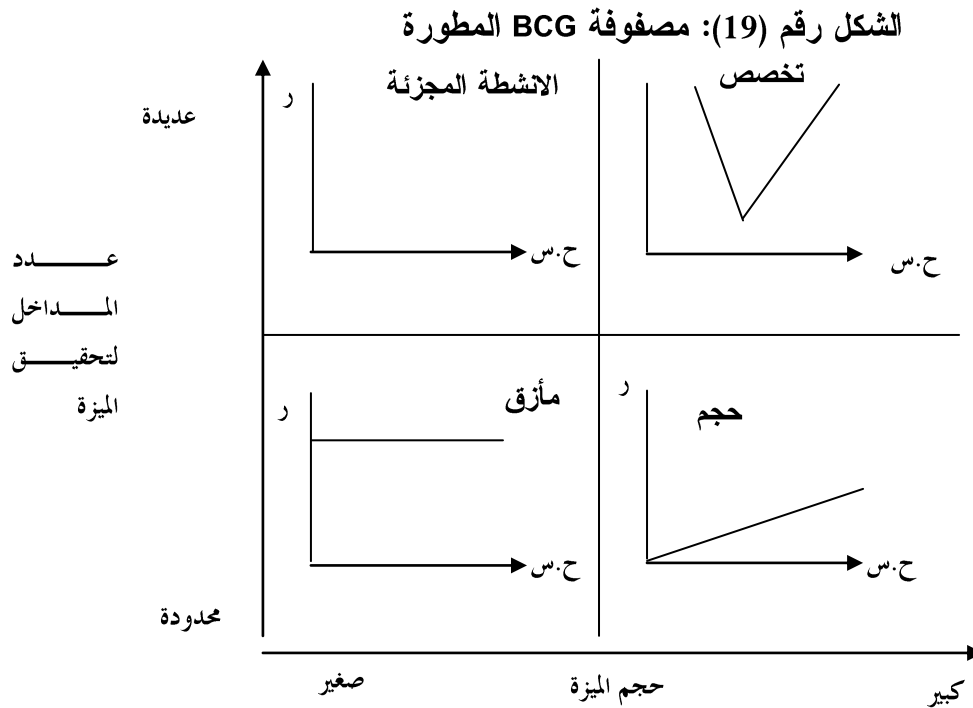
- يركز النموذج على الجانب الكمي ويتجاهل النوعية في الإدارة الاستراتيجية؛

- يقوم النموذج على أن الاستراتيجية مجرد رد فعل يتم بناءها على تطورات السوق متجاهلا مؤشرات أخرى إقتصادية وغير إقتصادية.

ووفقا لهذه الإنتقادات التي واجهتها مصفوفة BCG قامت مجموعة بوسطن بتطوير نموذجها الأول معتمدة على بعدين مختلفين هما: الميزة التنافسية وعدد المداخل المتاحة لاستخدام الميزة التنافسية، على إعتبار أن التكلفة هي المحددة لربحية المنظمة والحصة السوقية مرتبطة بربحية المشروع (معدل العائد على الإستثمار).

<sup>1</sup>: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008، ص 113-114.





المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008، ص 115.

ووفقا لهذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربع مجاميع هي<sup>1</sup>:

- 1- **أنشطة التخصص:** تتمثل في مجموعة الأنشطة التي يمكن فيها تعظيم الربحية عن طريق التخصص أو التركيز.
- 2- **أنشطة الحجم:** وهي الأنشطة التي مازال فيها إمكانية استخدام إقتصاديات الحجم كأسلوب للسيطرة على التكلفة وتعظيم الحصة السوقية والربحية.
- 3- **أنشطة التجزئة:** في هذا النمط من الأنشطة لا ترتبط الربحية بمستوى الحصة السوقية ولكن ترتبط بعوامل أخرى.
- 4- **أنشطة المأزق:** وهي أنشطة تتميز بربحية منخفضة يرجع ذلك إلى ظروف الصناعة التي تنتمي إليها، أي أنها صناعات في مأزق والملاحظ أيضا أنه في هذه الأنشطة لا ترتبط الربحية بالحصة السوقية.

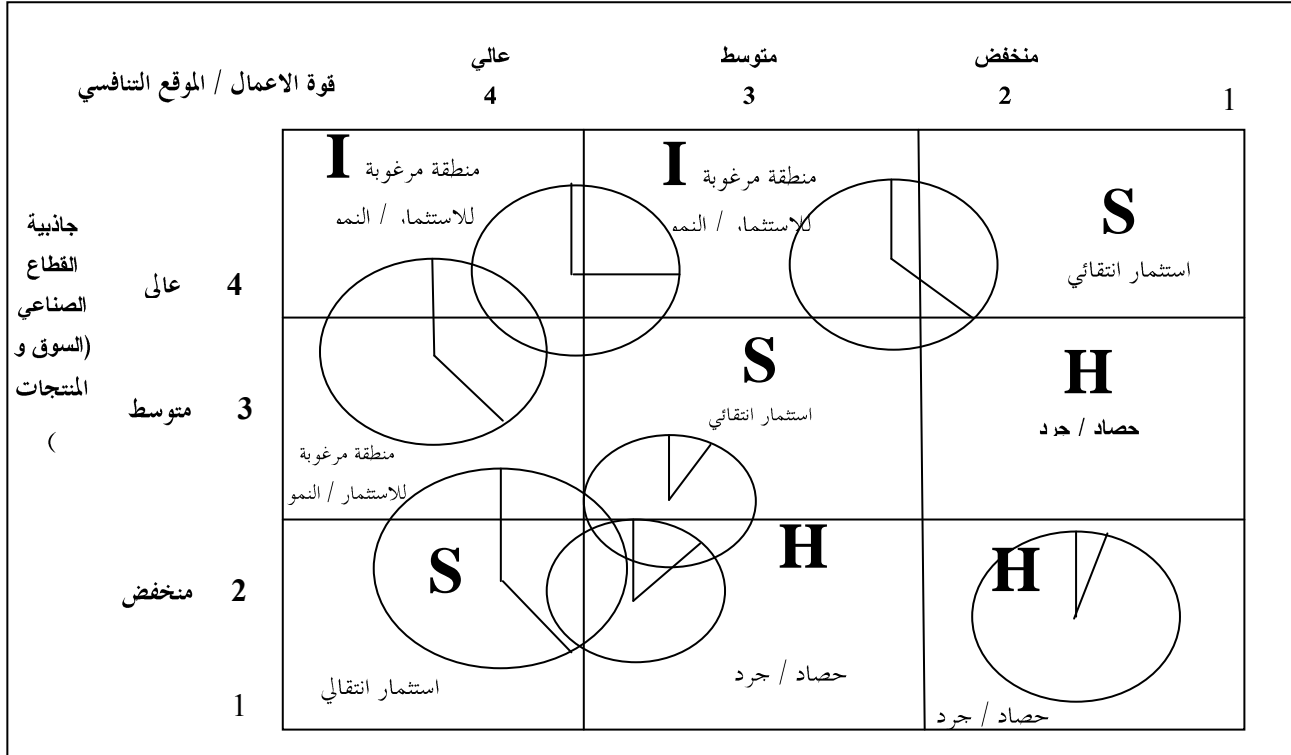
### ثالثا- مصفوفة جنرال إلكتريك GE:

نموذج قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية والذي أطلق عليه نموذج إشارة المرور تعديلا للنموذج السابق الذي قدمته مجموعة بوسطن الإستشارية الهدف من هذا التعديل التغلب على العديد من جوانب القصور الموجودة في نموذج BCG يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة (وتضم حجم السوق ومعدل النمو وهامش أرباح الصناعة، قوة المنافسة، الموسمية، الدورات الإقتصادية، التكنولوجيا

<sup>1</sup>: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

والموارد البشرية...الخ) وجوانب القوة الخاصة بوحدات الأعمال محل التقييم (تضم الحصة السوقية، هامش الربح، المنافسة على السعر، معرفة السوق والعملاء والإمكانات التكنولوجية وفلسفة الإدارة..الخ من العوامل)<sup>1</sup>.

الشكل رقم (20): مصفوفة GE



S = الإستثمار الانتقائي

I = الإستثمار و النمو

H = الحصاد / التجرّد

المصدر: خالد محمد طلال ووائل محمد تدریس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 251.

إن المحور الرئيسي يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي وتدرج من المستوى المنخفض إلى العالي، أما المحور الأفقي فيبين قوة الأعمال (الموقع التنافسي) ويتدرج من المستوى المنخفض إلى العالي أيضاً. وينتج عن المصفوفة تسع خلاياهي: ثلاث منها تتميز بالحث على النمو والإستثمار والإنطلاق نتيجة لقوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة، وثلاث تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو المركز التنافسي للمنظمة، وثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث يوجد إنخفاض كبير في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: محمد محمود مصطفى، التخطيط الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 52-56.

<sup>2</sup>: خالد محمد طلال ووائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.

وتوجد مجموعة من الخطوات لتطبيق مصفوفة جنرال إلكتريك وهي<sup>1</sup>:

- 1- **تقدير معدل جاذبية الصناعة:** ويتم فيها: إختيار المعايير اللازمة لتحديد معدل الصناعة، تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد، وضع تقدير للصناعة على أساس (1) ليست جذابة على الاطلاق. و(5) جذابة جدا، الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة.
- 2- **تقدير المركز التنافسي للمنظمة:** من خلال: تحديد العوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المنظمة، وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها على أساس (1) مركز تنافسي ضعيف جدا و(5) مركز تنافسي قوي جدا.
- 3- **تقدير نتائج التقديرات السابقة:** من خلال: تحديد الموقع الحالي لكل عامل من العوامل الداخلية اعتمادا على نتائج التحليل السابق، تحديد الموقع الفعلي لكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية .

<sup>1</sup>: خالد محمد طلال ووائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.

**المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الإستراتيجي**

إن التغيير في أساليب المنافسة بين المنظمات دفع بهذه الأخيرة الى اعادة التفكير في استراتيجياتها والاعتماد على تطبيق ادارة المعرفة في أداء مختلف أنشطتها التسويقية لأنها توفر لها امكانيات وقدرات تنافسية، من هذا المنطلق ظهرت علاقة قوية بين الإستراتيجية وادارة المعرفة ولتوضيح هذه العلاقة تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة؛****المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط التسويقي الإستراتيجي؛****المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية.****المطلب الأول: العلاقة بين الإستراتيجية والإدارة المعرفية**

من خلال المباحث السابقة تبين لنا بأن الإستراتيجية هي عملية تخطيط بعيد المدى وهي العملية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة وبالتالي فهي الموجه لأنشطة المنظمة لأجل تحقيق أهدافها المتمثلة في: الربحية، تعزيز القدرة التنافسية، وإدارة المعرفة كغيرها من الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها أي أن الإدارة المعرفية دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم إختيارها من قبل المنظمة إلا أن (مارك ماكيلروي) يرى عكس ذلك في أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة للإدارة المعرفية أي أن نمط التفكير المعرفي هو الذي يحدد نمط وإتجاه الإستراتيجية، وانطلق في ذلك من كون أن الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإدارة المعرفة تكون خاضعة لها<sup>1</sup>. وأيد بعض الكتاب هذا الإتجاه بالإعتماد على<sup>2</sup>:

- إن 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 بالمنظمة؛  
- الإستراتيجية نفسها منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة.

أما (العدواني وزملائه) فيروا بأن المعرفة تعد إستراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية<sup>3</sup>:

- المنافسون من المنظمات التي تعمل في مجال إختصاص المنظمة؛  
- البيئة بكافة جوانبها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة؛

<sup>1</sup>: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه.

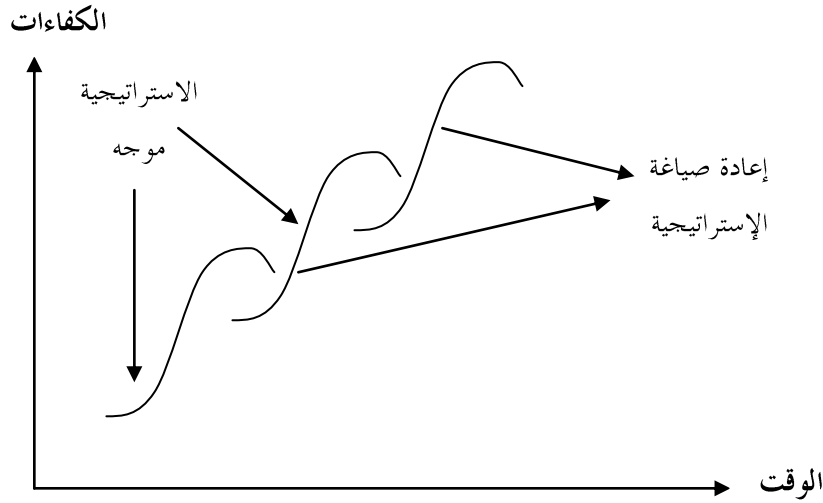
<sup>3</sup>: عبد الستار العدواني وآخرون، "دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطور التنظيمي"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص 09.

- مستويات المنظمة المختلفة بدءاً من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقمة الإستراتيجية ( Strategic Apex)، مروراً بالإدارات الوسطى ، وانتهاءً بالإدارات الدنيا فيها؛  
- رأس المال البشري، بوصفه مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كرأس المال والأرض .

#### أولاً- إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال:

إن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على على المعرفة الخلاقة والمبدعة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الإبتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة (الإبتكار الجذري) وبالتالي إدارة المعرفة دور في صياغة الإستراتيجية الجديدة في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والأتيان بالتحسينات الصغيرة، والشكل الموالي يبين ذلك:

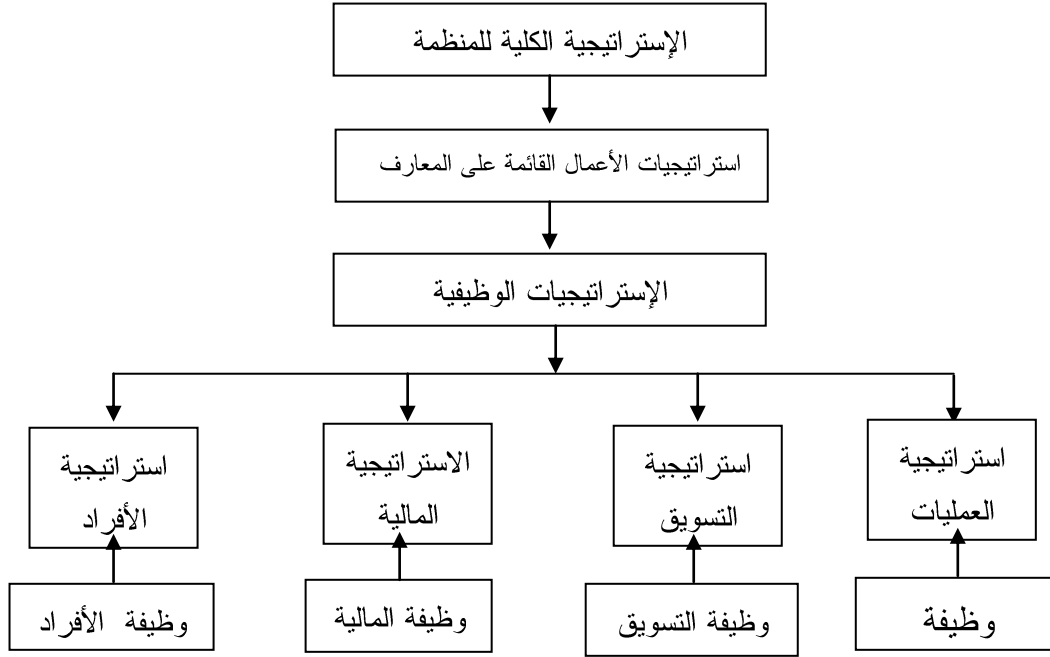
الشكل رقم (21): الدورات الابتكارية (منحنيات S)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 146.

هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدات الأعمال لأن الأساس فيها هو إبتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الإستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة، والشكل الموالي يوضح هذه الرؤية.

الشكل رقم(22): إستراتيجية إدارة المعرفة كاستراتيجية أعمال



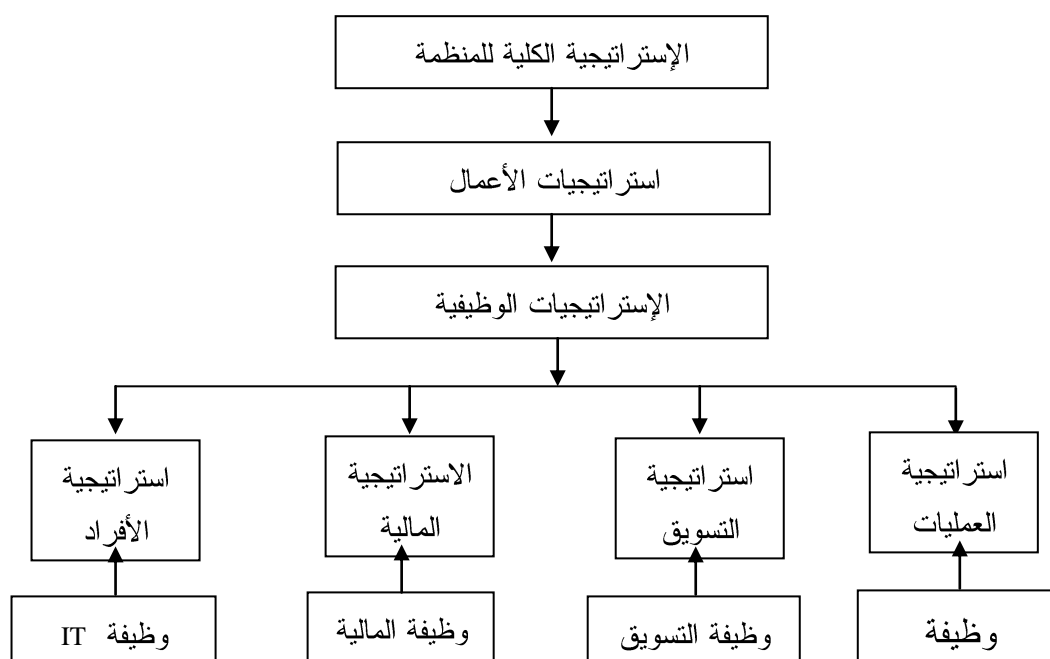
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص147.

#### ثانيا- إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية:

أما على المستوى الوظيفي فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال حيث تمارس المعرفة كوظيفة من وظائف المنظمة شأنها شأن إستراتيجية العمليات والتسويق والإستراتيجية المالية وكلها تقع ضمن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكون المسؤولة عن تحقيق تكامل عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة. هذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل التقاسم والإستخدام وإعادة الإستخدام في المنظمة، فهي تهتم بعمليات المعرفة. وفي ظل هذه التوجهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح هذه الرؤية كما يلي:

<sup>1</sup>: حسن عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الشكل رقم (23): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



المصدر: حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 105.

### ثالثاً- العلاقة المرحلية بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة:

نستطيع أن نحدد العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة من خلال متابعة تحليل سوات الذي يعد الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة وأداة مهمة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات - سيتم التطرق إلى مفهوم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بشيء من التفصيل في الفصل القادم- ، والجدول الموالي يظهر بعضها كما يلي:

الشكل رقم (24): بعض الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المنظمة

فرص (O)	قوة (S)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قطاعات جديدة في السوق؛</li> <li>- تنوع المنتجات؛</li> <li>- نمو أسرع في السوق؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كفاءة التنظيم؛</li> <li>- القدرة على الحركة والفعل؛</li> <li>- وجود تراكم معرفي لدى المنظمة؛</li> <li>- إمتلاك المعرفة التكنولوجية.</li> </ul>
تهديدات (T)	ضعف (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول منافسين جدد؛</li> <li>- نمو بطيء في السوق؛</li> <li>- تغير في أذواق المستهلكين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي؛</li> <li>- ضعف القدرة على صنع القرار المناسب؛</li> <li>- عدم امتلاك المنظمة لمهارات وخبرات</li> </ul>

المصدر: حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 99. بتصرف.

فالمشكلة لا تكمن في وجود عناصر الضعف إلى جانب عناصر القوة وإنما في عدم وجود وعي ومعرفة ومعلومات تفصيلية من قبل الإدارة بعناصر الضعف، إضافة إلى عدم وجود رغبة حقيقية لدى المدراء في معالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المنظمة، حيث يهتم المدراء بإبراز نقاط القوة في منظماتهم ويتجاهلون تحديد عناصر الضعف خاصة تلك التي تكون نتيجة قرارات غير مبنية على إدارة معرفية واضحة، ومن ناحية أخرى تبقى عمليات تحليل وتشخيص عناصر القوة والضعف الداخلية غير متكاملة إذا لم يقابلها تحليل الفرص والتهديدات الخارجية، فالمنظمة لا تستطيع صياغة إستراتيجية محددة ما لم تعتمد على نظام معرفي متكامل من المعرفة لتحديد المؤشرات والتنبؤات التي تتلائم مع حجم التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة<sup>1</sup>.

ولكي تنجح المنظمة في مهمة دراسة وتحليل أثر عوامل البيئة الخارجية يجب الأخذ بالأفكار المعرفية من أجل إيجاد أو إبتكار أدوات وأساليب متطورة لتطوير منتجاتها في ضوء التغيرات والتطورات السريعة والمستمرة التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية. فمن هنا بدأت فكرة اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي في المنظمات التي تقوم أساسا على تعبئة الجهود والخبرات والكفاءات البحثية والمعرفية لتحسين المنتج أو الخدمة عن طريق إبداع أدوات لمخرجات المنظمة وتقليل تكلفة العمليات بما يؤدي إلى الوصول إلى رسالة المنظمة<sup>2</sup>.

ومما سبق نستنتج بأن العلاقة بين المعرفة والإستراتيجية يمكن النظر إليها على مستويين<sup>3</sup>:

- 1- تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعرفة، والمعرفة والحكمة توجد في رؤوس وأدمغة المدراء الكبار، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة؛
- 2- يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفة تأخذ مسميات عديدة في منظمات الأعمال اليوم، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، أو البحث والتطوير والمعلومات أو حتى لإدارة المعرفة، وهنا فإن هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في رفق إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى.

<sup>1</sup>: حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 95.

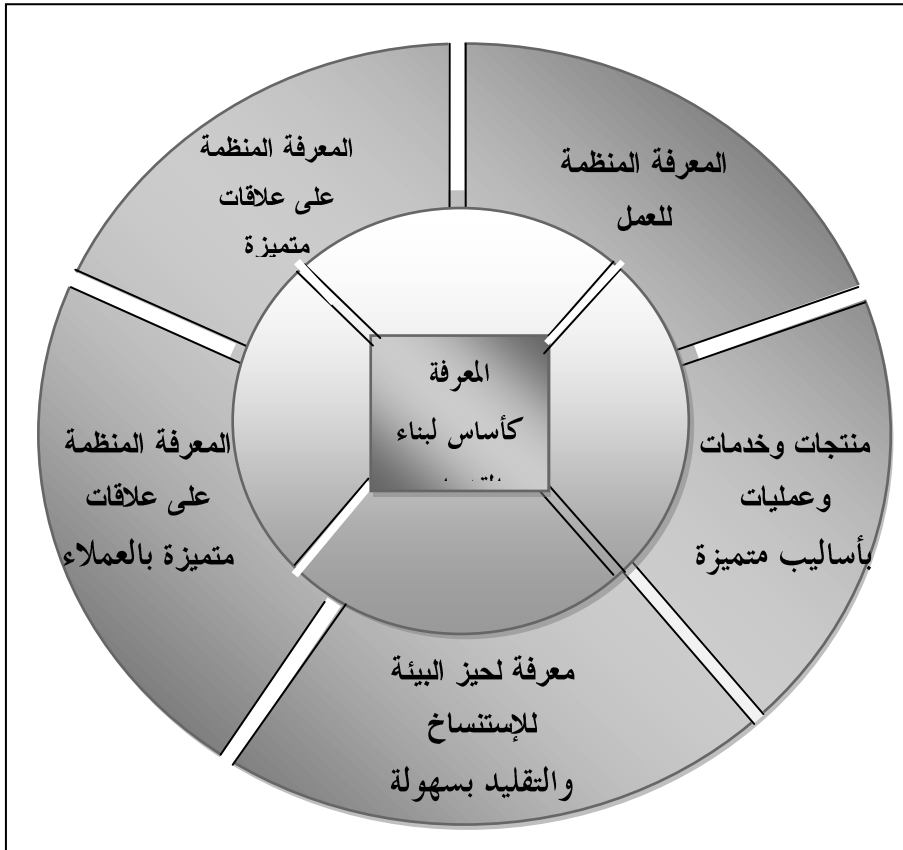
<sup>3</sup>: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 281.



رابعاً- المعرفة أساس بناء القدرات الجوهرية:

المنظمات تحاول أن تجعل من المعرفة بمختلف أشكالها وجوانبها مدخلا يعزز باستمرار القدرات الجوهرية للمنظمة لكي تسند هذه القدرات بميزات تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، وإذا ما اعتبرت إدارة المنظمات المعرفة موردا أساسيا تستثمر فيه بشكل كثيف ويتم بناؤه بشكل منهجي ومنظم سواء لدى الإدارة العليا كاستراتيجيون معرفيون أو لدى العاملون كموظفون معرفيون أو لدى المهنيون كمعرفيون، فإن هؤلاء هم الأساس في إيجاد القدرات الجوهرية في المنظمة<sup>1</sup>. فالاستراتيجية هي النشاط الأكثر وعيا بالجدارات (القدرات) الجوهرية داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارج المنظمة، والمنظمات التي تكتسب رؤية إستراتيجية حول مستقبلها وتبحث في معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات الناجحة<sup>2</sup>. ويعرض الشكل التالي المعرفة كأساس لبناء القدرات الجوهرية:

شكل رقم (25): المعرفة كأساس لبناء القدرات الجوهرية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 282.

<sup>1</sup>: علي فلاح الزعبي و إبراهيم محمد خريس، "إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية"، بحث مقدم في المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 13-14.

<sup>2</sup>: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 91.

لهذا تتبع المنظمات المتطورة إستراتيجيات لإدارة المعرفة أهمها<sup>1</sup>:

أ- التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة والاستفادة منها في تطوير السلع والخدمات؛  
ب- إيجاد بيئة تعلم من خلال قيام المنظمات بتوفير فرص تدريب وتراكم الخبرات من خلال التواصل مع العملاء والمنافسين، والخبرات العملية الشخصية، والعمل الجماعي، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل؛

ت- توليد ونقل ونشر وتكريس ثقافة المعرفة في التنظيم، وهنا على المنظمات أن تعمل وباستمرار على توليد المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة، هذا وإن للإبداع دور في توليد المعرفة ولا تكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المنظمة على نشر المعلومات والمعرفة في الداخل وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد والجماعات فيها؛

ث- مقارنة الأداء بأداء المنظمات ذات الأداء المتميز، ويتضمن هذا النشاط فهم لمنظمة الأعمال بتحديد وجمع المعرفة والتحكم بها حتى تستطيع التفوق على منافسيها عن طريق إستغلال المعرفة الغير مستغلة، واتباع إستراتيجيات تسهل الإستفادة المشتركة من المعرفة الجديدة، وإنتاج ما من شأنه أن يحسن خدمة العملاء والحصول على ولائهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمات؛

ج- تعزيز ثقافة تنظيمية تعزز قيمة المعرفة؛

ح- قياس الموجودات غير الملموسة (المعنوية)؛

خ- إدارة التكنولوجيا؛

د- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية من خلال إستخدام أحدث الأساليب في الإدارة والإطلاع على أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية

وخلاصة لما سبق، يمكن القول بأن إستراتيجيات الأعمال تنطلق من الحاجة إلى التغيير في معظم الأحيان، هذا التغيير يأتي من التهديدات والفرص التي تبرز في البيئة بالإضافة إلى تأثير المنافسين، وتعتبر المعرفة أحد أهم الوسائل المهمة للتغيير في بيئة المنظمة لذا فإن عملية صياغة الإستراتيجية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على المستوى الوظيفي لا بد أن تتضمن تحليل نظامي لنسيج معقد من العوامل وتفاعلاتها حيث تلعب إدارة المعرفة دورا رئيسيا في ذلك التفاعل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، مرجع سبق ذكره، ص 282-283.

<sup>2</sup>: حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط التسويقي الإستراتيجي

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو امتلاك المعرفة وتوظيفها لأغراض التخطيط التسويقي الإستراتيجي ووضعها ضمن صياغات إستراتيجية تحدد للإدارة ما يجب عليها القيام به من أساليب التصرف الممكنة باحتراف، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في التخطيط التسويقي الاستراتيجي من خلال:

## أولاً- المنهجية الريادية في إدارة المعرفة:

إن المعلومات والتراكمات المعرفية المتاحة أمام المنظمة تزود الإدارة بالمرتكزات الأساسية للمنهجية الريادية وهي<sup>1</sup>:

**1- التعلم:** على الإدارة أن تستوعب معطيات التقدم التكنولوجي وتتنبأ باتجاهاته ومعدلات التغيير فيه. والإدارة الواعية ينبغي أن تكون قادرة على توقع الأحداث وفهم مضامينها وانعكاساتها والإستفادة من المزايا والفرص التي توفرها هذه الأحداث وتحويلها إلى صالحها. إن قراءة الأحداث، ومتابعة التطورات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية من شأنها أن تزود الإدارة بالقاعدة المعرفية اللازمة لصنع سيناريوهات بيئية تستطيع أن تستعد لمواجهةها. وتمثل الدراسات والبحوث الوسيلة الفعالة القادرة على توفير عناصر الإستمرارية والإنتظام في المعلومات التي يتم جمعها.

**2- التصور وسعة الأفق:** من أهم الصفات التي يجب أن تمتلكها الإدارة، البصيرة والخيال، فبالبصيرة ترى الإدارة الأمور على حقيقتها، وبسعة الأفق والتصور العميقين تستطيع الإرتقاء الى الأفضل فالمكان الذي تنظر إليه الإدارة متوقعة التغيير ليس هو المكان الذي تقف هي وحدها فيه، بل ذلك المكان الذي يقف فيه الآخرون ويمكنهم أن يروه ويلمسوه. إن هذا المفهوم السلوكي الجديد لهيكلية الفكر الإداري هو الذي يُفسر من خلاله كثير من النزعات السلوكية التي تدفع الأفراد للإرتقاء وتأكيد الذات بمعنى آخر إن إنجازات الإدارة لا يجب فقط أن تثير انتباهنا لها، ولكنها لا بد أن تكون الشرارات التي تقود زناد الإبتكار لديها. فالطريق إلى الريادة والمبادرة لا يتأتى من خلال دائرة معرفة الإدارة بذاتها، وإنما يأتي أيضاً من معرفتها بدوائر أخرى خارجية لا بد أن تتابع باهتمام لأنها تشكل ينبوعاً للريادة. إن التحليق في أجواء الذات يحصر الفكر ويضيق الأفق، أما إستيعاب تجارب الآخرين والإمعان في مضامينها فإنه يشد الفكر ويقود إلى الإبداع.

**3- الذكاء:** إن معطيات التطور الفني والتكنولوجي يجب أن تصاغ في معادلات ذكية تتم بواسطتها عملية المطابقة الخلاقة بين هذه المعطيات وبين مقتضيات التطبيق. إن الدور الجديد الذي يجب أن تصاغ به المنهجية الإدارية لا يعتمد على نقل الأطر والقوالب التي إستطاعت تجارب كثير من المنظمات في بلدان العالم المتقدم أن تصل إليها، ولكن يعتمد على قدرة الإدارة على الإختيار الرشيد للبدائل المناسبة

<sup>1</sup>: ناجي ذيب معلا، "إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 2-3.

لمقتضيات واقعنا التطبيقي، إن التصور والرؤية يأتیان دائماً قبل الفعل ويأتي بعدهما التفهم والإدراك والإدارة الذكية هي التي تصيغ معادلات ممارستها الإدارية في ظل التصور لأساليب التصرف الممكنة وإدراك الآثار التي يمكن أن تتجم عن إستخدام كل هذه الأساليب.

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة في التخطيط التسويقي الإستراتيجي:

ترتكز فاعلية التخطيط الإستراتيجي في التسويق على وجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق والقوى الرئيسية الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى، الأمر الذي يتطلب من المنظمة القيام بوظيفتين أساسيتين هما: توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات، توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير الأحداث من حولها بما يساعد على إتخاذ القرارات التسويقية المناسبة<sup>1</sup>. فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحقيق<sup>2</sup>:

- 1- التحديد الواضح للسوق؛
- 2- تقسيم السوق وقياس مدى جاذبيته؛
- 3- تحديد الوضع التنافسي للمنظمة؛
- 4- تحليل ربحية العمليات على مستوى كل من العميل والسلعة؛
- 5- تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد والاستراتيجية بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والنظم؛
- 6- تصميم نظم الرقابة الفعالة؛
- 7- تطوير نظم المكافآت المناسب؛
- 8- أحداث التغيير التنظيمي المناسب.

إن المعالجة المنهجية لمخزون المعرفة المتراكم يمكن الإدارة من الإجابة على الأسئلة التالية<sup>3</sup>:

1- ما الذي يحدث من حولها؟ وينطوي هذا السؤال على محاولة التعرف والإستيضاح حيث يتضمن التصنيف والتحليل، وهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الرقابة وتأكيد معاييرها. وتساعد الإجابة على هذا السؤال على وضع أولويات التصرف وتحديد النطاقات الزمنية لكافة الإجراءات الواجب إتخاذها.

2- لماذا حدث ما حدث؟: يشير إلى التفكير التحليلي المنطقي الذي يستند إلى ربط المشكلات بما يمكن أن يكون أسباباً في حدوثها. إنه ذلك النمط من التفكير الذي لا يقف بالإدارة عند مجرد ملاحظة المشكلات وإنما التعرف على الأسباب الكامنة وراءها. وبالتالي، فإنها ستتمكن من إتخاذ أنسب الإجراءات لمعالجة المشكلات أو التقليل من آثارها.

<sup>1</sup>: ناجي ذيب معلا، "إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 04.

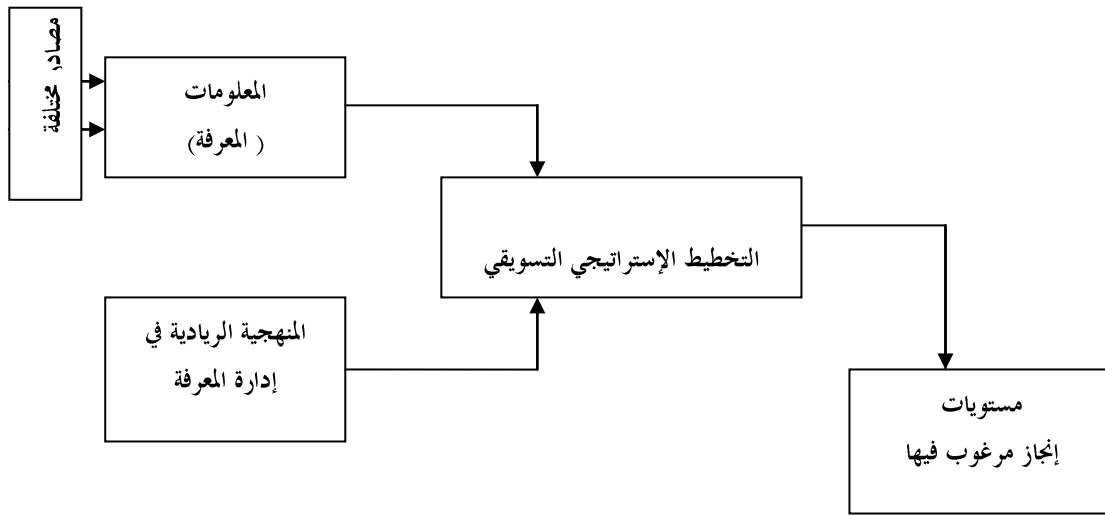
<sup>2</sup>: علي فلاح الزعي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup>: ناجي ذيب معلا، "إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.

3- ما هو أسلوب التصرف الواجب تطبيقه لمواجهة ما حدث والآثار التي يمكن أن تنتج؟: أما بقية الأسئلة فإنها ترتبط بما يجب القيام به من إجراءات، إنها تنطوي على عملية إختيار عقلانية تمكن الإدارة من إختيار أنسب البدائل المتاحة بأقل التكاليف.

وفي هذا الإطار قدم ناجي معلا نموذجا متكامل يعتمد على الإدارة الفعالة للمخزون المعرفي المتوفر لدى المنظمات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (26):النموذج العام للتكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في التسويق



المصدر: ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل)، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل، 2004، ص 14.

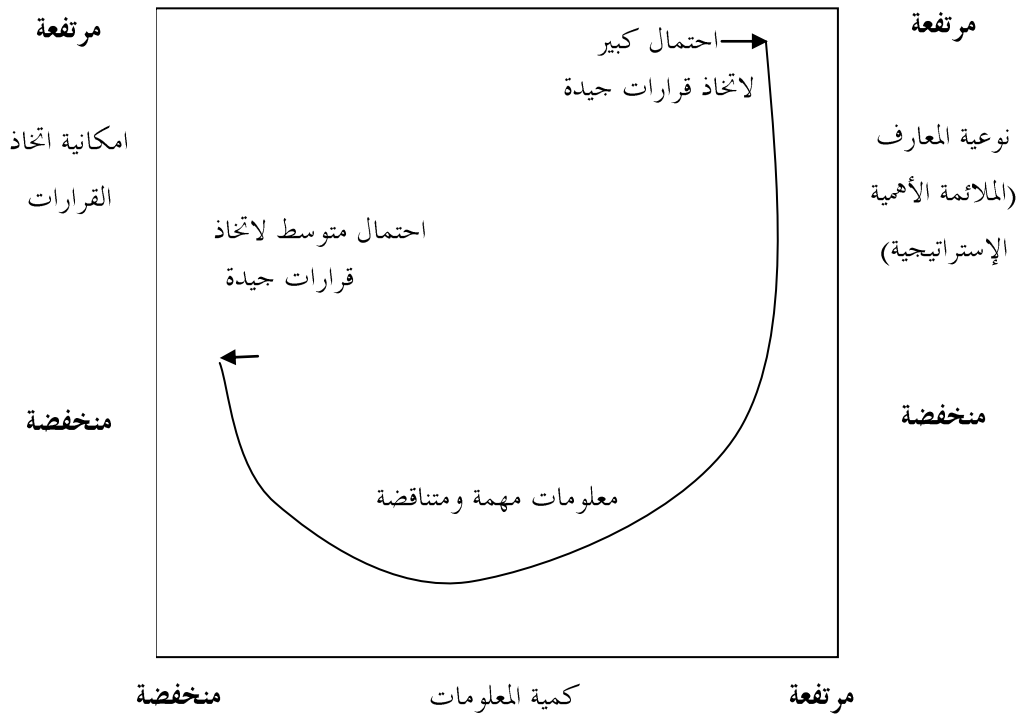
ومما سبق، يمكن القول بأن التخطيط التسويقي الإستراتيجي أحد الوظائف الرئيسية في الإدارة التسويقية ويشكل أحد الجوانب المهمة لتحسين النتائج النهائية للأداء متمثلة في المبيعات والربحية، والإدارة السليمة تقتضي إتخاذ سلسلة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن إمتلاك المنظمة لقاعدة معرفية سيساعدها على التنبؤ بالمستقبل وإحداث نوع من المطابقة بين الموارد والإمكانات المتاحة لديها وبين الظروف البيئية المحيطة بها.

ثالثاً- دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

القرار في الحقيقة عبارة عن إختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل، أما القرارات الاستراتيجية فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات

والخدمات التي تقدمها، وتقع مسؤولية إتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً، فلا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل الخزين المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداعه والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دور بارز في عملية اتخاذ القرارات وفي المجالات الآتية: عملية وضع الأهداف، عملية تطوير البدائل واختيار الحل الملائم، عملية اختيار الأساليب أو الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار، مرحلة المتابعة وإيجاد الحلول المناسبة للأحداث والمواقف<sup>1</sup>.

شكل رقم(27) مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ أفضل القرارات



**Resource:** René-Charles Tissyre, Knowledge Management- théorie et pratique de la gestion de connaissances, Homes science publication, paris, 1999, p46 .

<sup>1</sup>: إنتظار أحمد جاسم الشمري و معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5357/1/1283254164>

## المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية

إن اشتداد المنافسة في السوق حتمت على معظم المنظمات الاعتماد على المعرفة في أداء أنشطتها التسويقية كونها أصبحت مصدرا لاكتساب الميزة التنافسية وأصبح بقاء المنظمة في طليعة المنافسين يتطلب منها إمتلاك المعرفة اللازمة عن الأسواق والمنتجات والمنافسين والمجهزين والعملاء، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، أهميتها وأبعادها، وكذا دورها في تدعيم القدرات التسويقية وعلاقتها بالزبون، كما يلي:

## أولاً- مفهوم إدارة المعرفة التسويقية:

**1- تعريف إدارة المعرفة التسويقية:** يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها:

- " أحد مهارات تعلم المنظمة فن الإكتساب والخلق والتحويل والإحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات"<sup>1</sup>.
- أما (Kotler & Achrol) فيعرفانها على أنها: " عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية"<sup>2</sup>.
- وعرفت أيضا على أنها " أحد مهارات المنظمة في الإكتساب والخلق والإحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية"<sup>3</sup>.
- فيما يعدها (Wright) بكونها تمثل مجموعة من الأفكار والأحكام والإنتباعات والصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المنظمة اتجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين<sup>4</sup>
- مما سبق ترى الباحثة أن المعرفة التسويقية إحدى الركائز الفاعلة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها التطوير في الأداء التسويقي، من خلال إمتلاك قاعدة معلومات عن المنتج، الزبون، المنافس والموارد ومعرفة حاجات السوق الحالية والمرتبقة للتمكن من مساندة ما يحدث من تطورات.
- وتتداخل إدارة المعرفة التسويقية مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق فمن خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون سيشكل ذلك الأساس للمعرفة التسويقية وبمرور الزمن ستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الإتجاه، الأمر ذلك يجعلها أقدر على اتخاذ

<sup>1</sup>: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup>: علاء فرحان طالب الدمعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 49.

<sup>3</sup>: ثامر ياسر البكري وهاشم سليمان، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة المعرفة في ظل الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، 2006، ص 10.

<sup>4</sup>: رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي، "المعرفة السوقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 86.

القرارات التي تهم إدارة التسويق مثل إستهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، إختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم... الخ<sup>1</sup>.

## 2- أبعاد المعرفة التسويقية: تمثل أبعاد المعرفة التسويقية بالآتي<sup>2</sup>:

أ- المحتوى: يمثل جوانب التميز والإختلاف لما تمتلكه المنظمة من سمات معرفية في المجال التسويقي والتركيز على المعلومات المرتبطة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى على المنظمة أن تدرك جيدا ما تحتاجه فعلا من المعرفة التسويقية سعيا لبلوغ أهدافها.

ب- الثقافة: تعد الثقافة مرتكزا أساسيا من مرتكزات إمتلاك المعرفة التسويقية ولا يمكن بأي حال من الأحوال صياغة معرفة تسويقية لمنظمة ما لم تمتلك ثقافة تمكنها من فهم التجارب المتميزة في السوق والممارسات المبتكرة بما يؤدي إلى سهولة نقل وإدارة المعرفة التسويقية. وفي هذا الصدد ناقش (Zaltma) إشكالية تكوين المعرفة التسويقية في بعض المنظمات الخدمية وتوصل إلى أبرز المعوقات التي تحد من إمتلاك المنظمة لمعرفة تسويقية متكاملة تتمثل في الجانب الثقافي الذي يعتبر في هذه الحالة سلاح ذا حدين.

ت- العملية: في مجال العمليات التي تجري داخل المنظمة فان هناك مراحل ينبغي توظيفها لتعزيز المعرفة التسويقية التي تمتلكها وأبرز تلك المراحل: تحديد أهداف المعرفة من خلال تشخيص الجوهر المعرفي للمنظمة وتوظيف احتياجاتها المستقبلية من المعرفة، التميز المعرفي في الجانب التسويقي للمنظمة مقارنة بالمنافسين، ديمومة المعرفة التسويقية، نشر المعرفة التسويقية، إستخدام المعرفة التسويقية.

3- أهمية المعرفة التسويقية: أهمية المعرفة التسويقية تعود إلى المنظمة والزبائن والمنافسين والموردين والمجتمع والبيئة كما يلي<sup>3</sup>:

### أ- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للمنظمة:

- دقة تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بشكل أفضل والتعرف على مواطن القوة والضعف بصيغة أوضح؛

- إتحاذ القرارات الإستراتيجية والتسويقية بحكمة وعقلانية؛

- إختيار وتعيين أفضل للموارد البشرية التي تتوفر لديها المهارة والخبرة الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة؛

- تهيئة بيئة خصبة ولالإبداع والإبتكار لدى أفراد المنظمة؛

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري و هاشم سليمان، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>: رعد عدنان رؤوف وسالم حامد حمدي، "المعرفة السوقية واستدامة الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup>: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 304-305.



- تعمل المعرفة التسويقية على نشر الثقافة التسويقية في المنظمة؛
- تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها جذب المزيد من الزبائن والإحتفاظ بهم؛
- تحسين الأداء التسويقي والمحافظة عليه؛
- تطوير المنتج بالمستوى الذي يحقق القيمة للزبون؛
- غلق الفجوة بين المنظمة والزبون.
- ب- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للزبائن:
  - المعرفة عن الزبائن بشكل أكثر تفصيل ودقة وبالتالي إشباع حاجاتهم بشكل أفضل قياسا بالآخرين؛
  - إقامة وتطوير علاقات قوية مع الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن مرتقبين؛
  - تحقيق البهجة والسعادة لدى الزبائن عند إشباع حاجاتهم عندما تفوق إدراكاتهم عن توقعاتهم؛
  - تثقيف الزبائن بثقافة تسويقية أوسع نتيجة تعاملهم مع المعرفة الجديدة التي تعمل على دقة إختياراتهم نتيجة توسيع مداركهم؛
  - تحفيز الزبائن لتقديم المقترحات وجعلهم شركاء وبالتالي انعكاس ذلك إيجابيا على الزبون والمنظمة؛
  - تقديم منتجات بنوعية عالية ووفق المواصفات العالمية.
- ت- أهمية المعرفة التسويقية للموردين:
  - توضيح الإحتياجات المطلوب توفيرها للمنظمة كما ونوعا وتوقيتا أمام الموردين؛
  - تبسيط إجراءات العمل بالنسبة للموردين الأمر الذي يخفض من التكاليف والجهود والسرعة في التنفيذ والتي تعود منافعه لجميع الأطراف؛
  - تعميق الثقة بين الموردين والمنظمة؛
  - إتخاذ قرارات رشيدة بشأن إختيار المنظمة التي تحقق أفضل المنافع للموردين؛
  - تحفيز الموردين للإبداع وتحقيق النوعية.
- ث- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للمنافسين:
  - العمل على المثابرة لمواجهة المنافسين الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأطراف كافة؛
  - تهيئة المجال للمنافسين لتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم؛
  - قد تؤدي إلى الإندماجات والتحالفات والتعاون بين المنافسين؛
  - تحفيز المنافس للبحث التسويقي؛
  - مؤشر لمعرفة المنافسين لموقعهم بين الآخرين.
- ج- أهمية المعرفة التسويقية بالنسبة للمجتمع والبيئة:
  - خلق مجتمع ذو ثقافة تسويقية التي تعتبر جزء مهم من الثقافة المجتمعية والحضارة؛
  - تحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي؛

- زيادة الإتصال بين المجتمع والمجتمعات الأخرى ولا سيما من خلال التصدير للمنتجات وتقديم الخدمات (السياحية والطبية...) التي يترتب عليها تصدير للثقافة التسويقية؛
- تحقيق الرفاهية من خلال تقديم منتجات ذي نوعية جيدة للزبائن والتي تتعكس بشكل إيجابي على المجتمع.
- تقديم منتجات صديقة للبيئة لا تؤدي إلى تلوث البيئة؛
- حسن إستخدام الموارد البيئية.

### ثانيا- دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم المهارات التسويقية:

تتصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق وهذه المهارات تتمثل بالمعرفة الضمنية للعاملين والتي أكتسبت من خلال الخبرة التي تراكت عبر الزمن. لذا فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الإستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهم منها إلى قاعدة المعلومات وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المنظمة بالمعرفة عن طريق الإرتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تخزين التراكم المعرفي والأفكار للعاملين، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة على التشارك بها. وبذلك يمكن الإستفادة من هذه المعرفة 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<sup>1</sup>.

### ثالثا- إدارة المعرفة التسويقية والزبون:

يعتبر المستهلكون (الزبائن) الحلقة الأخيرة أهمية في التسويق وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الإستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل، فالنجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها بما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة ومنتجاتها، وهذا ما يتطلب تحليل الأنماط السلوكية الإستهلاكية لأفراد السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري و هاشم سليمان، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص

11-13.

<sup>2</sup>: يوسف عبد العزيز مقدادي وآخرون، "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بعمان"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 10، 2012، ص 69-70.

**1- إدارة معرفة الزبون:** يشير مصطلح (معرفة الزبون) إلى درجة فهم المنظمة لزبائنها من حيث احتياجاتهم ورغباتهم وكيفية إشباع هذه الإحتياجات وإرضاء هذه الرغبات وإلى جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من أجل بناء علاقة قوية معهم<sup>1</sup>. وإدارة معرفة الزبون هي إستراتيجية أعمال تتكون من الحصول على معلومات ومعرفة عن سلوك الزبائن وحاجاتهم وعاداتهم ورغباتهم لكي تستطيع المنظمة بيع المزيد من منتجاتها أو خدماتها بكفاءة وفاعلية<sup>2</sup>. وبهذا الخصوص طبقت إدارة العلاقة مع الزبون للتعرف على الزبائن وتطوير علاقة المنظمة معهم متأملة في ذلك زيادة رضا الزبون وولائه لها باعتمادها صيغ في التعامل المشترك بينها وبين الزبائن من خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل في اتجاهين<sup>3</sup>:

- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها؛
- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء. إن السبب في هذا التقسيم هو وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المنظمة والزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المنظمة هذه المعرفة في أحيان أخرى<sup>4</sup>، وبالتالي فاستراتيجية التسويق تهتم بخلق قيمة أكبر للزبون من خلال إشراكه كعنصر مؤثر في المنظمة حتى يرى البعض بأن الزبون جزءا داخليا من المنظمة<sup>5</sup>، لذا فعلى المنظمة أن تعمل على<sup>6</sup>:
  - أ- تقييم مستوى رضا عملائها من خلال إنشاء نظام معلومات خاص بذلك؛
  - ب- الحرص على تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم وأي تغييرات قد تحصل فيها؛
  - ت- العمل على إشباع تلك الحاجات كما ونوعا.
  - ث- القيام بتطوير وتوطيد العلاقة معهم.

**2- إدارة العلاقة مع الزبون:** إدارة العلاقة مع الزبون هي جوهر المعرفة التسويقية حيث تحدد المنظمة المعرفة بزبائنها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي وهكذا تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي

<sup>1</sup>: علاء فرحان طالب الدمعى وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 57-58.

<sup>2</sup>: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>3</sup>: درمان سليمان صادق، بحث حول "العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات"، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص 6.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه.

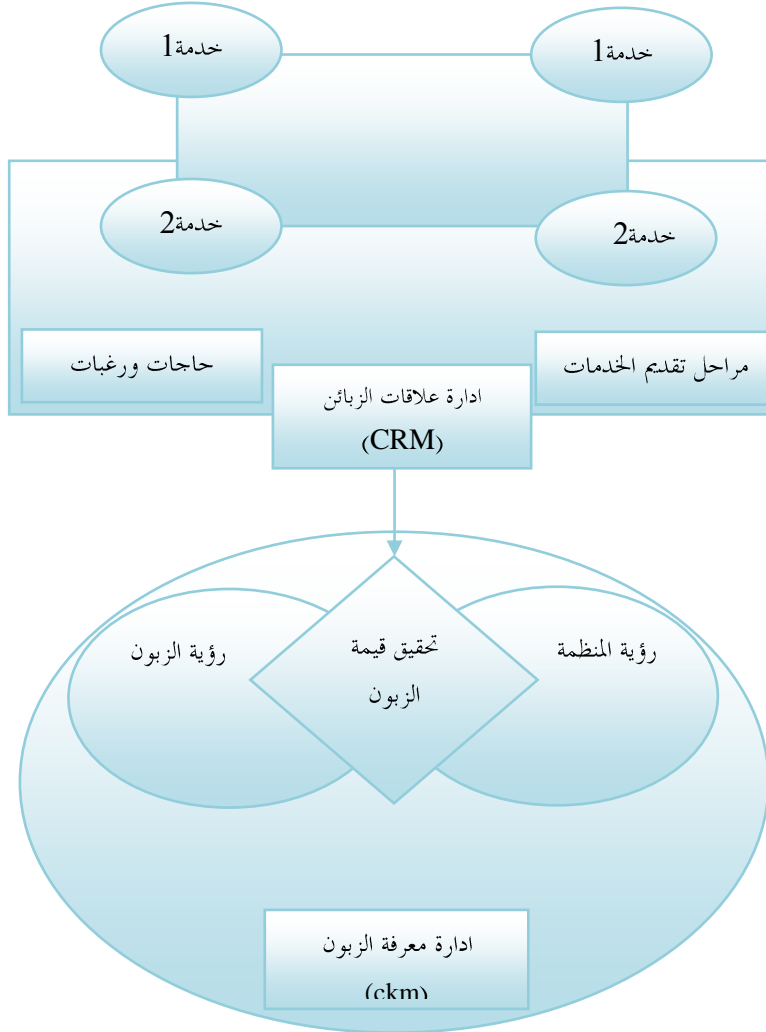
<sup>5</sup>: ثامر البكري، "الميزة التنافسية باستعمال تحليل swot لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على مؤسسة تويوتا لصناعة السيارات"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>6</sup>: فتحي محمد بريدان، "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التعامل مع العملاء"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، كلية الإقتصاد والتجارة/الخميس، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص 3.

مع المستهلكين، ويمكن الإعتماد على نظام المخابرات التسويقية في جمع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم تفضيلاتهم<sup>1</sup>.

3- العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون: يمكن تصور العلاقة التفاعلية بين الإدارتين في تحقيق قيمة مضافة للزبون التي تقدمها المنظمات وهذا يقود إلى تحقيق رضا عالي وولاء للزبائن إتجاه تلك المنظمات ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (28): العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص276.

يتبين من الشكل بأن المنظمة لكي تحقق القيمة العالية لزبائنها لا بد أن تأخذ بمبدأين رئيسيين

هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup>: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 275.

أ- الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والحاجات والتغيرات في السوق وكلما تعمقت وتحولت إلى علاقات طويلة الأمد حققت عوائد لا تتقطع على المنظمة طول دورة حياة الزبون، وهذا ما يحولها إلى رأس مال زبوني وهو أحد مكونات رأس المال البشري.

ب- إدارة معرفة الزبون شأنها شأن جميع وظائف المنظمة لا يمكن قياس نتائج أعمالها في المحصلة الأخيرة إلا من خلال عدد ونوعية زبائنها.

فإدارة علاقة الزبون هي إحدى الأدوات التي تركز على مفاهيم وأساليب إدارة معرفة الزبون، وهي المساهم الأكبر في تحقيق القيمة التي تقدم للزبون ومن أجلها الزبون يدفع التكلفة كون الزبون قلب معادلة القيمة حيث لا يتعامل مع ما تقدمه المنظمة على أساس التكلفة فقط وإنما على أساس القيمة التي تتحقق لدى الزبون<sup>1</sup>.

4- إدارة المعرفة التسويقية والعلاقة مع الزبون: سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق إندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالإستفادة منها في اتخاذ القرارات، كما أفرزت أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المنظمة من الإتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائه بها.

وقد عملت الكثير من المنظمات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها و تخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون وبناء المعرفة في هذا الإتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة<sup>2</sup>.

وبناءً على ما تقدم فإن أنظمة المعرفة التسويقية ساعدت المنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغير وتطوير المنتجات والخدمات تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات الزبون، فمن خلال التراكم المعرفي تكون المنظمة قادرة على تفسير المعلومات وتنظيم دراسات أفضل للسوق مما يجعلها تتعامل بشكل أفضل مع متغيراته وقاعدة المعلومات التي ستبنيها المنظمة لتحقيق هذا الجانب ستكون مصدر مهم للمعلومات التي ستجعلها أقدر في اكتشاف أسواق جديدة واكتساب زبائن جدد فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>2</sup>: ثامر ياسر البكري و هاشم سليمان، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه.

## خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط التسويقي الإستراتيجي ومختلف النماذج المفسرة له، كما تم إظهار العلاقة الترابطية بينه وبين التخطيط الإستراتيجي، وكذلك تم إظهار العلاقة بينه وبين إدارة المعرفة، إذ يعد التخطيط التسويقي الإستراتيجي العملية الرئيسية التي تستعين بها كل المنظمات للتكيف والإستجابة للتغيرات الحاصلة في فرص السوق، فالغرض من التخطيط الإستراتيجي تزويد المنظمة وأقسامها وإداراتها أو حتى العاملين كل على حدى بخطة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها المحددة، ويحدد كذلك التأثيرات الداخلية والخارجية بالغة الأثر على المنظمة كما يتيح الفرصة للنظر في وضع إستراتيجياتها وتكتيكاتها من خلال وجهة النظر التسويقية، فهو يساعد على تحديد الفرص في الأسواق المستهدفة وكذلك التهديدات التنافسية الجديدة. إن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم إعتقادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الإبتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي لإدارة المعرفة دور في صياغة الإستراتيجية الجديدة في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والأتيان بالتحسينات الصغيرة.

# الفصل الثالث :

عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي

## تمهيد:

رغم الفروقات الموجودة في آراء الكتاب والباحثين حول ترتيب مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي كما ذكرنا سابقا، إلا أنها تشترك جميعها في تأكيدها على وضع رؤية ورسالة المنظمة ووجود قيم تعمل في ضوءها وتركيزها على أهمية تحليل وضعية المنظمة الحالية وضرورة وضع أهداف استراتيجية مجزأة إلى أهداف تسويقية (فرعية)، إعتبار الخطة التنفيذية الجزء العملي لنقل الخطة الاستراتيجية إلى واقع عملي، تأكيدها على أهمية تقييم خطوات تنفيذ الخطة وتصحيح الانحرافات ومعرفة مستوى الأداء المتحقق.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق بالتفصيل للمراحل التي اعتمدها الباحثة للتخطيط التسويقي الاستراتيجي، بالاعتماد على المباحث التالية:

**المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية؛**

**المبحث الثاني: التخطيط للمزيج التسويقي التسويقي؛**

**المبحث الثالث: التنفيذ والرقابة على النشاط التسويقي؛**

**المبحث الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية**

من المراحل المهمة التي تبنى عليها الخطة التسويقية هي دراسة وضع المنظمة خلال الفترة السابقة ووضعها الحالي وهو ما يسمى بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ونقاط القوة والضعف وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يمكنها من تحديد وضعها الحالي. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مكونات التحليل الخارجي وعناصره الأساسية ومكونات التحليل الداخلي وعناصره الأساسية، تحليل الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف، مفهوم الإستراتيجية التسويقية والأهداف التسويقية والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى أنواع الإستراتيجيات التسويقية، وهذا من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي (الموقفي) للبيئة؛**

**المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحليل (SWOT)؛**

**المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية والأهداف التسويقية؛**

**المطلب الرابع: أنواع الإستراتيجيات التسويقية.**



## المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية والتحليل الإستراتيجي للبيئة

يقوم التحليل الإستراتيجي (الموقف) على تحليل البيئة الخارجية وصولاً إلى تحديد الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية وصولاً إلى تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها وفي نفس الوقت فإن هذا التحليل يشكل عاملاً مهماً لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية ومن ثم تنفيذها بالشكل الكفؤ.

## أولاً- مفهوم البيئة التسويقية:

1- تعريف البيئة التسويقية : عرف عدد من الباحثين البيئة التسويقية على النحو التالي:

- عرفها (كوتلر) على أنها: "مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين"<sup>1</sup>.

- وتم تعريفها أيضاً على أنها: "عبارة عن جميع العوامل والمتغيرات والقوى والعناصر المؤثرة في نشاط منشأة الأعمال وفعاليتها خلال فترة زمنية معينة سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر"<sup>2</sup>.

- أما كل من كوتلر و آرمنسترونج فقد عرفا البيئة التسويقية بأنها: "مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق وتؤثر على قدرة هذه الإدارة في بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها المستهدفين"<sup>3</sup>.

- وتم تعريفها كذلك على أنها: "المحيط أو المكان (الداخلي والخارجي) المؤثر في كفاءة وقدرة الإدارة العليا وإدارة التسويق في توجيهها وجهودها صوب المستهلك والمجتمع"<sup>4</sup>

على ضوء هذه التعريفات يتضح لنا ما يلي:

- تشمل البيئة التسويقية على كل المتغيرات الداخلية المباشرة من منتج، سعر، توزيع وترويج وغير المباشرة كإدارة الإنتاج، التمويل، الأفراد... وهذه المتغيرات التي يمكن التحكم فيها من قبل المنظمة؛

- تشمل كافة المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة من متغيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية...، والتي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها؛

- إن فهم البيئة التسويقية يتطلب القيام بتحليل عميق لطبيعة المتغيرات ودرجة تأثيرها؛

- تتضمن البيئة التسويقية الداخلية نقاط القوة والضعف بينما تتضمن البيئة الخارجية الفرص والتهديدات.

<sup>1</sup>:P.Kotler, Marketing Management, Analysis Planning Implimentation and Control, Prentice- Hall, New Jersey, 2004, P 121-122.

<sup>2</sup>: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup>: P.Kotler & G. Armstrong, Principal Of Marketing , 11ed, Pearson- Prontice-Hall, New Jersey, 2006, P 64.

<sup>4</sup>: نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

- 2- خصائص البيئة التسويقية: قبل الدخول في دراسة البيئة التسويقية التي تحيط بالمنظمة نلقي نظرة على خصائص هذه البيئة لأن ذلك يساعد على دراستها وسهولة تحليلها، ومن هذه الخصائص<sup>1</sup>:
- أ- حدود البيئة: كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة؛
- ب- التفرد: تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى، فبالرغم من اشتراكهم في بعض الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة لأخرى؛
- ت- تغير البيئة: هذا التغير مرتبط بطبيعة الحياة، بحيث لكل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه؛
- ث- صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة: إن التغيرات التي تحيط بالمنظمة ليس من السهل التحكم فيها فهي متغيرات إجتماعية وإقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر؛
- ج- التأثير المتداخل للمتغيرات: إن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يتأثر ويؤثر في المتغيرات الأخرى، فالعوامل الإجتماعية تؤثر في العوامل السياسية وتتأثر بها، كذلك العوامل الإقتصادية تؤثر وتتأثر... وهكذا؛
- ح- خضوع المنظمة لآثار البيئة: لا يمكن لأي منظمة العمل بمعزل عن البيئة وإلا مصيرها الزوال فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها وكما أنها تترك بعض الآثار على البيئة؛
- خ- فعالية آثار البيئة: تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، فنجاح أي منظمة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية.
- 2- أسباب دراسة البيئة التسويقية: يمكن تلخيص أهمية دراسة البيئة كالآتي<sup>2</sup>:
- أ- جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة تنشط في ظل عوامل البيئة التسويقية؛
- ب- كل المنظمات مهما بلغت قوتها تؤثر وتتأثر بعوامل البيئة التسويقية لأن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛
- ت- كل عمليات بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التسويقية وممارسة المهام والوظائف الإدارية في جميع المجالات يجب أن يتم وفقاً لتأثير العوامل البيئية؛
- ث- إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف الأطراف المكونة لها رغم تباينها وتعارضها في نفس الوقت يتوقف على مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- ج- باختلاف أهداف المنظمة تختلف درجة تأثير المتغيرات البيئية فإذا انخفض دخل المستهلك قد يؤثر على بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على السلعة؛

<sup>1</sup>: مجيد الكرحي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

<sup>2</sup>: <http://friends4ever100.mam9.com/t841-topic/02/04/2015>.

ح- إن إختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جداً أن تحقق المنظمة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

3- أنواع البيئة التسويقية: هناك العديد من التصنيفات أو التقسيمات للبيئة التسويقية حسب وجهة نظر الباحثين أهمها<sup>1</sup>:

أ- البيئة الخارجية والبيئة الداخلية: وتقسم البيئة وفق هذا التصنيف إلى نوعين رئيسيين هما البيئة الداخلية التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة وغير ذلك مما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة، أما البيئة الخارجية فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسار عمل المنظمة .

ب- البيئة العامة والبيئة الخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي ( الجغرافي ) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتعد محدداً أساسياً لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها ويكون تأثير هذه المتغيرات غير مباشراً وتشترك كل المنظمات بوجود بيئة عامة لها، أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر والأقرب صلة بها والاكثف تفاعلاً وعلاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع مثل الزبائن والمنافسين والمجهزين وغيرهم وغالباً ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظراً لتعقيد العلاقات القائمة وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة لكل منها وحركتها المستمرة.

ت- البيئة المستقرة والبيئة غير المستقرة (المتحركة): يمثل الاستقرار مسألة نسبية ويعتمد هذا العامل أحياناً أساساً لتصنيف البيئة فهناك بيئات مستقرة نسبياً كما هو الحال بالنسبة للمتغيرات والقيم الاجتماعية الراسخة في المجتمع والتي تتغير ببطيء شديد، وكذلك الحال بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع والتي غالباً ما تتصف بالثبات النسبي، أما البيئة غير المستقرة أو المتحركة فإنها تتصف بالتغيير المتواصل والمستمر في حركة مكوناتها وتخضع لمتغيرات سريعة التغيير كما هو الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول أسواق جديدة والتطورات التكنولوجية وغيرها فهي كلها متغيرات تتسم بالتغير المستمر.

<sup>1</sup>: علي كريم الخفاجي، "أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد، 19، العدد(01)، العراق، 2011، ص 7.

ثانيا- مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة التسويقية:

### 1- تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة:

- التحليل البيئي هو: " تلك العمليات التي تطور بواسطتها المدراء الإستراتيجيون فهما للبيئات الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل"<sup>1</sup>.

- أما (Johnson & Scholes) فيعرفان التحليل الإستراتيجي للبيئة على أنه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"<sup>2</sup>.

- ويرى (Thompson) بأن التحليل الإستراتيجي للبيئة يعني: " فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها بهدف تحقيق أفضل أداء"<sup>3</sup>.

مما سبق من تعريفات يمكن القول بأن التحليل الإستراتيجي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص التي يمكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية.

ولأن التحليل البيئي هو عملية تقييم للبيانات والمعلومات - التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- فإن المعلومات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي تصنف عادة إلى<sup>4</sup>:

- معلومات تاريخية التي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات؛  
- معلومات حاضرة، التي تصف أبعاد الموقف وهي معلومات قيمة تنتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة؛

- معلومات مستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعملية التخطيط عموماً.

2- فوائد وشروط التحليل الإستراتيجي للبيئة: تتلخص فوائد التحليل الإستراتيجي لبيئة المنظمة فيما يلي<sup>5</sup>:

أ- يكشف امكانيات معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصریحة؛

ب- يكشف فرص نجاح المنظمة ويحدد مواطن التغيير الممكنة؛

ت- يساعد على تكييف وتعديل اطار الخطة الاستراتيجية؛

<sup>1</sup>: Narayanan & Nath, Organizational Theory, A Strategic Approach, 1ed, Richard D, Irwin, Inc, USA, 1993, P197.

<sup>2</sup>: Johnson G & Scholes K, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 4ed, Europe, Prontice- Hall, 1997, P 46.

<sup>3</sup>: خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>4</sup>: إیاد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه منشورة في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2011، ص 54.

<sup>5</sup>: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- ث- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمنظمة ويساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع؛
- ج- يكشف عن القوى المحركة للمنظمة وينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لوضع المنظمة والظروف التي تحيط بها؛
- ولكي يكون التحليل الاستراتيجي ناجحا يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:
- وضع نظام فعال للمعلومات يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها لان هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة؛
  - اجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسح البيئي والاستقصاء التي تتطلبها طبيعة التحليل؛
  - وضع تصور لمستقبل المنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتحديات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

#### المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية، الداخلية وتحليل swot

لكي تتمكن المنظمة من صياغة وتطوير إستراتيجية تسويقية قادرة على تحقيق أهدافها المحددة في أسواقها المستهدفة لابد لها من دراسة وتحليل مختلف متغيرات البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل بها، وهذا لكي تتمكن من تحديد موقعها الحالي في سوقها مقارنة بمنافسيها، وهذا من خلال ما يلي:

**أولا- تحليل البيئة الخارجية:**

يعد التحليل الخارجي جزءا مهما من عملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق لأنه يشتمل على دراسة وتحليل ثلاث مكونات أساسية هي: السوق، المنافسة، والبيئة الكلية للمنظمة، والجدول الموالي يوضح هاته المكونات الثلاثة وتفصيلاتها:

الجدول رقم(08): مكونات التحليل الخارجي وعناصره

العناصر الأساسية	مكونات التحليل الخارجي
أ- معنى السوق، حجم السوق، معدلات نموه، الاتجاهات والتطورات. ب- العملاء (مستهلكون، منتفعون، مستخدمون نهائيون): من هم؟، ماهي معايير الاختيار لديهم، متى ومن أين يشترون، كيف يشترون، كيف يقيمون المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة. ت- تجزئة السوق إلى قطاعات، كيفية التجزئة، أسس ومعايير التجزئة، لماذا تجزئة السوق، تحليل السوق. ث- الموردون، الجمهور العام	السوق
ج- من هم المنافسون الرئيسيون الحاليون والمحتملون للمنظمة، ماهي استراتيجياتهم وأهدافهم، ماهي مكامن قوتهم وضعفهم، ماهو حجم حصصهم السوقية.	المنافسة
ح- البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، ...الخ.	البيئة الكلية

المصدر: بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62. بتصرف.

وفيما يلي نقدم تحليلاً مفصلاً لهاته المكونات وعناصرها كما يلي:

1- **تحليل السوق:** يعتبر السوق عنصراً هاماً وأساسياً في العملية التسويقية حيث لا يمكن القيام بالعملية التسويقية بدون سوق، فقد عرفه (ستانتون) على أنه: "مجموعة من الأفراد المعومين الذين لديهم حاجات معينة وقدرة شرائية معلومة وسلوك شرائي معلوم"<sup>1</sup>. وهو كذلك: "مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تتوفر لديهم الحاجة إلى منتجات معينة ولديهم القدرة والإستعداد والسلطة لشراء مثل هذه المنتجات (المشترين) التي يقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد أو المنظمات (المنتجون، البائعون)"<sup>2</sup>.

أ- **مفهوم تجزئة السوق:** تعتبر عملية تجزئة أو تقسيم السوق إلى قطاعات الأساس الذي يعتمد عليه لتقديم مكامن القوة والضعف المرتبطة بالمنتج، لهذا أوضح (Mc Karthy) أن التقسيم يهدف إلى مجموعة متجانسة من الزبائن يستجيبون للمزيج التسويقي بطريقة واحدة<sup>3</sup>. ويضيف (كوتلر) إلى أن هذه المجموعات المتجانسة من المشترين يمكن أن ينظر إليهم كقطاع\* وهدف تسويقي يجب تحقيقه من خلال منتج أو مزيج تسويقي مناسب<sup>4</sup>.

ب- حيث تهدف المنظمات من خلال عملية التجزئة إلى: تحديد الأساليب والوسائل الترويجية الأكثر فعالية للقطاعات المختلفة وتحديد القطاعات التي بإمكانها استيعاب المنتجات بشكل أفضل، تشخيص

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 458.

<sup>2</sup>: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 467.

\*: يقصد بالقطاع التسويقي مجموعة من الزبائن الحاليين والمحتملين الذين تجمعهم خصائص مشتركة ذات علاقة في توضيح أو توقع استجاباتهم إلى محفز الجهود التسويقي.

<sup>4</sup>: Kotler PH, "Marketing Management Analysis Planning, Implantation and Control", Prentice- Hall Inc, 9ed, 1997, P11.

- القطاعات السوقية ذات الربحية الأفضل والتعرف على طبيعة المنافسة في هذه القطاعات وسياساتها وأنشطتها التسويقية، صياغة السياسات والخطط التسويقية المناسبة لكل قطاع<sup>1</sup>.
- ولكي يتم الانتفاع بالقطاع السوقي يجب أن يكون قادرا على تلبية المعايير التالية<sup>2</sup>:
- يكون قابلا للقياس بحيث يطمئن المسوق إلى وجود قدرات أو إمكانيات في ذلك القطاع، ويكون قادرا على قياس النتائج؛
  - سهولة الوصول إلى القطاع بحيث يستطيع المسوق الوصول إلى هذا القطاع عبر وسائله الترويجية؛
  - أن يكون القطاع مرغوبا فيه، بمعنى أن يكون كبيرا بما يكفي لتمكين المسوق من تحقيق أهدافه الموضوعية؛
  - أن يكون القطاع متجانسا بحيث يكون قادرا على تلبية حاجات الإشباع التي يوفرها المنتج؛
  - سهولة المقارنة بين القطاعات من أجل اختيار القطاع والقطاعات الأكثر ربحية باستخدام المعايير التالية للمقارنة: المبيعات المتوقعة لكل قطاع، التكلفة المتوقعة المترتبة على خدمة القطاع، الأرباح المتوقعة من كل قطاع؛
- إن تقسيم السوق جزء من تخطيط استراتيجية التسويق، لهذا توجد مجموعة من الأسس المستخدمة في تقسيم أسواق المنظمات كالاتي: الأساس الجغرافي (الكثافة السكانية، المنطقة، المناخ... الخ)، الأساس السكاني (العمل، الجنس، المهنة، الدخل، المكانة الاجتماعية، مستوى التعليم... الخ)، أساس التكوين النفسي (أسلوب الحياة الشخصية، حالة الولاء للمنتج، معدل استعمال المنتج، موقف المستهلكين... الخ)<sup>3</sup>.
- من خلال ماسبق نستنتج بأن عملية تقسيم السوق هي أداة مهمة تساعد رجل التسويق على تنفيذ استراتيجيته ويتوقف نجاحها على مدى قدرته على اختيار وتحديد القطاعات الملائمة، فنقطة البداية بالنسبة لرجل التسويق هي قيامه بتحديد سوق المنتج الذي ينوي تقديمه للسوق، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أنه يتم تقسيم السوق إلى سوقين رئيسيين وهما سوق المستهلك النهائي وسوق الأعمال، والباحثة ركزت هنا على سوق المستهلك النهائي.
- يكمن الغرض من تحليل السوق تحديد جاذبيته فيما يتعلق بقدرات وإمكانيات السوق الكامنة والفرص المتاحة فيها، ومن الأهمية التأكيد على أن الأسواق أو القطاعات السوقية التي تتمتع بقدرات وإمكانيات كامنة كبيرة قد لا تمثل بالضرورة فرصة سوقية كبيرة والعكس صحيح، وفيما يلي المستويات المختلفة لتحديد السوق<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>: محمود الحناوي، إدارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 412.

<sup>2</sup>: بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

<sup>3</sup>: نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم، الأسس والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 79.

- **السوق الكامنة:** تتمثل في مجموعة من المشتريين الذين يبدون مستوى كاف من الإهتمام في عرض سوقي محدد، إلا أن هذا الإهتمام ليس مؤشرا كافيا لتحديد السوق أو تعريفها.

- **السوق المتاحة:** وتتمثل في مجموعة من المشتريين لديهم الإهتمام والقدرة على الوصول إلى عرض سوقي معين، بالنسبة لبعض العروض السوقية فإن المنظمة تحصر أو تحدد مبيعات منتج ما لمجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم (مثل حصر بيع السجائر بفئة عمرية معينة) أما بقية المشتريين فإنهم يشكلون السوق المتاحة المؤهلة، والمنظمة تختار إما الدخول إلى كامل السوق المتاحة المؤهلة أو التركيز على قطاعات سوقية معينة. وتعد السوق المستهدفة جزءا من السوق المتاحة المؤهلة، حيث تمثل السوق التي تسعى المنظمة إلى خدمتها.

- **السوق المخترقة:** هي عبارة عن مجموعة من المشتريين الذين سبق وأن اشترى المنتج.

وللمساعدة في تشخيص القطاعات السوقية ذات القيمة ينبغي على المنظمة توجيه الأسئلة التالية والإجابة عنها بوضوح: ما هي أبرز إمكانيات القطاع السوقي؟، هل المبيعات المحتملة تدعم تكلفة الترويج؟ ما هي الفرص المتاحة في قطاع سوقي معين؟، وهل المنظمة في وضع تنافسي إزاء هذه الفرصة؟، هل باستطاعة المنظمة تشخيص الحاجات غير المشبعة؟، في حالة نعم، هل يستطيع المنتج إشباع هذه الحاجات؟، هل هناك تهديدات من شأنها تقليص حجم القطاع السوقي المحتمل وإمكانياته؟، هل هذا القطاع السوقي يمنح المنظمة وضعا في السوق لا يمتلكه أحد غيرها؟<sup>1</sup>.

ب- **تحليل العملاء:** تعتبر عملية تحليل العملاء ضرورة تقتضيها ظاهرة اللاتجانس في حاجات ورغبات العملاء، حيث لهذا التحليل مضمون إستراتيجي يتمثل في أن المنظمة تستطيع تقسيم عملائها إلى مجموعات متجانسة لكل منها حاجات ورغبات إستهلاكية متماثلة بالإضافة إلى أنهم يختلفون في بعض الأمور فهم يختلفون في حاجاتهم إلى المعلومات، في الخصائص والمواصفات التي يبحثون عنها في السلع أو الخدمات، تفاوتهم الإجتماعي والثقافي والشخصي..إلخ.

لهذا قدم ( ناجي معلا ) مدخلا عمليا لتحديد الإختلافات بين العملاء حيث يعتمد على توجيه سلسلة من الأسئلة على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **ماهي؟:** الفوائد والمنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها، العوامل المختلفة المؤثرة على الطلب، الوظائف التي تؤديها السلعة أو الخدمة للعميل، المعايير الهامة التي يستخدمها عند الشراء، الأسس التي يعتمد عليها في مقارنة السلعة أو الخدمة بغيرها من السلع أو الخدمات المنافسة، الأخطار التي يدركها في السلعة أو الخدمة التي يشتريها، الخدمات التي يتوقعها من البائع؛

<sup>1</sup>: بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 152-153.

<sup>2</sup>: ناجي معلا، إدارة التسويق، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عملن، الأردن، 2008، ص 58-60.



- كيف؟: يقوم العميل بالشراء، تؤثر العناصر المختلفة لبرنامج التسويق على كل مرحلة من مراحل عملية الشراء، يستعمل العميل السلعة أو الخدمة، يمكن مطابقة السلعة أو الخدمة مع النمط الحياتي له، يقوم بتوزيع ميزانيته على بنود الإنفاق المختلفة؛
- أين؟: يتم اتخاذ قرار الشراء، يبحث العميل عن المعلومات الخاصة وبالسلعة أو الخدمة التي يريد شراؤها، المكان أو منفذ التوزيع الذي يحصل منه على السلعة أو الخدمة التي يريد شراؤها؛
- متى؟: قام العميل باتخاذ القرار الخاص بشراء السلعة أو الخدمة، يقوم بإعادة الشراء مرة ثانية؛
- لماذا؟: يشتري العميل السلع أو الخدمة، يقوم بشراء صنف دون الأصناف الأخرى؛
- من هم؟: الأفراد الذين يشكلون القطاع الإستهلاكي المخدوم من قبل المنظمة، الأفراد الذين يقومون بشراء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ولماذا؟، الأفراد اللذين يقومون بشراء السلع أو الخدمات التي ينتجها المنافسون ولماذا؟.

ث- الموردون(السوق الخلفي) والجمهور العام: يقصد بالموردون منظمات أو أفراد يمدون المنظمة بإحتياجاتها اللازمة ولا بد للمنظمة أن تقوم بدراسة الموردون وذلك لكي تضمن توفر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر وجودة مرتفعة وفي الوقت الذي تحتاجها فيه، بينما يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو حماية الأقليات أو جمعيات النفع العام، وتمثل العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء<sup>1</sup>.

2- تحليل المنافسة: إن الفهم المتعمق للبيئة التنافسية يتطلب تحليل ودراسة أداء المنافسين من حيث الحجم والقيمة معا لكل قطاع من القطاعات السوقية التي تتواجد فيها المنظمة ومنافسيها، ومن أبرز المعايير التي يتم إعتماها لأغراض هذه التحليلات: إتجاهات كل قطاع سوقي على حدة مقارنة بالمنافسين، النمو المتوقع لكل قطاع سوقي على حدة مقارنة بالمنافسين، الحصة السوقية لكل منتج مقارنة بالمنافسين، التغيير المتوقع في الحصة السوقية لكل منتج مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

لهذا يجب على المنظمات جمع المعلومات اللازمة عن منافسيها من حيث: عددهم وحجمهم، القدرات المالية والبشرية لديهم، الأهداف التي يعملون على تحقيقها، حجم الحصة السوقية لديهم، فاعلية برامجهم

<sup>1</sup>: عادل غزال، البيئة التسويقية، من الموقع:

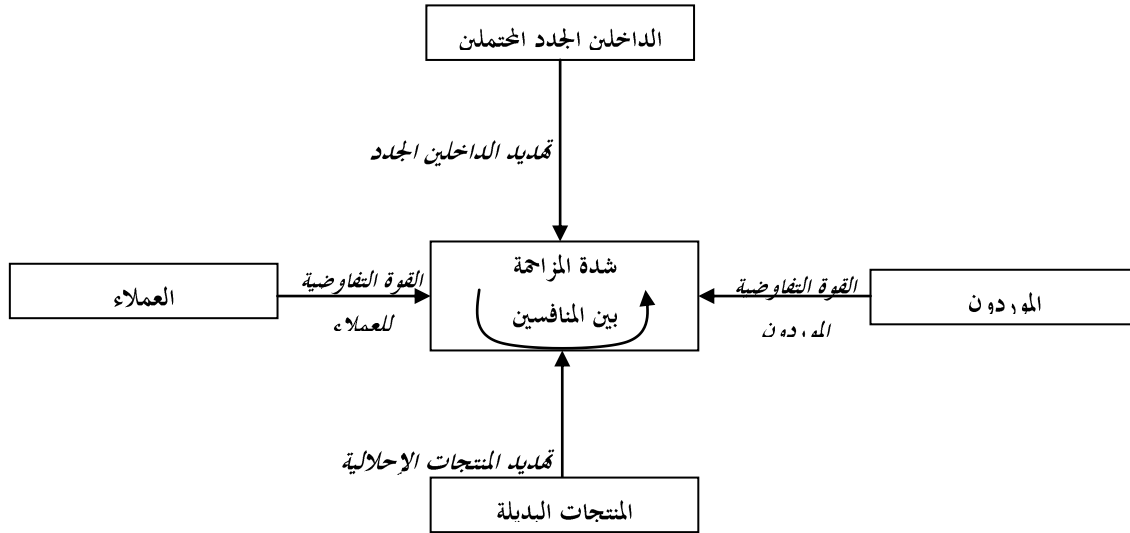
[http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=25111](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=25111)

<sup>2</sup>: بشير العلاق، التخطيط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

التسويقية والترويجية، الإستراتيجيات التسعيرية، مستوى خدمات ما بعد البيع، قنوات التوزيع المعتمدة لديهم، تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، تقدير ردود فعلهم<sup>1</sup>.

إن تحليل المنافسين يعتبر جزءا مهما من عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، ومن خلال اسهامات بورتر سيتم تحليل البيئة التنافسية والتركيز على القوى الخمس المؤثرة في الصناعة<sup>2</sup>:

الشكل رقم(29): قوى المنافسة لبورتر



Source: M. Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod édition, Paris, France,1999, p.98.

وهكذا يكون لدى المنظمة فرصا للنمو لكنها تواجه منافسة حادة بين عدة منافسين وربما تكون تكاليفها الثابتة مرتفعة بسبب استخدامها للتكنولوجيا مما يشكل ضغطا عليها لاستخدام طاقتها بشكل كامل حيث وجود الضغط المستمر على أسعار البيع يجعل من تخفيض السعر أمرا ضروريا، كما أن تمتع المنظمة بسمعة جيدة فيما يخص إمتلاكها لخصائص (منتج/ خدمة) جيدة نسبة إلى منتجات وخدمات المنافسين يشكل ميزة لدخول حرب الأسعار.

- الداخِلون الجدد المحتمِلون إلى السوق: يشكل النشاط الصناعي نشاطا جذابا للداخِلين الجدد لذلك تكون المنافسة في ازدياد مستمر مما يؤدي إلى إنخفاظ هامش الربح؛
- الخدمات والمنتجات المكافئة: إن إستخدام المنظمات للتكنولوجيا يسمح لمستهلكيها باستخدام منتجاتها بشكل مرن حيث إستخدام التصميم المرن يحقق إلى حد بعيد الإندماج والتكامل في المنتجات النهائية المصنعة لعملاء المنظمة ويحقق الإستخدام الأفضل من قبل العميل؛
- قوة مساومة العملاء: للعملاء قوة مساومة للحصول على الكميات التي يحتاجونها في الأسواق التي تتميز بالمنافسة، فبإمكانهم الحصول على المنتجات من المجهزين المحتمِلين حيث أن العملاء يفاوضون للحصول على أقل الاسعار؛

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 87.

<sup>2</sup>: Horngren, Foster et Datar, Cost Accounting : A managerial Emphasis, 10 ed ,Prentice- Hall, 2000, P 462-482 .

- قوة مساواة الموردين: تشتري المنظمات المواد الأولية من تجهيزها وتحصل على العمالة من سوق العمل وتحتاج كذلك إلى تقنيات عالية في الإنتاج، والمجهزين للمواد والعمالة والتقنيات لديهم قوة مادية لطلب أسعار عالية وأجور عالية.

وضمن إطار هذا التحليل فإن إدارة التسويق معنية بإجراء الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- **تحديد المنظمات المنافسة الحالية والجديدة:** تنقسم المنظمات المنافسة الحالية للمنظمة في السوق إلى مجموعتين: الأولى وهي المنظمات المنافسة التي تؤدي أنشطة وأعمال مشابهة لما تقوم به المنظمة وتخدم تقريبا نفس مجموعة العملاء وتستعمل نفس الوظائف والوسائل الفنية والتكنولوجية، والمجموعة الثانية تتمثل في المنظمات المنافسة التي تقوم بأنشطة مغايرة للأنشطة التي تؤديها المنظمة مقدمة لنفس القطاعات السوقية، أما فيما يتعلق بالمنظمات المنافسة الجديدة والمحتمل أن تدخل إلى السوق فإنها هي الأخرى يجب أن تحدد بشكل واضح وتنقسم هذه المنظمات إلى ثلاث أنواع هي:

- منظمات تتبع لنفس العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة ولكنها قد تضيف وظيفة جديدة إلى السلعة أو الخدمة المباعة وبالتالي فإنها تقدم بذلك ميزة نسبية جديدة لا تقدمها المنظمة لنفس جمهور العملاء،  
- منظمات تحقق لجمهور العملاء نفس مستوى الإشباع المرغوب فيها من قبلهم ولكنها تدخل إلى سوق عملاء المنظمة من خلال بعض الأنشطة في أسواق أخرى،  
- منظمات منافسة تدخل إلى السوق نتيجة للتبوع السلعي غير المترابط.

- **تحديد مجالات التنافس:** يكون تحديد مجالات التنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة ويستهدف هذا التحليل التعرف على الجوانب التالية: الإستراتيجية البيعية الحالية للمنظمات المنافسة، مستويات الأداء البيعي للمنظمات المنافسة، نقاط القوة والضعف في موقف كل منظمة منافسة، أساليب التصرف المحتملة من جانب المنظمات المنافسة في كل مجال من مجالات التنافس.  
يلعب التحليل التنافسي دورا مهما في التخطيط التسويقي الإستراتيجي من خلال<sup>2</sup>:

- مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها؛  
- توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والإستراتيجيات المستقبلية؛  
- توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل؛  
- المساعدة على توقع العائدات التي تعتبر محددًا للإستثمار المستقبلي؛  
- وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.

<sup>1</sup>: ناجي معلا، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، 237.

والإستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها بورتر في 1980، كوسيلة مهمة في كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين داخل نفس السوق كما حدد نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من خلالها التعامل معها: الميزة بالتكلفة الأقل والميزة بالتمايز<sup>1</sup>. هي<sup>2</sup>:

أ- إستراتيجية التمييز (التمايز): تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات بمزايا وخصائص مختلفة ذات قيمة متميزة لدى العملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون الأمر الذي يمكن المنظمة من البيع بأسعار مرتفعة، تطبق هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات العالمية وتعاني من العيوب التالية: ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والدعم التسويقي، صعوبة إدراك المستهلك لتمييز المنتج وتفرده، إمكانية تقليد المنافسين لخصائص منتجات المنظمة التي تعطي القيمة المضافة للعملاء.

ب- إستراتيجية القيادة في التكاليف: تقوم هذه الإستراتيجية على أن تكون المنظمة هي الأقل كلفة بين منافسيها في السوق عند مستوى معين من الجودة مما يمكنها من البيع بنفس أسعار السوق أو البيع بأسعار أقل مما يحقق لها حصة سوقية أعلى من منافسيها، وتستطيع المنظمة تحقيق التكلفة الأقل عن طريق: تخفيض التكاليف الإنتاجية والتسويقية والإدارية، تخفيض حجم الإستثمار، تحقيق التكامل العمودي والأفقي مع مختلف منافذ قناة التوزيع سواء مع الموردين أو مع تجار الجملة... إلخ.

ت- إستراتيجية التركيز: تركز المنظمة جهودها الإنتاجية والتسويقية على قطاع محدد من السوق الكلية، وتقوم على استهداف قطاع واحد أو وأكثر من السوق، قد تقوم على التمييز أو قيادة التكاليف، الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلك في القطاع أو القطاعات السوقية المستهدفة، التخصص في إشباع حاجات المستهلك في القطاع السوقي مما يشكل عائق أمام دخول منافسين جدد إلى القطاع السوقي، تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الإتساع ولكنه عميق.

3- تحليل البيئة الكلية: وهي البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات، تسمى بتحليل (PESTEL) وتتكون هذه البيئة من العوامل التالية: السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والتشريعية والقضايا القيمية، كما يلي<sup>3</sup>:

أ- البيئة السياسية والقانونية: القرارات التسويقية تتأثر بالتغير الذي يحدث في البيئة السياسية والقانونية في البلد، حيث للنظام السياسي والتشريعات القانونية أثر كبير على مجمل القرارات الإدارية والتسويقية الخاصة بالمنظمة؛

ب- البيئة الإقتصادية: تشمل البيئة الإقتصادية على العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوة الشرائية للمستهلك مثل: التضخم، تغيرات الدخل، تغيرات أنماط الإنفاق، معدلات الفائدة، حالة الإنتعاش، الكساد... إلخ؛

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 366.

<sup>2</sup>: إلهام فحري طمليه، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 106-111.

<sup>3</sup>: علي فلاح الزعي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي تطبيقي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 81-84.

- ت- البيئة الديموغرافية: تمثل هذه البيئة العوامل المرتبطة بالسكان من حيث: الحركة السكانية ومؤشراتها مثل: حجم السكان، كثافة السكان، توزيعهم الجغرافي، أعمارهم، مهنتهم، نمط حياتهم، بالإضافة إلى: فئاتهم، عاداتهم وتقاليدهم، مستواهم الثقافي والأكاديمي، مستواهم الوظيفي... إلخ؛
- ث- البيئة التكنولوجية: تمثل كافة المتغيرات التي المرتبطة بالإكتشافات والإبتكارات العلمية والتطور التقني؛
- ج- البيئة الطبيعية: تمثل مجموعة الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة التي تحيط بالمنظمة ومثال ذلك ارتفاع تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، ندرة الموارد الأولية... إلخ؛

### ثانيا- تحليل البيئة الداخلية:

ترتبط البيئة الداخلية إرتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المنظمة مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب "ميلز Milles"، وأحيانا بالبيئة العملية حسب (Porter) وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب (Thompson)، حيث ترتبط هذه البيئة إرتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المنظمة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المنظمة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>1</sup>.

**1- مكونات التحليل البيئي الداخلي:** مهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية، فإنه يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- العوامل التسويقية والغير التسويقية: تتمثل في<sup>2</sup>:

- العوامل التسويقية: وتتمثل بعناصر المزيج التسويقي التي هي المنتج، السعر، التوزيع والترويج، وهي متغيرات داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون مكيفة للقوى الخارجية.

- العوامل الغير تسويقية: وتتمثل بأنظمة الإنتاج (الذي يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة)، نظام التمويل (الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لتدبير السلع والخدمات)، نظام الأفراد (وهو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز)، نظام المعلومات (وهو مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات).

أما خالد بني حمدان ووائل إدريس فيضيفان الهيكل التنظيمي والقيادة العليا والثقافة التنظيمية لما لهم من دور فاعل ورئيسي في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل، كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>: هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودة، "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8/9 نوفمبر، 2010، ص 1.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

<sup>3</sup>: خالد بني حمدان ووائل إدريس، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 74-85.

- ب- **الهيكل التنظيمي:** فموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكة الإتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية.
- ت- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة، بحيث تكسب المنظمة خصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى<sup>1</sup>.
- ث- **القيادة العليا للمنظمات:** إن القيادة المورد الأندر حيث أن إعداد القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الإستثمار للموارد وللجهود وللوقت، فالقيادة الفاعلة في المنظمات الحديثة تتميز دائما بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المنظمات وهو وجود القيادة ذات الطابع الإستراتيجي الديناميكي الفاعل. ومن متغيرات البيئة الداخلية كذلك التي على المحلل الإستراتيجي إخضاعها للدراسة والتحليل أصحاب المصالح المتواجدون في البيئة الداخلية للمنظمة (المنفذون الرئيسيون للإستراتيجية، المساهمون).

### ثالثا- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يعتبر تحليل (SWOT) الكمي من أبرز وأهم أدوات التخطيط التسويقي الإستراتيجي فهو يوفر للمنظمة آلية للوصول إلى عدد من القرارات التسويقية، من خلال تشخيص مكامن قواها وضعفها والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

- 1- **مفهوم تحليل SWOT:** يقصد بتحليل سوات (Stronths, Weaknesses, Opportunities, Threats) تحليل نقاط قوة وضعف (المنظمة/المنتج)، والفرص والتهديدات القائمة في (السوق/ البيئة)، حيث عرف على أنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة والتهديدات التي تعرضها البيئة"<sup>2</sup>. وبالتالي الهدف منه تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، حيث يقوم هذا التحليل على إفتراض أن الإستراتيجية الفعالة هي التي تستطيع تعزيز نقاط القوة والفرص والتقليل من آثار نقاط الضعف والتهديدات، كما يفيد في تبين نوع الإستراتيجية التي يجب على المنظمة إستخدامها لكي تكسب ميزة تنافسية<sup>3</sup>.
- وفي نفس الإتجاه، يشير (الزعبي) بأن المنظمات تستخدم هذا التحليل ليكون إطارا منطقيا يقود إلى مناقشة وضع المنظمة التنافسي كما يمكن إستخدامه كذلك للوصول إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: طاهر محسن الغالي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 183.

<sup>2</sup>: Wright Peter & al, Strategic Management, Concept and Cases, 3ed, Prontice- Hall International, U.S.A, 1996, P 77.

<sup>3</sup>: Row Alan & al, Strategic Management : Amethodological Approach, 4ed, Addission- Wisley Publishing Co.Inc, U.S.A, 1994, P 170.

<sup>4</sup>: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجي مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 123-124.

## 2- مكونات تحليل SWOT:

أ- **الفرص والتهديدات:** تمثل الفرص والتهديدات نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا يجب على المنظمة السعي لاستغلالها وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديد يجب على المنظمة تجنبه أو تحجيم أثره على المنظمة<sup>1</sup>.

عرف (Row Alan & al) الفرص على أنها: "أي موقف مؤات في بيئة المنظمات"<sup>2</sup>. أما (محمد محمد إبراهيم) فعرفها على أنها: "مجال تنافسي مرتبط بالنشاط التسويقي والذي تتمتع فيه المنظمة بصفة مميزة تفصيلية بالنسبة للمنظمات الأخرى في إشباعها لحاجات العملاء من سلع وخدمات متنوعة"<sup>3</sup>. أما التهديدات فعرفت من قبل (Robinson & Pearce) بأنها: "ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة"<sup>4</sup>. وبالتالي فهي تمثل عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول الى أهدافها التي تريد الوصول إليها.

ب- **نقاط القوة والضعف الداخلية:** تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فهذا يدل على قوة أحد مجالات المنظمة أما إذا كانت عكس ذلك فيعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها: التنظيم الإداري، مجالات التسويق والإنتاج والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجياتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف ومعالجتها<sup>5</sup>.

عرف (Charplin) الفرص بأنها: "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تكسبها ميزة عليهم"<sup>6</sup>. أما نقاط الضعف فتعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المنظمات التقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها<sup>7</sup>.

الشكل رقم (30): مصفوفة الفرص والتهديدات والقوة والضعف

	العوامل الداخلية	نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلية
العوامل الخارجية			
الفرص الخارجية		(S \ O)	(W \ O)
التهديدات الخارجية		(S \ T)	(W \ T)

<sup>1</sup>: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup>: Row Alan & al, Strategic Management : Amethodological Approach, Op.Cit.P 199.

<sup>3</sup>: محمد محمد إبراهيم، الإتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 2006، ص 256.

<sup>4</sup>: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>5</sup>: المرجع نفسه، ص 111.

<sup>6</sup>: Charplin Arthar, Strategic Management, McGraw- Hill, New York, 1985, P 190.

<sup>7</sup>: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المصدر: خالد محمد طلال بني حمدان ووائل إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 114.

- وجود قوة داخلية وفرص مواتية (S \ O): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها، فيجب عليها تعظيم نقاط قوتها والإستفادة من الفرص الجديدة مما يجعلها تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق؛
- وجود تهديدات خارجية وقوة داخلية (S \ T): وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بعين، لذا يجب على المنظمة إستخدام نقاط قوتها للتقليل من التهديدات؛
- وجود ضعف داخلي وفرص خارجية (W \ O): تبين هذه المجموعة نقاط ضعف المنظمة بشكل تبادلي مع الفرص أي محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال إستغلال أقصى الفرص المتاحة أمامها؛
- وجود تهديدات خارجية وضعف داخلي (W \ T): وهي أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمنظمة وتفاذي التهديدات الخارجية.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية والأهداف التسويقية

من الأهمية وجود إستراتيجية تسويقية للمنظمة بسبب التغيرات المستمرة في البيئية المحيطة بها وما تتعرض له من صدمات في الأنشطة التسويقية التي تمارسها، فبدون إستراتيجية تسويقية سليمة وواضحة يصعب عليها الإحتفاظ بزبائنها الحاليين أو المحتملين، كما أن ضعف هذه الإستراتيجية يكون له آثار عكسية على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، فللإستراتيجية التسويقية أهمية كبيرة كونها تركز على الربط بين عناصر المزيج التسويقي والأسواق المستهدفة باعتبارها جزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمة. أولاً- مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

1- تعريف الإستراتيجية التسويقية: فيما يلي سنستعرض بعض التعاريف التي قدمت للإستراتيجية التسويقية كما يلي:

- الإستراتيجية التسويقية هي: "كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشترين (المستهلكين) وتحديد المنتج"<sup>1</sup>.

- وتعرف الإستراتيجية التسويقية بأنها: "تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بدلا من التنافس في كل مكان"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: عواد الزبادات وآخرون، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup>: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص 317.



- وعرفت كذلك على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تحدد وتبين أسواقا معينة يتطلب إستهدافها التعرف على أنماط المنافسين والمنافع التي يمكن تطويرها والإستثمار فيها". والإستراتيجية الأولى التي يجب تحديدها قبل إستراتيجية التسويق هي إستراتيجية التنافس<sup>1</sup>.

مما سبق من تعريفات نستنتج بأن الاستراتيجية التسويقية هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات التنظيمية، حيث على مستوى الإدارة العليا تهتم بالتوجه نحو المستهلك، وعلى مستوى وحدات الأعمال تهتم بمزيج المنتجات الملائم، أما على مستوى الوظائف أو الأقسام فتهتم بتشكيل المزيج التسويقي الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلك.

**2- أهمية الاستراتيجية التسويقية:** تظهر أهمية الإستراتيجية التسويقية في المنظمات في حصول هذه الأخيرة على العديد من الفوائد والمزايا التالية<sup>2</sup>:

أ- تسهيل مهمة التدقيق التسويقي على كافة الأنشطة التسويقية والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة؛

ب- تحليل وتقييم كافة الفرص التسويقية واختيار الأفضل منها؛

ت- التعرف على مكونات البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة من خلال تحليل SWOT؛

ث- مساعدة القوى التسويقية في التعرف على كل من النتائج المستقبلية للقرارات، التنبؤ بالمستقبل لجميع الفرص والمشاكل التسويقية المحتملة الحدوث، تحديد مراحل القوة والضعف مقارنة مع المنافسين؛

ج- العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة وبين البيئة التي تعمل فيها المنظمة بما يضمن تحليل الخصائص السوقية.

بالإضافة إلى أن تطبيق الإستراتيجية التسويقية يحقق العديد من المزايا للمنظمة أهمها<sup>3</sup>:

- مساعدة المنظمة على اكتشاف العوامل الخارجية والتعامل معها من خلال تحليل المنافسين والمستهلكين؛

- تمكن الإستراتيجية من توقع التغيرات المحتملة في البيئة والإستعداد للتعامل معها بكفاءة وبالتالي لا تكون تصرفات المنظمة مجرد ردود افعال؛

- توجه الإستراتيجية الإهتمام إلى الأجل الطويل، بدلا من حصره في الأجل القصير؛

- تساعد الإستراتيجية التسويقية المنظمات خاصة الكبرى منها على الإهتمام بالسوق العالمية.

**3- تكامل إستراتيجية التسويق مع بقية الإستراتيجيات:** إستراتيجية التسويق جزء متمم أو مكمل لبقية الإستراتيجيات في الإدارات الأخرى للمنظمة لذلك لا بد أن تتكامل باتجاهين<sup>4</sup>:

أ- **التكامل الرأسي:** على اعتبار إستراتيجية التسويق هي جزء مشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة فلا بد أن تكون هذه الإستراتيجية جزءا مكملا.

<sup>1</sup>: ناظم موسى سويدان، التسويق الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 141-142.

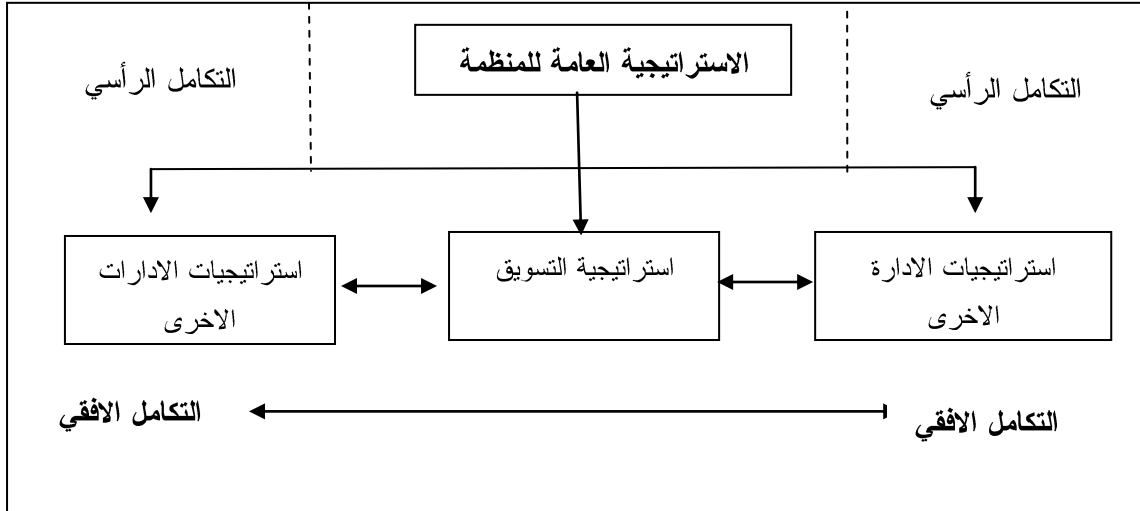
<sup>2</sup>: محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup>: ظاهر مرسي عطية، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 197.

<sup>4</sup>: محمود جاسم الصميدعي وروينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 378.

ب- التكامل الأفقي: وهي جزء مكمل للإستراتيجيات الخاصة بالإدارات الأخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ويجب أن تكون منسجمة ومتوافقة معها.

الشكل رقم (31): التكامل الرأسي والأفقي لاستراتيجية التسويق



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، التسويق الاستراتيجي ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 280.

ثانيا- الأهداف التسويقية (Objective):

1- مفهوم الأهداف التسويقية: هي أهداف فرعية تعتبر جزء من الأهداف الإستراتيجية (Goals) تكتب بصيغة أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية حيث تساهم الأهداف التسويقية مجتمعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (09): الفرق بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التسويقية

الأهداف التسويقية Objective	الأهداف الإستراتيجية Goals
- ضيقة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها وتتكون من أجزاء الأهداف الإستراتيجية؛	- واسعة في مفهومها ومساحة الأنشطة التي تغطيها؛
- محددة تتكلم عن حالات محددة؛	- عامة لا تتحدث عن حالة بحد ذاتها؛
- ملموسة وقابلة للقياس أي انها محددة كميًا؛	- غير ملموسة وغير محددة كميًا؛
- تعكس ابعاد الرسالة وتندفق من الأهداف الإستراتيجية؛	- تعكس ابعاد الرسالة مباشرة؛
- تعطي للرسالة جوانب تطبيقية، وتتكلم عن النتائج بلغة محددة.	- مداها بعيد قد لا تنجز خلال فترة الخطة؛
	- تعطي للرسالة اتجاهها المستقبلي؛
	- تتكلم عن النتائج بصفة عامة.

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط التسويقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 262.

من خلال هذه الفروقات يتضح لنا بأن الأهداف التسويقية مشتقة من الأهداف الإستراتيجية ومحددة وقابلة للقياس وعلى أساس الهدف الإستراتيجي يتم وضع الأهداف التسويقية التي بإنجازها يتحقق الهدف الإستراتيجي.

## 2- خصائص الأهداف التسويقية: تتمتع الأهداف التسويقية بالصفات التالية<sup>1</sup>:

- أ- مناسبة ووثيقة الصلة بالموضوع: فمن الضروري أن تكون الأهداف التسويقية مناسبة ووثيقة الصلة مع مهمة وأهداف المنظمة؛
- ب- دقيقة: يجب أن تركز على الوضوح والتطابق مع الغايات؛
- ت- القياس: فالأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس؛
- ث- الإلتزام بالوقت وتوفير البيانات المتعلقة بإنجاز ذلك ضمن جدول زمني محدد؛
- ج- التحدي: يجب توفر قابلية التحقيق للأهداف وإمداد الأفراد بإنجازها؛
- خ- التركيز: ويعني أن تركز الأهداف التسويقية على جمع الوسائل والقضايا المتعلقة بالأسواق والمنتجات التي ترغب المنظمة بإظهارها.

## 3- أنواع الأهداف التسويقية: تتخذ الأهداف التسويقية ثلاثة أشكال<sup>2</sup>:

- أ- أهداف رئيسية: وهي طويلة الأجل نسبياً مثل: تدعيم المركز التنافسي للمنظمة في أسواقها المستهدفة، تحقيق أعلى درجة من رضا المستهلك عن منتجات المنظمة، المساهمة في تحقيق ربح معين؛
- ب- أهداف تشغيلية: تشتق من الأهداف الرئيسية وهي ذات طبيعة تنفيذية، وتعتبر هذه الأهداف النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وعادة ما تكون قصيرة الأجل (مثلاً: زيادة معدل الربحية من 10% إلى 12% في السنة القادمة)؛
- ت- المهام الوظيفية: وهي أهداف فرعية تخصصها إدارة التسويق للوحدات والأنشطة التابعة لها وهي قصيرة الأجل مثل: قيام قسم الإعلان بتغطية السوق بإعلانات إرشادية أو تنافسية في حدود مبلغ معين لفترة زمنية معينة.

## ثالثاً- علاقة الأهداف التسويقية بالإستراتيجية التسويقية:

إن العلاقة بين الأهداف التسويقية والإستراتيجية التسويقية يمكن إظهارها من خلال الشكل رقم (39) والذي يظهر الارتباط ما بين الأهداف التسويقية بأسواقها المستهدفة ويكشف عن هذه العلاقة من خلال الإستراتيجيات التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>3</sup>: محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- **المستخدمون الحاليون:** للإستراتيجية التسويقية هنا مهمتان أساسيتان هما الحفاظ على الزبائن الحاليين والحصول على أعمال إضافية من الزبائن الحاليين.
- **المستخدمون الجدد:** وتتعلق الإستراتيجية التسويقية للمستخدمين الجدد بكل من لديه تجربة في الخدمة المعروضة ومن ثم الحصول على إعادة إستخدام الخدمة المعروضة بعد تجربتها على الإستمرارية والديمومة.
- ولقد حدد أنسوف أربعة أهداف إستراتيجية بديلة وهي: اختراق السوق، تطوير المنتج، تطوير السوق، التنويع، وفيما يلي شرح موجز لهذه البدائل الإستراتيجية كما يلي<sup>1</sup>:
- 1- **إستراتيجية إختراق السوق:** تستهدف زيادة المبيعات والحصة السوقية في الأسواق القائمة من خلال المنتجات القائمة وذلك باستخدام سياسات تسويقية تشجع على استخدام أو إستعمال المنتج، من بينها: زيادة النشاطات البيعية للحصول على حصة سوقية أكبر، زيادة الوعي بالصنف خصوصا الأصناف الجديدة ، تقديم عرض أولي لجميع منافذ التوزيع يتضمن تزويدها بمنتجات بشروط ميسرة على أساس سياسة البيع أو الإسترجاع؛
  - 2- **إستراتيجية تطوير المنتج:** تستهدف هذه الإستراتيجية زيادة حجم المبيعات من خلال تطوير إما منتج جديد أو محسن للقطاع السوقي القائم والذي تتمتع فيه المنظمة بموقع تنافسي جيد، ومن بين السياسات التكتيكية في إستراتيجية تطوير المنتج: تطوير خواص جديدة للمنتج لتمكين المنظمة من الإدعاء بأنها تعرض منافع جديدة أو إزالة المشاكل المتعلقة بالمنتج القائم؛
  - 3- **إستراتيجية تطوير السوق:** تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة حجم المبيعات من خلال إدخال المنتجات القائمة إلى سوق جديدة أو قطاع سوقي جديد؛
  - 4- **إستراتيجية التنويع:** الدخول إلى سوق جديدة بمنتج جديد وعادة ما تلجأ المنظمات إلى اتباع هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأنها تفتقر إلى نمو إضافي حقيقي أو فرص مربحة ناتجة عن استغلال الخيارات الإستراتيجيات الثلاثة السابقة.

<sup>1</sup>: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 146-148.

الشكل رقم (32): الإستراتيجية التسويقية وفقا لمصفوفة انسوف

<p>- تقوم هذه الاستراتيجية على التغلغل في الاسواق بمنتجات حالية و اسواق حالية؛</p> <p>- تحتاج لكل كثافة عالية في الاتصالات التسويقية والترويج؛</p> <p>- تحتاج إلى معرفة عالية في الأسواق المستهدفة وكذلك المقدرة على إقناع المستهلكين.</p>	<p>- تقوم هذه الاستراتيجية على التغلغل في الاسواق بمنتجات حالية و اسواق حالية؛</p> <p>- تحتاج إلى مهنة عالية في التكنولوجيا؛</p> <p>- السعي دوما نحو تطوير المنتج سواء كان سلعة او خدمة.</p>
<p>إستراتيجية تطوير المنتج</p>	<p>أستراتيجية إختراق الأسواق</p>
<p>إستراتيجية التنوع في المنتجات</p>	<p>إستراتيجية تطوير السوق</p>
<p>- أسواق جديدة ومنتجات حالية؛</p> <p>- تحتاج إلى تحديد دقيق لكافة الفئات المستهدفة من حيث: أذواقهم وخصائصهم، السعي نحو مراقبة التغيرات الديمغرافية الحصلة في السوق، يجب دراسة كافة القنوات التوزيعية المطلوبة.</p>	<p>- تعتمد هذه الاستراتيجية على منتجات (سلع وخدمات) جديدة وكذلك اسواق جديدة؛</p> <p>- السعي نحو تطوير الاسواق وتطوير المنتجات في ان واحد؛</p> <p>- تكثيف الجهود التنافسية والترويجية.</p>

المصدر: محمد عواد الزيادات وعبد الله العوامر، إستراتيجيات التسوق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 42.

#### المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

يمكن تحديد إستراتيجية التعامل مع الأسواق التي تم تحديدها مسبقا من خلال إختيار إحدى الإستراتيجيات التسويقية التالية التي تمثل الإستراتيجيات التسويقية بشكل عام لكل أنواع المنظمات (الإنتاجية والخدمية) على حد سواء.

أولاً- إستراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف (إستراتيجيات الإستهاداف السوقي): تتمثل في<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية التسويق الموحد/ المعمم (المتجانس، غير المتنوع): وهي الإستراتيجيات التي يتم من خلالها وضع مزيج تسويقي واحد للمنظمة ويوجه إلى كافة قطاعات السوق باعتبارها سوقا مستهدفا واحدا، تناسب هذه الإستراتيجية المنتجات الجديدة أو التي في مرحلة التقديم حيث يفضل البدء بشكل واحد من أشكال المنتج أو أشكال محدودة منه لخلق نوع من الطلب الأولي، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على توفر شرطين أساسيين هما: توفر عدد كبير من المستهلكين في السوق الكلي ذات حاجات متشابهة أو متماثلة بالنسبة للسلعة أو الخدمة، القدرة على تصميم مزيج تسويقي واحد يشبع حاجات متشابهة لهؤلاء المستهلكين، وأن يتوافر لدى المنظمة القدرات والموارد اللازمة لذلك.

<sup>1</sup>: عبد الفتاح الشريبي، أساسيات التسويق، القاهرة، مصر، 1999، ص 70-71.

2- إستراتيجية التسويق المتنوع (الإختلاف، غير المتجانس): وهي تلك الإستراتيجية التي تتكامل مع القطاعات السوقية المختلفة، حيث يعد كل قطاع سوقا مستهدفا مستقلا عن القطاع الآخر وتقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه إلى كل قطاع على حدى لكي يتناسب معه. تهدف المنظمة من وراء إتباع هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات فضلا عن خلق مركز قوي لها في كل قطاع من قطاعات السوق وزيادة درجة ولاء العملاء لها أو لما تقدمه من منتجات.

3- إستراتيجية التسويق المركز: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي يدور في داخل السوق، بحيث يتم وضع مزيج تسويقي واحد موجه إلى قطاع سوقي واحد فقط أو عدد قليل من القطاعات السوقية ويكون تركيزها عليها فقط، تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أنه من صالح المنظمة ذات الموارد المحدودة أن تتغلغل بعمق في أحد قطاعات السوق بدلا من استهدافها تحقيق حصة صغيرة في سوق كبيرة.

ثانيا- إستراتيجيات دخول السوق: وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية الإعتماد الذاتي: وفيها تعتمد المنظمة على استغلال مواردها وإمكانياتها الذاتية للدخول إلى السوق والإعتماد على هذه الإستراتيجية يتطلب وفرة الموارد المتاحة والقدرة على استغلال هذه الموارد بكفاءة وفعالية لمواجهة المنافسين من خلال التمييز التسويقي الذي تسعى إليه.

2- إستراتيجية شراء منظمة أخرى أو منتجات معينة لدعم المركز التنافسي للمنظمة لدخول السوق: بموجب هذه الإستراتيجية تتجه المنظمة إلى تقوية مركزها التنافسي من خلال الإندماج أو شراء منظمة أخرى تنتج وتسوق نفس المنتجات أو منتجات مكملة أو شراء إمتياز إنتاج سلعة أخرى تضاف إلى مزيجها التسويقي بما يساعدها على تدعيم المركز التنافسي عند دخولها السوق.

3- إستراتيجية التعاون مع منظمة أخرى في مجالات محددة لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة: ومن خلالها تتجه المنظمة إلى التعاون مع منظمات أخرى تعمل في نفس المجال وتتعاون معها في مجال إنتاج وتسويق المنتجات المختلفة مما يساعد الطرفين على تقوية مركزهم التنافسي.

4- إستراتيجية المحيط الأزرق: في ظل هذه الإستراتيجية تحاول المنظمات التغلب على منافسيها بهدف الحصول على أعلى نصيب من حجم الطلب الكلي<sup>2</sup>.

ثالثا- إستراتيجيات توقيت دخول السوق: تركز هذه الإستراتيجيات على تحديد الوقت الملائم للتوقيتات التسويقية المختلفة، ومن هذه الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية توقيت المبادرة بإدخال منتج جديد للسوق أو تطوير منتجات وخدمات جديدة؛

2- إستراتيجية توقيت سحب المنتجات والخدمات من السوق؛

<sup>1</sup>: محمد محمد إبراهيم، الإتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2006، ص 418-419.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 473.

3- إستراتيجية توقيت المبادرة في إجراء التعديلات في باقي عناصر المزيج التسويقي؛

4- إستراتيجية توقيت المبادرة بفتح سوق جديد أو وقف التعامل مع بعض الأسواق.

أما (Kotler et Oneidan) فقد حددا ثلاث إستراتيجيات تسويقية تواجه المنظمات تتمثل في<sup>1</sup>:

أولاً- الإستراتيجيات الهجومية: تحاول المنظمة من خلال هذه الإستراتيجيات إختراق مناطق سوقية جديدة والتوسع الجغرافي فيها حسب حجم فرص السوق، وتقوم هذه الإستراتيجية بتبني الإبداعات التي تجعل المنظمة قائدة في سوقها وتتمثل الإستراتيجيات الهجومية في: إستراتيجية قائد السوق، إستراتيجيات متحدي السوق.

ثانياً- الإستراتيجيات الدفاعية: تمتلك هذه الإستراتيجية قوة داخلية تمكنها من الوقوف أمام التهديدات الخارجية حيث يتم عملها من خلال تعزيز مكامن القوة لمواجهة التهديدات الخارجية، وتهدف الإستراتيجيات الدفاعية إلى حماية الزبائن الحاليين والحفاظ على الحصة السوقية المحلية إما باتباع المنظمة القائدة أو من خلال التركيز على مجموعة زبائن معينين.

ثالثاً- الإستراتيجيات العقلانية: تركز الإستراتيجية العقلانية على تخفيض التكاليف إما باسقاط منتجات عالية التكلفة أو إغلاق فروع غير مربحة.

#### المبحث الثاني: التخطيط للمزيج التسويقي

تحتاج المنظمات أياً كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى القيام باعداد خطط تسويقية، وباعتبار أن التخطيط التسويقي منبثق عن التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل يجب على القائم بوضع الخطط التسويقية أن يكون على معرفة تامة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها في الأجل الطويل حتى يستطيع أن يدرج هذه الأهداف وتلك الإستراتيجيات في الحسابان عند إعداد الخطة العامة للتسويق.

فبعد مناقشتنا للمراحل السابقة، نتطرق الآن للمرحلة الثالثة من مراحل التخطيط التسويقي الإستراتيجي المتعلقة بعملية التخطيط لأنشطة الإستهلاك والتسعير والترويج والتوزيع الخاصة بالسلع بالشكل الذي يكون من شأنه إرضاء المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة أو السوق، الأمر الذي استلزم تقسيم هذا المبحث الخاص بالتخطيط للمزيج التسويقي إلى المطالب التالية:

<sup>1</sup>: محمد عواد الزبادات ومحمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المطلب الأول: التخطيط للمنتج؛

المطلب الثاني: التخطيط للتسعير؛

المطلب الثالث: التخطيط للتوزيع؛

المطلب الرابع: التخطيط للترويج.

### المطلب الأول: التخطيط للمنتج

يمثل المنتج أحد المتغيرات الأربعة في المزيج التسويقي، بل يعتبر قلب هذا المزيج حيث إذا كانت منتجات المنظمة لا توافق ولا تلبى حاجات المستهلكين ورغباتهم فإن ذلك يعني فشل المنظمة، وعلى الرغم من أن لفظ المنتج هو لفظ دارج إلا أن مفهومه العلمي تحدده طبيعة القرارات التي تتعلق به، فالمنتج ليس مجرد مجموعة من العناصر اتخذت شكلاً معيناً بل هي تتضمن أيضاً خدمات معينة تؤديها المنظمة كما تتخذ أنواع متعددة من الإشباع النفسي والاجتماعي للمشتري، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مختلف القرارات المتعلقة بالمنتج، كما يلي:

#### أولاً- مفهوم المنتج:

1- تعريف المنتج: يمكن إعطاء المنتج أكثر من تعريف وذلك على النحو التالي:

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج على أنه: "الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الإستهلاك أو الإستعمال والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويضمن ذلك السلع المادية والخدمات والأفكار والأماكن"<sup>1</sup>.

- أما كوتلر فقد عرف المنتج على أنه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما"<sup>2</sup>.

- كما عرفه حميد الطائي وبشير العلق، وبشير العلق على أنه: "مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشتمل على التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته"<sup>3</sup>.

- أما مكارثي فإنه يرى في المنتج مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات الإستهلاكية كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من المنتج والموزع، بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 142.

<sup>2</sup>: Kotler PH, Marketing Management Analysis Planing, Implementation and Control, Prentice- hallinc, 9ed, New Jersy, 1997, P. 110.

<sup>3</sup>: حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

\*: يقصد بالمنتج هنا السلعة المادية الملموسة، فهي تختلف عن الخدمة الغير ملموسة التي تحصل نتيجة تطبيق الجهود البشرية والفنية للأفراد.

<sup>4</sup>: Mc Carthy,E Jerome, Essentials Of Marketing, Home-Wood Illinois : Richard D, Irwin Inc, 1979. P. 174.

\*: إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنتج المادي، ولم يتم التطرق إلى الخدمة لأن القطاع المستهدف بالدراسة هو القطاع الإنتاجي.



من خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن المنتج عبارة عن مجموعة من المنافع التي تشبع حاجات المستهلك، كما يمكن إستنتاج ما يلي:

- لا يوجد أي خلاف جوهري بين هذه التعاريف فكلها تنصب في إطار واحد يتمثل في أن المنتج\* ماهو إلا مجموعة من المنافع والخصائص التي تقدم لاشباع حاجات أو رغبات طرفي التبادل؛
- المنتج يشمل نظاما متكاملًا من عناصر مادية وغير مادية وبالتالي فإن أهميتها لمستهلكها أو مستعملها لا تقتصر على الإشباع المادي فقط بل يتعدى إلى الإشباع غير المادي الذي يحققه المستهلك نتيجة الإستهلاك، فالسلعة رموز لأشياء يرغبها المستهلك؛
- إن السلعة من وجهة نظر المستهلك عبارة عن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها من شراء السلعة واستعمالها؛
- إن مفهوم المنتج يمتد ليشمل جميع مكونات السلعة الملموسة وغير الملموسة من إسم وعلامة تجارية وغلّاف وضمّان وخدمة وفوائد استعمالية واجتماعية ومعنوية.

2- أبعاد المنتج: يرى كل من (Kotler et Armstrong) أن للمنتج ثلاث أبعاد رئيسية هي<sup>1</sup>:

أ- المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية للمنتج وتصميمه وغلّافه الخارجي وإسمه التجاري؛

ب- جوهر المنتج: ويمثل مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من جراء شرائه للمنتج؛

ت- المنتج المدعم: ويتضمن مجموعة من المنافع المادية التي يحصل عليها المستهلك عند شرائه للمنتج مضافا إليه خدمات ما قبل وأثناء وبعد البيع.

3- تصنيفات المنتج: تصنف المنتجات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

أ- المنتجات الإستهلاكية: توجه المنتجات الإستهلاكية للإستهلاك الشخصي في المنازل ولهذا تسمى بسلع المستهلك النهائي، أي أنها منتجات مخصصة للإستهلاك المباشر أو الإستهلاك من قبل الأفراد وليس لإعادة البيع أو الإستهلاك في إنتاج منتجات أخرى، ويمكن تقسيم السلع الإستهلاكية إلى السلع الميسرة، سلع التسوق، والسلع الخاصة.

ب- المنتجات التجارية أو الصناعية: وهي منتجات تشتري لإضفاء معالجات عليها أو استخدامها في إدارة المنظمات، أي أنها توجه لإعادة البيع أو التصنيع أو الإستهلاك في إنتاج منتجات أخرى أو لتوفير الخدمات في منظمة أخرى، تتمتع في الغالب بمواصفات فنية وتقنية دقيقة، تتعرض لرقابة تقنية عالية المستوى وتشتري وفق مواصفات محددة مسبقا ومنفق عليها عالميا، تباع في نطاق محدود ولفئة محدودة

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup>: حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 17-24.

من المشترين الصناعيين. ويمكن تقسيم السلع التجارية أوالصناعية إلى الفئات التالية: المواد الخام، المواد والأجهزة المصنعة، التركيبات (الإنشاءات)، المعدات والآلات المساعدة ومواد التشغيل<sup>1</sup>.

### ثانيا- القرارات المتعلقة بالتخطيط للمنتج:

إن إستراتيجية التسويق يجب أن تركز على عملية التخطيط للمنتج فيما إذا كانت المنظمة تهتم بتطوير منتج جديد أو تحسين منتج قائم، وتشمل القرارات المتعلقة بالتخطيط لإستراتيجية المنتج الجوانب التالية:

**1- القرارات الخاصة بمزيج المنتجات:** إن إستراتيجية مزيج المنتجات تتضمن مجموعة من القرارات التي تتعلق بالمنتجات من الناحية الكمية، النوعية، الأشكال، مستوى الجودة، عدد خطوط المنتجات الرئيسية والثانوية ضمن كل خط من خطوط المنتجات ومدى الترابط والتناسق بين الخطوط وبين المنتجات ضمن كل خط.

ويُعرف مزيج المنتجات بأنه: " تلك التركيبة التي تُكوّن مجموعة وخطوط المنتجات التي تقوم المنظمة بعرضها في السوق " <sup>2</sup>. ويعرف كذلك على أنه: " قائمة المنتجات التي ترغب المنظمة ببيعها في السوق و يكون متكوناً من منتج واحد و هو مزيج بسيط ، أو من عدة منتجات ويسمى بتشكيلة المنتجات" <sup>3</sup>. أما كوتلر فعرفه بأنه: " مجموعة التشكيلات والمواد المقترحة للبيع من طرف المنظمة" <sup>4</sup>. كما نجد لمزيج المنتجات أربعة أبعاد رئيسية نوجزها فيما يلي<sup>5</sup>:

**أ- إتساع مزيج المنتجات:** يشير الإتساع إلى عدد خطوط المنتجات\* المختلفة التي ترعاها المنظمة، وعندما تتجه المنظمة نحو توسعة تشكيلات منتجاتها فإنها تكون راغبة في إنتقال شهرتها ورواج إسمها في السوق في بيع منتجات أخرى مختلفة والتنويع لتلبية معظم الرغبات؛

**ب- طول مزيج المنتجات:** ويشير إلى عدد الأصناف السلعية التي ترعاها المنظمة ضمن خطوط منتجاتها، فإذا كان للمنظمة خمسة خطوط منتجات وكل خط يتألف من خمسة أصناف فإن طول المزيج يكون 25؛

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 21-24.

<sup>2</sup>: محمد حاسم الصميد عي، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 185 .

<sup>3</sup>: المرجع نفسه.

<sup>4</sup>: P.Kotler, B. Dubois, Marketing Management, Publi Union édition, Paris, France , 10<sup>eme</sup> édition, 2002, p.417.

<sup>5</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره، ص 317.

\*: يقصد بخط المنتج مجموعة من المنتجات التي تربط بينها رابطة معينة، سواء من حيث أن لها خصائص متشابهة أو أنها تشبع حاجات معينة أو تباع لنفس الفئة من المستهلكين أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها.

ت- **عمق خط المنتجات:** يشير عمق خط المنتجات إلى عدد التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات فمثلا إذا كان معجون الأسنان كولغيت يأتي في عبوات من خمسة أحجام ويصنع بأربع تركيبات متميزة بالفلورايد ومن دون فلورايد، والنعناع وعرق السوس، فإنه يمكن القول أن تشكيلة كولغيت تتكون من عشرين شكلا مختلفا (5 أحجام × 4 تركيبات)؛

ث- **توافق (ترابط) مزيج المنتجات:** يشير توافق مزيج المنتجات إلى درجة الترابط والإتساق بين مختلف خطوط المنتجات سواء كان ذلك من حيث الإستعمال النهائي أو مستلزمات الإنتاج أو طريقة التوزيع والترويج أو أي شكل آخر.

إن معرفة هذه الأبعاد الأربعة لمزيج المنتجات تساعد صناع القرار التسويقي في تخطيط الإستراتيجية التسويقية المناسبة نظرا لما تتضمنه هذه الأبعاد من مضامين تسويقية مهمة تمكن المنظمة من زيادة حجم أعمالها، وهذه المضامين هي<sup>1</sup>:

- إضافة خطوط منتجات جديدة لتوسيع مزيج منتجاتها؛
- إطالة خطوط المنتجات الموجودة حاليا بصورة تكتمل بها خطوط المنتجات الخاصة بالمنظمة؛
- إضافة نماذج معدلة من المنتج إلى كل خطوط المنتجات مما يمكن معه تعميق مزيج المنتجات نفسه؛
- زيادة التكامل والترابط بين خطوط الإنتاج بحيث تصبح أكثر توافقا وانسجاما.

أما البدائل الاستراتيجية لمزيج المنتجات فبشكل عام توجد أربعة بدائل أو خيارات إستراتيجية تمثل إستراتيجيات المنتجات الإعتيادية وهي<sup>2</sup>:

أ- **استراتيجية التمييز:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تمييز منتجات المنظمة عن المنتجات الأخرى من نفس النوع بتطوير عمق المنتجات أي إضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها مع الإحتفاظ بكل ما هو موجود من منتجات سابقة، ويكون التمييز عن طريق التصميم، العلامة، الغلاف، وتتبع هذه الإستراتيجية في حال إشتداد المنافسة نتيجة لزيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة؛

ب- **استراتيجية التنوع:** تعني إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة، وهذا يعني قيام المنظمة بتعميق مزيج منتجاتها، كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج المنتجات الجديدة الأمر الذي يتطلب مهارات عالية وتقنيات جديدة؛

ت- **استراتيجية التعديل:** ويقصد بها تغيير أو تطوير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع إبقاء عدد المنتجات ثابت، وقد يرجع السبب في اعتماد هذه الإستراتيجية إلى التغير في أذواق ورغبات المستهلكين أو مساهمة التطور أو تفرضا الظروف الموسمية أو السنوية لعدم نجاح بعض المنتجات؛

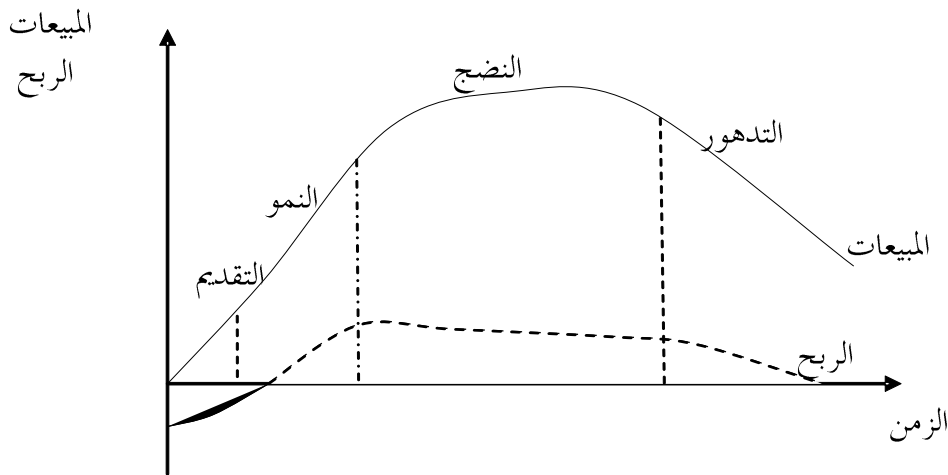
<sup>1</sup>: ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ث- استراتيجية الإنكماش: وتعني إستبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط التشكيلات داخل خطوط الإنتاج بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط المنتجات غير المربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط.

2- القرارات الخاصة بتحليل دورة حياة المنتج: تعد دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق نظرا لمضامينها التسويقية العديدة، كما أن تحليل وضعية ومكانة المنتج في دورة حياته يمكن المنظمة من صياغة الإستراتيجيات التسويقية المختلفة في كل مرحلة، وتتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية كما يوضحها الشكل الموالي وهي:

### الشكل رقم (33): دورة حياة المنتج موضحا مستويات المبيعات والأرباح



المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

سنركز على خصائص كل مرحلة من مراحل حياة المنتج بشيء من التفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

أ- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يكون المنتج متوافرا في السوق لأول مرة، وغالبا ما يكون المنتج جديد وبالتالي فسعره يكون مرتفع والمبيعات منخفضة نسبيا بمعدل نمو بطيء، أما الأرباح فتكون منخفضة بسبب انخفاض المبيعات أو قد تكون معدومة أو سلبية، تكاليف الترويج مرتفعة بسبب كون المنتج جديد وتكاليف التوزيع كذلك، أما فيما يخص المنافسة فهي غير موجودة في هذه المرحلة لأن المنتج جديد لم يعرف بعد، وفئة المشتريين المحتملين في هذه المرحلة هي فئة الإبتكاريون الذين يتابعون كل ما هو جديد ومبتكر في السوق ولديهم قدرة شرائية عالية وتفضيلات واضحة للمنتجات.

<sup>1</sup>: حاتم الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات الجديدة وتسعيورها، مرجع سبق ذكره، ص 28.

تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل اشتمالاً على المخاطر كونها الأكثر تكلفة حيث يصمم البرنامج التسويقي بهدف تحفيز الطلب على فئة المنتج بأكمله، بدلاً من التركيز على علامة تجارية واحدة كون المستهلكين غير ملمين بالمنتج أو الميزة المبتكرة له.

**ب- مرحلة النمو:** وتسمى أيضاً مرحلة قبول السوق للمنتج لأن المنتج انتقل بنجاح إلى مرحلة النمو أين ترتفع المبيعات والأرباح بشكل سريع، وتبدأ المنافسة بدخول أعداد كبيرة من المنافسين إلى السوق مما ينتج عنها بداية الإنخفاض في الأرباح قرب نهاية مرحلة النمو، يحاول المنافسون في هذه المرحلة تقديم منتجات أو خدمات أفضل من حيث التصميم والجودة والسعر، وهذه الحالة من السوق تقود إلى زيادة التنوع في التشكيلات السلعية المطروحة في السوق كما تبدأ الأسعار في الإنخفاض بشكل كبير، والأرباح مرتفعة لأن المبيعات مرتفعة بشكل عام.

**ت- مرحلة النضج:** تعد أطول مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج وأكثرها ربحية للمسوقين المربحين، خلال هذه المرحلة يتباطئ نمو المبيعات لأن المنتج حقق القبول من معظم المشترين المرتقبين وهذا يعني أن المبيعات تستمر في الزيادة ولكن بمعدل منخفض، مما يؤدي إلى انخفاض أرباح كل من المنتجين والمسوقين بسبب المنافسة المكثفة على السعر، كما يستخدم الترويج بشكل مكثف كأداة فعالة لتمييز المنتجات.

**ث- مرحلة الانحدار:** من أبرز خصائصها انخفاض شديد في المبيعات والأرباح، عزوف المستهلكين عن شراء المنتج لافتقاره إلى الجاذبية وعدم قدرته على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

بالنسبة لمعظم المنتجات تعد مرحلة الانحدار مرحلة لا يمكن تجنبها بسبب انخفاض الحاجة للمنتج نظراً لتطوير منتج آخر يشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل، أو عندما يشعر المستهلكون بالملل من المنتج وبالتالي فإن المنتج يخرج من السوق.

كما أن الوقت الذي يستغرقه المنتج في أي مرحلة من هذه المراحل يختلف من منتج لآخر فبعض المنتجات نجدها تتحرك خلال هذه المراحل بسرعة جداً لدرجة وصولها إلى مرحلة التدهور خلال أسابيع فقط من تقديمها (مثلاً منتجات الموضة)، على العكس من منتجات أخرى نجدها تبقى في مرحلة النضج لفترة طويلة جداً (مثلاً غسالات الملابس الكهربائية).

أما فيما يخص الإستراتيجيات التسويقية لمراحل دورة حياة المنتج فهي كالآتي<sup>1</sup>:

أ- إستراتيجيات مرحلة التقديم: ونجد فيها الإستراتيجيات التسويقية التالية:

✓ إستراتيجية الكشط السريع: تركز هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج بسعر مرتفع إلى السوق باعتباره منتجاً جديداً ويصعبه جهد ترويجي مكثف لأن المستهلكين غير ملمين بخصائص المنتج

<sup>1</sup>: بالإعتماد على:

- حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات الجديدة وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 166.

ومزاياه، وتحاول المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية الوصول إلى أقصى ربح إجمالي لكل وحدة منتجة للتعويض عن التكاليف المنفقة في مرحلة البحث والتطوير، والسعر المرتفع يبرر مستوى جودة المنتج وتفرده بخصائص مميزة وانعدام المنافسة؛

✓ **إستراتيجية الكشط البطيء:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج للسوق بسعر مرتفع وجهد ترويجي منخفض محاولة منها تحقيق أعلى ربح للوحدة الواحدة من المنتج، وتفترض هذه الإستراتيجية إستعداد المستهلكين لدفع السعر المرتفع، عدم وجود منافسة شديدة أو انعدامها، عدم وجود حساسية مفرطة للسعر العالي وصغر حجم السوق؛

✓ **إستراتيجية التغلغل (الإختراق) السريع:** تركز هذه الإستراتيجية على طرح المنتج في السوق بسعر منخفض مصحوب بجهد ترويجي مرتفع أو مكثف بهدف تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وتنجح هذه الإستراتيجية في الأسواق الحساسة للسعر حيث يقبل المستهلكون على شراء المنتج المنخفض بالإضافة كثافة الجهود الترويجية للتعريف به على نطاق واسع؛

✓ **إستراتيجية التغلغل البطيء:** تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم المنتج وطرحه في السوق بسعر منخفض مصحوبا بجهد ترويجي منخفض أيضا، فالأسعار المنخفضة تستميل طلب المستهلك للمنتج وتشجعه على تكرار الشراء.

ب- **إستراتيجيات مرحلة النمو:** خلال هذه المرحلة تتبنى المنظمة إستراتيجيات التوسع السوقي عن طريق:

- ✓ التنوع في التشكيلة السلعية والعمل كذلك على تمييز المنتج بإضافة خصائص مميزة وفريدة له؛
- ✓ إستخدام السعر المنخفض إن أمكن ذلك للتغلغل في السوق ومحاولة زيادة الحصة السوقية؛
- ✓ تحويل الإعلان من تعريفي إلى مقارن؛
- ✓ ضمان تواجد المنتج على نطاق واسع في السوق وبالتالي زيادة الحصة السوقية بشكل كبير؛
- ✓ تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة له.

ت- **إستراتيجيات مرحلة النضج:** ونجد فيها الإستراتيجيات التالية:

✓ **إستراتيجية تعديل السوق:** وفيها تركز المنظمة على زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين، العمل على الوصول إلى قطاعات إستهلاكية جديدة أو قيام المنظمة بإعادة النظر في وضع المنتج في السوق ومحاولة ترويجه في أطر جديدة، بناء تفضيلات للمنتج لدى المستهلك من خلال الإعلان التعريفي أو المقارن، توجيه المنتج إلى أسواق جديدة (خارج الحدود الإقليمية) أو إلى قطاعات سوقية أخرى (داخل الحدود الإقليمية).

✓ **إستراتيجية تعديل المنتج:** وهنا ينصب إهتمام المنظمة على المنتج ذاته من خلال محاولة تحسين نوعيته أو تحسين خصائصه وذلك بهدف الحفاظ على المبيعات الحالية؛

✓ إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي: من خلال إعادة تشكيل عناصر المزيج التسويقي باستثناء المنتج كأن يحدث تخفيض أو زيادة في السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين، أو الدخول في منافذ توزيعية أخرى.

ث- استراتيجيات مرحلة الانحدار: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ التغلب على الفئات أو الأصناف السلعية الضعيفة التي لم يعد هناك طلب عليها؛
- ✓ تقليص أسعار بعض المنتجات بطيئة الحركة في السوق لزيادة جاذبيتها بالنسبة لبعض القطاعات السوقية ذات الحساسية العالية للسعر؛
- ✓ تقليص منافذ توزيع المنتجات قدر المستطاع واقتصارها على عدد محدود جدا بالنسبة للمنتجات التي مازالت مقبولة في السوق؛
- ✓ تقليص جهود الترويج والخروج كليا من السوق إذا تطلب الأمر ذلك.

**3-القرارات الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة:** بعد تحليل دورة حياة المنتجات الحالية يمكن لإدارة التسويق أن تقرر التحسين في تشكيلة المنتجات أو تطوير منتجات جديدة أو التوسيع من تشكيلة منتجاتها ومهما يكن القرار- تحسين أو تطوير- فإن هدف المنظمة هو الوصول إلى تركيبة مثلى من حيث النوعية والعلامة والأشكال والتصميم لجعل المنتج أكثر مردودية بالنسبة للمنظمة وفي موقع تنافسي في نفس الوقت.

وتعتبر كذلك استراتيجية المنتج الجديد جزءا من الإستراتيجية الكلية للتسويق في المنظمة وأحد العمليات الهامة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق النمو والأرباح والإحلال لتلك الأصناف المتقادمة الموجودة لديها.

يعرف المنتج الجديد على أنه: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمنظمة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الإسم التجاري"<sup>1</sup>. كما يشير مصطلح "المنتج الجديد" إلى العديد من المفاهيم التي ترتبط به فالمنتج يمكن أن يكون جديد بالنسبة للعالم كله، كما يمكن أن يكون جديد بالنسبة لسوق معينة، وقد يكون كذلك فقط بالنسبة للمنظمة المنتجة له والتي تقوم ببيعه، وأخيرا قد يكون المنتج جديد لأكثر من عنصر من العناصر السابق ذكرها، لهذا نجد ستة أنواع مختلفة لما يمكن أن نطلق عليه منتجات جديدة، وهي<sup>2</sup>:

- أ- المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها للعالم (يطلق عليها أحيانا الابتكارات غير المستمرة)؛
- ب- خطوط المنتجات الجديدة؛

<sup>1</sup>: عبد الكريم شوكال وآخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، بحث مقدم في المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر، 2010، ص4.

<sup>2</sup>: محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 172

ت- الإضافات لخطوط المنتجات الحالية؛

ث- التحسينات أو التعديلات التي يتم إجراؤها على المنتجات الحالية؛

ج- المنتجات الحالية التي يتم إعادة بيعها في أسواق جديدة؛

ح- المنتجات منخفضة السعر.

وتمر عملية تنمية وتطوير المنتج الجديد بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

أ- **البحث عن الأفكار:** تأتي أفكار المنتجات الجديدة من العديد من المصادر ومنها المستهلكين، الموظفين، الموزعين، المنافسين، والبحوث والتطوير والخبراء الاستشاريين... الخ؛

ب- **تصفية الأفكار:** بعدما يتم توليد وخلق الأفكار الجديدة تمر على أول خطوة لتتقبحها بغرض استبعاد غير الصالح منها ويطلق على هذه المرحلة الغربلة والتصفية، ويمكن أن توكل مهمة المراجعة والتصفية إلى لجنة المنتجات الجديدة أو لأي جماعة رسمية أخرى يتم تعيينها لأداء هذه المهمة.

ت- **تحليل الأعمال:** تتحرك أفكار المنتج الجديد التي اجتازت عملية التصفية المبدئية إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة تحليل الأعمال حيث يتم إعداد التقديرات الأولية الخاصة بالأرباح، الطلب، التكاليف، المبيعات وعادة ما تكون هناك مجموعة من الأسئلة يتم إثارتها أثناء هذه المرحلة ومنها:

✓ ما هو حجم الطلب على هذا المنتج؟؛

✓ ماهي العوامل التي يمكنها أن تؤثر على المبيعات الكلية وعلى الأرباح وعلى الحصة السوقية وعلى العائد على الإستثمار الخاص بهذا المنتج الجديد؟؛

✓ كيف يمكن أن يؤثر طرح المنتج الجديد على المنتجات الحالية؟ وهل سيستفيد المستهلكون الحاليون من هذا المنتج؟؛

✓ ما هي ردود الأفعال التي يمكن أن يقوم بها المنافسون؟؛

✓ ما هي درجة الخطر المرتبطة بفشل المنتج الجديد؟ وهل المنظمة على استعداد لتحمل تلك المخاطر.

وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة القيام ببعض الدراسات الخاصة بالسوق والمنافسة والتكاليف

والإمكانات الفنية الواجب توفيرها.

ث- **التنمية والتطوير:** تهتم هذه المرحلة بتنمية التصميم أو الشكل الذي يمكن أن يكون عليه المنتج الجديد، ويجب على المنظمة أثناء هذه المرحلة أن تبدأ بوضع تصور لاستراتيجية التسويق التي يمكن إتباعها، وعلى إدارة التسويق أن تقرر بعض الأمور المهمة المتعلقة بالتغليف، البيانات والمعلومات التي سيتم وضعها على بطاقة البيان الخاصة به، واعداد خريطة مبدئية لاستراتيجية الترويج والتسعير والتوزيع التي يمكن الاعتماد عليها لتسويق المنتج الجديد، ويمكن أن تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً مما يجعلها خطوة مكلفة ونحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 174-183.



ج- **مرحلة الإختبار التسويقي:** في هذه المرحلة يتم إختبار المنتج في المحيط التجاري له، وقياس ردود أفعال المستهلكين، البائعين أو الموزعين، ويتم القياس من عدة جوانب مثل فعالية تقديم المنتج، فعالية الإعلان عنه، فعالية الحوافز المقدمة للوسطاء... الخ؛

ح- **إطلاق المنتج:** وهي المرحلة الأخيرة في تنمية المنتج وهذا ما يستلزم من الجهة المكلفة بالتحرك الفعلي و العملي لإطلاقه وتحديد وقت ذلك ومكانه والأسواق والمشتريين له، وكلها معلومات سيوفرها نظام المعلومات التسويقي للمنظمة.

4- **القرارات الخاصة بالتصميم واللون والجودة:** يعد التصميم واللون والجودة من الخصائص المختلفة الإضافية للمنتج والتي تأخذ بعين الإعتبار عند وضع البرامج الخاصة بتخطيط المنتجات وتطويرها:

أ- **التصميم:** يشير تصميم المنتج إلى تركيب الأنشطة أو الأجزاء والعناصر لضمان الحصول على منتج ذي كفاءة وجودة عالية<sup>1</sup>، ويجب على المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار عدة عوامل عند تصميمها للمنتجات منها دراسة السوق والسلعة التي هي من إختصاص قسم البحث والتطوير، متغيرات البيئة التسويقية، العلاقة بين قرارات التصميم وقرارات إدارة الإنتاج والعمليات الأخرى ونوع النظام الإنتاجي ودورة حياة المنتج<sup>2</sup>.

لأن التصميم الجيد يؤدي إلى تحسين إمكانيات تسويقه وتسهيل عمليات استخدامه أو إستهلاكه بالإضافة إلى تعزيز أساليب الترويج له.

ب- **اللون:** اللون هو العامل المحدد لقبول المستهلك للمنتج أو رفضه ويمكن أن يكسبه ميزة تفاضلية أو نسبية عن طريق تحديد أكثر الألوان جاذبية للمستهلكين، وهذا ما ينطبق على صناعة الموضة بشكل خاص حيث يعد اللون والتصميم من أهم عوامل تسويق المنتج وترغيب المستهلكين في شرائه.

ت- **الجودة:** تقوم المنظمات بتأسيس مفهوم الجودة كوسيلة فعالة لإكتساب الميزة التفاضلية، فالجودة تعرف بأنها مجموعة المميزات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تحدد قدرتها على إرضاء حاجات المشتريين وإشباعها<sup>3</sup>، فعندما تكون جودة المنتج المدركة أكبر من جودة المنتج المتوقعة\* سيكون المستهلك راضيا

كما يلاحظ أن تخفيض مستوى جودة المنتج يمكن المنظمة المنتجة من تخفيض سعرها ومن ثم تزيد نسبة الإقبال على المنتج من طرف بعض المستهلكين اللذين لم تكن لديهم القدرة على شراء المنتج في

<sup>1</sup>: غسان قاسم داود اللامي وأميرة شاكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات (مركبات كمية ومعرفية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 81.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 83.

<sup>3</sup>: حاتم الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات الجديدة وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 48.

\*: لمزيد من الإطلاع والتعمق يمكن الرجوع إلى: محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 174-183.

\*: الجودة المدركة هي الجودة التي يحصل عليها المستهلك من المنتج نفسه بعد استهلاكه أو الانتفاع به، أما الجودة المتوقعة فهي التي كان المستهلك يتوقع الحصول عليها من المنتج قبل تجربته.

صورتها الأولى مرتفعة الجودة، كما أن الرفع من مستوى الجودة يمكن المنظمة من التنافس بشكل أفضل في الأسواق التي تعمل فيها إضافة الى زيادة درجة ولاء المستهلكين.

#### 5- القرارات الخاصة بالعلامة التجارية والتعبئة والتغليف:

أ- **العلامة التجارية:** تعتبر العلامة التجارية صورة المنظمة في أسواقها المستهدفة وهي عبارة عن إسم أو مصطلح أو إشارة أو رمز أو تركيبة منها جميعا، هدفها تمييز السلع أو الخدمات المقدمة من بائع ما عن ما يقدمه المنافسون الآخرون<sup>1</sup>. وتعتمد المنظمة على مجموعة من الإستراتيجيات تستهدف إلى تمييز المنتجات بالعلامات التجارية، ومنها<sup>2</sup>:

- إستراتيجية العلامة المتعددة؛ وفيها تقوم المنظمة المنتجة بوضع علامة مميزة على وكل سلعة تقوم بإنتاجها؛

- إستراتيجية العلامة الواحدة للسلع كافة التي تنتجها المنظمة؛ وهذا بوضع علاماتها المميزة على أنواع السلع كافة التي تقوم بإنتاجها؛

- إستراتيجية العلامة المميزة لكل مجموعة سلعية؛ في هذه الحالة تختار المنظمة مجموعة سلعية وتضع على كل مجموعة علامة تجارية مختلفة؛

- إستراتيجية العلامة التجارية الجامعة بين إسم المنظمة وإسم السلعة.

وهكذا فالعلامة التجارية هي الأداة الأساسية التي يمكن للمسوقين استخدامها لتمييز منتجاتهم عن غيرها من المنتجات المنافسة.

ب- **التعبئة والتغليف:** ينطوي التغليف على مجموعة من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتصميم وإنتاج العبوة الحاوية للسلعة وكل ما يرتبط بها من عمليات لف وحزم ومستلزماتها، وعليه فإن التغليف هو مجموع العناصر التي تكون جزء من المنتج والتي تباع معه من أجل حفظ محتوياته<sup>3</sup>.

وينقسم الغلاف إلى نوعين الغلاف الخارجي الذي يعد بمثابة الديكور الذي يشمل الرسومات، الألوان المستعملة، الرموز أو الإشارات أو الدلالات، أما العبوة فهي محتوى الغلاف وتمثل المادة المستعملة فيه سواء كانت زجاج أم بلاستيك، أم كارتون أم حديد يستغني عنها المستهلك بمجرد استخدام السلعة<sup>4</sup>، وتقوم الإدارة بتحديد عدة تصاميم لغلاف منتجاتها ثم تختار من بين هذه التصميمات ما تراه مناسب بناء على مجموعة من المعايير التي تستطيع تطويرها بما يتفق مع أهدافها ومضامين إستراتيجياتها التسويقية حيث يتم إجراء ما يسمى باختبار مفهوم الغلاف بعرض مجموعة التصاميم التي طورتها المنظمة على عينة

<sup>1</sup>: بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup>: حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup>: إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص

238.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه.

من المستهلكين "جماعة التركيز" بتطبيق أسلوب المناقشات المتعمقة لتتم إستمالة الآراء ووجهات النظر بخصوص تلك التصاميم<sup>1</sup>.

خلاصة لما سبق يمكن القول بأن المنتج هو قلب البرنامج التسويقي لأي منظمة ونقطة البداية لتكوين المزيج التسويقي فلن تستطيع إدارة التسويق القيام بتحديد السعر، وتصميم استراتيجية الترويج أو اختيار قنوات التوزيع حتى تدرس وتحدد كل القرارات المتعلقة بالمنتج المذكورة سابقا.

### المطلب الثاني: التخطيط للتسعير

إن قرارات التسعير من أهم القرارات في إدارة التسويق فهو عبارة عن تكلفة بالنسبة للمستهلك وعائد أو المصدر الرئيسي للربح بالنسبة للبائع، ومن خلال هذا المطلب سنحاول مناقشة مختلف القرارات السعرية المتمثلة في تحديد سعر الوحدة من السلعة، تحديد أسعار بنود السلع على خطوط المنتجات أو على كل خط، تحديد أسعار الترويج، تحديد الخصومات السعرية، تسعير السلعة الجديدة، اختيار سياسة أو سياسات التسعير، تحديد نسب رفع أو تخفيض الأسعار .

كما تعتبر قرارات تسعير المنتجات من القرارات المهمة لأنها تلعب دورا فعالا في<sup>2</sup>:

- تحقيق كمية المبيعات المخطط لها وتمكين المنظمة من الصمود بوجه المنافسة؛
  - تمكين المنظمة من النمو والتوسع والمحافظة على حصتها السوقية؛
  - تدفع بالمستهلكين إلى شراء السلع والخدمات؛
  - تلعب دورا كبيرا ومباشر في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.
- أولا- مفهوم السعر:

إن تحديد مفهوم للسعر ليس بالعملية السهلة بل الأمر يعتمد على رؤية السعر في مكان السوق ذاته أو من وجهة نظر التكاليف وكذلك من وجهة نظر المشتري أو من وجهة نظر البائع، فلا يمكن القول بأنه كمية النقد التي يدفعها المشتري بل يرتبط ذلك بنظرة المشتري للقيمة التي يراها في المنتج المراد شراؤه<sup>3</sup>.

إضافة إلى كونه الأكثر مرونة وتعقيدا في نفس الوقت والسبب في ذلك كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها، كما يعتبر الدليل الذي يستند عليه الزبائن في تقييم المنتجات<sup>4</sup>.

**1- تعريف السعر:** عرف السعر على أنه: " كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج المستعمل من قبل

<sup>1</sup>: إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>2</sup>: David W, "The New Product Process, Journal Of Management ", Vol 31, 2002, P 12.

<sup>3</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>4</sup>: JerryB et David M, "The New Product Process at Emerson Electric-Industrial Management ", Vol 31, 2007, P 27 .

المستهلك<sup>1</sup>. كما يُعرف السعر على أنه: " المقدار النقدي الذي يتطلب إنفاقه، لجلب توليفة من المنتجات المقبولة لإرضاء حاجة لمجموعة من المستهلكين المعينين في إطار مادي ونفسي معطي"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن السعر هو المقدار النقدي الذي يدفعه المستهلك نظير حصوله على منافع منتج جراء عملية التبادل، وقد يعني أيضا الوقت الذي يتم إنفاقه للبحث عن السلعة أو الخدمة.

2- أهداف التسعير: تهدف المنظمة عند التسعير إلى مجموعة من الأهداف كما يلي<sup>3</sup>:

أ- الأهداف الربحية للتسعير: تحقيق أرباح نقدية بتشجيع المشتريين على التعجيل في الدفع نقدا أو الإمتناع عن البيع الآجل، تعظيم الأرباح الإجمالية بوضع سياسة سعرية تتضمن هوامش ربح إجمالية أو صافية تشجع على تنشيط البيع، تحقيق صافي ربح على المبيعات بتحديد سعر يتضمن عائد صافي بعد طرح كافة التكاليف ولا يتم البيع بسعر يقل عن معدل العائد المستهدف، تحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار من خلال وضع سعر وفقا للمعدل المراد تحقيقه نسبة لمجموع الإستثمارات التي تتحملها المنظمة.

ب- الأهداف البيعية للتسعير: يتم تحديد أهداف التسعير البيعية على أساس حصة السوق أو على أساس تعظيم المبيعات إذ يجب على مدير التسويق أن يكون قادرا على تحقيق هذه الأهداف السعرية ومألوفة له<sup>4</sup>.

وتوجد ثلاث أهداف مهمة ترتبط بحجم المبيعات هي زيادة كمية الوحدات المباعة، زيادة الحصة السوقية، زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة ويكون التركيز هنا على زيادة الإيرادات من المبيعات ليس في الكمية ولكن الزيادة في النقدية المتحققة من هذه المبيعات<sup>5</sup>.

ت- الأهداف الإجتماعية للتسعير: ويقصد بها كل ما من شأنه خلق صورة حسنة للمنظمة سواء بتحديد أسعار مقبولة أو تقديم تخفيضات سعرية لفئات معينة.

وللسعر أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات والمشتريين ولأعضاء قنوات التوزيع كما يلي<sup>6</sup>:

أ- بالنسبة للمنظمات: السعر من أسهل وأسرع عناصر المزيج التسويقي تغييرا وتعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين، كما يؤدي رفع الأسعار غالبا إلى تزايد حجم الإيرادات المحققة إضافة إلى أنه من أهم مجالات التنافس بين مختلف المنظمات.

ب- بالنسبة للمشتريين: أهمية السعر تختلف بالنسبة للمشتريين فمنهم من يولي إهتمام كبير ومنهم من لا يبالى بالأسعار. أما القيمة وعلاقتها بالسعر فهي تعتمد على توقعات المستهلك للمنافع التي يحصل عليها

<sup>1</sup>: Kotler P et Armstrong C et Sounder J et Wong V, Principles Of Marketing, Prentice-Hall, London, 1999, P 17.

<sup>2</sup>: Marc Vandercammen, Marketing (L'essentiel pour comprendre, décide, agir), Deboeck édition, Bruxelles, Belgique, 2002, p 330.

<sup>3</sup>: علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، مكتبة أبو نصير، عمان، الأردن، 2002، ص 100.

<sup>4</sup>: علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2009، ص 219.

<sup>5</sup>: حميد الطائي وبشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>6</sup>: ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 198.

عند شرائه أو استعماله للمنتج، فكلما زادت المنافع من سلع أو خدمة ما فإنه مستعداً لدفع سعر أعلى وبالعكس، فإن لم يدرك المستهلك لحجم المنافع الحقيقية في المنتج فلن يكون له قيمة في نظره وبالتالي لن يدفع الذي حدده السوق<sup>1</sup>.

ت- بالنسبة لأعضاء قنوات التوزيع: إن أعضاء قنوات التوزيع يتوقعون أن يحقق لهم السعر ربحاً يكفي لبقائهم واستمرارهم في الأسواق من خلال الحصول على الخصومات عند الشراء بكميات كبيرة وعند الدفع الفوري بالإضافة إلى الحصول على الخدمات المجانية مثل تدريب رجال البيع وخدمات الصيانة والإصلاح والترويج... إلخ فكل هذا يمكن أن يساهم في زيادة حجم أرباحهم.

أما العناصر التي تشكل في النهاية السعر الحقيقي، فهي<sup>2</sup>:

أ- **السعر المعلق (سعر القائمة):** وهو السعر المحدد للبيع بواسطة البائع، يختلف عن السعر الحقيقي حيث تكثر المساومة ويتم طرح الخصم من هذا السعر للوصول إلى السعر الحقيقي؛

ب- **الخصومات:** وهو كل تخفيض يمنح للمشتري من سعر البيع المحدد، وتشمل الخصومات النقدية، الخصومات الكمية والخصومات التجارية والاختيارية؛

ت- **الشحن:** تتضمن تكلفة البضاعة المشتراة مصاريف الشحن والنقل الداخلي التي تنفق في سبيل وصول البضاعة إلى مخازن المشتري بدلاً من إدراجها في المصروفات الإدارية المختلفة ومصاريف النقل الداخلي.

### ثانياً- العوامل المؤثرة على القرارات التسعيرية:

يوجد نوعين من العوامل التي تؤثر على القرارات التسعيرية في المنظمات وهي<sup>3</sup>:

#### 1- العوامل الداخلية:

أ- **الأهداف التسويقية:** على متخذ القرار السعري أن يحدد الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه عند وضع سعر محدد للسلعة، مثل: تحقيق أعلى الأرباح، تحقيق أعلى تدفق نقدي، تحقيق أعلى المبيعات... إلخ. ثم يسعى بعد ذلك إلى تحديد السعر الذي يحقق له واحد أو أكثر من تلك الأهداف مع ضرورة إنسجام تلك الأهداف مع الأهداف العامة في المنظمة وكذا مع الأهداف التسويقية.

ب- **إستراتيجيات المزيج التسويقي:** يتوجب أن يكون هناك تنسيق للسعر مع تصميم المنتج ومنافذ التوزيع وقرارات الترويج ليكون المزيج التسويقي فعال وأي تغيير في الأسعار سوف يتبعه تغييرات أخرى في عناصر المزيج التسويقي.

<sup>1</sup>: علي الجياشي، التسعير مدخل تسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي، التسويقي الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 296-300.

<sup>3</sup>: بالإعتماد على:

- حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات ونسجها، مرجع سبق ذكره، ص 129-168.

- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 283-296.

ت- **التكاليف:** تعتبر التكاليف الحد الأدنى الذي تباع به المنتجات، لذا فالمنظمات تولي إهتماما كبيرا بعنصر التكاليف، والتكلفة نوعان: تكلفة ثابتة ومتغيرة فعندما يكون السعر قد غطى كامل التكاليف الثابتة يمكن بعد ذلك تخفيض هامش الربح للوحدة والبيع بأسعار أقل للزيادة في حجم المبيعات ومن ثم تغطية التكاليف الكلية.

ث- **الإعتبرات التنظيمية:** ويقصد بها تحديد الجهة المسؤولة عن تحديد السعر، ولهذا فالمنظمات تعالج عملية التسعير بعدة طرق متفاوتة ففي المنظمات الصغيرة تحدد الإدارة العليا الأسعار بدلا من قسم التسويق وفي المنظمات الكبيرة يكون تحديد السعر من مسؤولية مدراء خطوط الإنتاج.

ج- **درجة تفرد المنتج وتميزه:** أي إحتواءه على بعض الخصائص والمميزات التي لا توجد في غيره من المنتجات الأخرى مما يجعل المستهلك غير قادر على المقارنة السعرية بين هذا المنتج والمنتجات الأخرى المنافسة، وهذا التميز يمنح للمخطط السعري الحرية في وضع السعر الذي يتناسب والخصائص المميزة في منتجاته.

## 2-العوامل الخارجية:

أ- **طبيعة السوق والطلب:** يشكل السوق والطلب الحد الأعلى للسعر لأن المشتريين يوازنون بين المنافع المتحققة من شراء السلعة أو الخدمة والسعر الذي يدفعونه لذا يتوجب على المتسوقين فهم العلاقة بين سعر المنتج والطلب عليه لأن قرارات التسعير تحتاج إلى فهم جيد لردود فعل المستهلكين اتجاه أسعار المنتجات.

ب- **المنافسة:** يعتمد تنوع الأسعار على الأنواع المختلفة للأسواق التي تنقسم إلى أربعة أنواع هي: سوق المنافسة التامة (الحررة)، سوق المنافسة الإحتكارية، سوق المنافسة التي تتسم باحتكار القلة، سوق المنافسة الإحتكارية التامة.

ت- **توقعات العملاء:** يجب على مخطط السعر دراسة خصائص العملاء الذين لهم علاقة بالسلعة مع إدراكه أن سلوك المشتري اتجاه السعر يتوقف على مجموعة من العوامل ومنها: درجة الحساسية للسعر، الصورة الذهنية التي يحملها العميل للمنتج ودرجة إدراك العميل للربط بين السعر والمنفعة المتوقعة بالإضافة الى درجة أهمية السلعة بالنسبة للمشتري، فالمستهلك هو الذي يستطيع إتخاذ القرار المتعلق بالمنتج المرغوب فيه وبالسعر الصحيح.

ث- **دورة حياة المنتج:** يتأثر السعر بالمرحلة التي تمر بها السلعة ففي مرحلة التقديم تختار المنظمة بين التسعير بنفس الأسعار الجارية أو تقدم السلعة للسوق بسعر مرتفع أو تقرر عرضها بسعر منخفض، أما في مرحلة النمو تميل الأسعار إلى الإنخفاض نتيجة دخول منافسين جدد إلى السوق وتعتمد المنظمة هنا على المنافسة السعرية للحد من هجوم المنافسين، وفي مرحلة النضج تثبت الأسعار أو تخفضها بشكل طفيف من أجل المحافظة على حجم المبيعات والحصة السوقية، وأخيرا في مرحلة الإنحدار إذا ما قررت

المنظمة الخروج من السوق فإنها تخفض السعر إلى المستوى الذي يساهم في نفاذ المخزون من السلعة لديها.

ج- العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة: عندما تقوم المنظمات بصياغة السعر يتطلب من إدارتها مراعاة العناصر البيئية الخارجية المحيطة بها مثل العوامل القانونية والإقتصادية...إلخ.

### ثالثاً- إستراتيجيات التسعير:

يتم اعتماد الإستراتيجيات السعرية التالية<sup>1</sup>:

- 1- إستراتيجية تسعير المنتج إستناداً إلى أسعار المنافسين: وفيها تتابع المنظمة أسعار المنافسة السعرية لكي تستطيع إستخدام إستراتيجية (هجومية/ دفاعية) لتحقيق الأهداف.
- 2- إستراتيجية التسعير المستندة على التكلفة + الربح: وتعتبر من أسهل الاستراتيجيات التي تعتمد حيث تركز على حساب التكاليف الكلية مضافاً إليها الربح من أجل تحديد سعر البيع.
- 3- إستراتيجية كشط السوق: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تستهدف قطاعات سوقية أقل حساسية للسعر ويدركون قيمة المنتج بشكل أفضل ولديهم الإستعداد لدفع سعر مرتفع. ونجد المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية تعتمد على تقديم منتجات ذات أسعار مرتفعة وذات جودة عالية فتكون مبيعاتها قليلة وأرباحها مرتفعة.
- 4- إستراتيجية إختراق السوق: تعتمد على أسعار منخفضة تهدف إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وزيادة في حجم المبيعات، وتتجح هذه الإستراتيجية عندما يكون الطلب مرناً والسوق كبير الحجم، وإمكانية تخفيض التكاليف.
- 5- إستراتيجية التسعير الترويجي: الهدف منها ترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو عدة أنواع: سياسة السعر القائد، سياسة أسعار المناسبات الخاصة.
- 6- سياسة التسعير الجغرافي: وهي عدة سياسات تستند إلى الجهة التي تتحمل تكلفة النقل هل هو البائع أم المشتري.
- 7- إستراتيجية التمايز السعري: وفيها تقوم المنظمة بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج إستناداً إلى تجزئة الأسواق وتحديد الإختلافات في القوة الشرائية، الحاجات والرغبات، كمية الطلب، المنطقة وغيرها من العوامل لكي تستطيع الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتريين.
- 8- إستراتيجية قيادة السعر: اعتماد هذه الإستراتيجية يستند على طبيعة المنظمة، إذا كانت المنظمة القائمة في السوق تغير في أسعار منتجاتها فإن كلا من التابع والمتحدي سيتبعون هذه السياسة ويغيرون أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم هذا التغيير ربحاً كافياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 323-327.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 222.

9- إستراتيجية تسعير الهدف: هذه الطريقة تعتمد لمنتج واحد ويحدد السعر إستنادا إلى معدل الفائدة على الإستثمار وحجم الإنتاج، تستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات القطاع العام مثل: شركات الكهرباء والغاز والماء لان حجم الإستثمار فيها كبير.

10- إستراتيجية أسعار الخصم: وهي سياسة تعديل أسعار البيع وذلك تعويضا عن قيام بعض التجار بوظائف محددة، وهناك عدة أنواع من الخصم: الخصم التجاري، سياسة الخصم على الكمية، الخصم النقدي.

11- إستراتيجية التسعير النفسي: تستند على أن بعض الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء<sup>1</sup>. حيث يهمل المستهلكون أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها.

12- إستراتيجية التسعير الديناميكي: تستخدم هذه الإستراتيجية للرد على تقلبات السوق أو استنادا إلى المعلومات التي تجمع عن الزبائن والتي تركز على تحديد المشترين وتحديد المبالغ التي صرفوها على المشتريات في الفترة الماضية<sup>2</sup>. إن هذه الإستراتيجية تعتمد على تعديل السعر وفقا لاستعداد الزبون للدفع.

خلاصة لما سبق، يمكن القول بأن السعر من بين أهم العناصر التي تجعل المنظمة أكثر تنافسية والذي يتطلب تحديده اتباع مجموعة من الخطوات بغية تحديد السعر المقبول من طرف المستهلك وتمكين المنظمة من تعظيم مبيعاتها ومنه أقصى أرباح والبقاء في السوق.

### المطلب الثالث: التخطيط للتوزيع

تعتبر قرارات التوزيع من القرارات المؤثرة على المنظمة ككل نظرا لتأثيرها القوي على القرارات التسويقية الأخرى فلا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها سواء في الأجل القصير أو البعيد مهما كان تخطيطها سليما للإستراتيجيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ما لم تعتمد إستراتيجية توزيع كفؤة وفعالة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى مفهوم التوزيع وأهدافه كما سيتم مناقشة القرارات المرتبطة باستراتيجية التوزيع.

#### أولا- مفهوم التوزيع:

1- تعريف التوزيع: تعددت المفاهيم التي أعطيت للتوزيع ومن هذه المفاهيم ما يلي:

- يعرف التوزيع بأنه: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تدفق وانسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين وبأسعار مقبولة ومن خلال الإعتماد على القنوات التوزيعية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: Shity E et Other, "Price Development after a nominal", shok Journal Research in Marketing, 2005, p 471.

<sup>2</sup>: Ajit K et Agrawal V, "The New Realities Of Dynamic Pricing", Aberding Group, Outlook Journal, 2009, P 6.

<sup>3</sup>: محمد إبراهيم، التكليف في مجال التسويق، مطبعة أسعد، بغداد، العراق، 1984، ص 11.



- كما قد يشار إلى التوزيع على أنه: " الوظيفة الرئيسية للتسويق، ويهدف إلى توصيل السلع بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير والمشتري الصناعي"<sup>1</sup>.
- أما كوتلر وآرمسترونج فيعرفان التوزيع على أنه: "مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن الموارد الأخرى ويستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره"<sup>2</sup>.
- من خلال هذه التعاريف يمكن إستنتاج ركنين أساسيين للتوزيع هما<sup>3</sup>:
- أ- **التوزيع المادي**: وهو ذلك النشاط المتعلق بتعبئة وتخزين ونقل وتسليم البضاعة إلى المستهلك أو المستعمل الصناعي.
- ب- **قنوات التوزيع**: ونقصد بها مجموعة المنظمات أو الأفراد الذين تقع عليهم مسئوليات القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة<sup>4</sup>. وهي تلك القنوات التي تستخدمها المنظمات لتوصيل منتجاتها إلى عملائها أو مستهلكيها النهائيين حيث تتكون من مجموعة من المنظمات أو الأفراد يقومون بنقل ملكية المنتجات أثناء تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين<sup>5</sup>.
- لذا نجد خمسة أنواع من الوظائف تؤديها قنوات التوزيع وهي<sup>6</sup>:
- أ- الاتصالات التسويقية: مثل الاعلان، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات... الخ؛
- ب- إدارة المخزون: وبالذات تجار الجملة يقدمون خدمات التخزين للمنتجين الذين يتعاملون معهم؛
- ت- التوزيع المادي والتي تعتبر من أهم عناصر أو أنشطة التوزيع؛
- ث- المعلومات المرتدة عن السوق؛
- ج- المخاطر المالية: نتيجة منح الائتمان أو عدم قيام العملاء بتسديد مستحقاتهم في مواعيدها، كما توجد أنواع أخرى من المخاطر المالية مثل حدوث حرائق أو سرقات.
- 2- **أهداف قنوات التوزيع**: بصفة عامة يمكن تحديد أهداف قنوات التوزيع بالآتي<sup>7</sup>:
- أ- تحقيق المنفعة المكانية والزمانية بتزويد المستهلكين بالكميات المطلوبة في المكان والوقت المناسبين؛
- ب- تخفيض التكاليف التسويقية مما يمكن المنظمة من تخفيض السعر وزيادة المبيعات؛
- ت- المحافظة على الحصة السوقية والصمود أمام المنافسة؛
- ث- ضمان إستمرار تدفق المنتجات بما يحقق الثقة والإستقرار النفسي لدى المستهلك؛
- ح- ضمان إيصال المنتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

<sup>1</sup>: نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، 2001، ص 207.

<sup>2</sup>: Kotler P et Armstrong G, Principles Of Marketing, Prentice-Hill N-J, 2004, P 215.

<sup>3</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>4</sup>: هاني حامد الضمور وآخرون، إدارة القنوات التسويقية، مؤسسة وائل للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 8.

<sup>5</sup>: علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>6</sup>: المرجع نفسه، 274-275.

<sup>7</sup>: محمود جاسم الصميدعي وآخرون، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 158.

## ثانيا- القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع:

تواجه إدارة التسويق العديد من القرارات الاستراتيجية عند اختيار قنوات التوزيع لتوزيع منتجاتهم، حيث يعتبر اختيار قناة توزيع معينة هو أهم هذه القرارات:

1- اختيار قناة التوزيع: من أهم العوامل التي تؤثر مباشرة على اختيار قنوات التوزيع ما يلي<sup>1</sup>:

أ- عناصر المنتج: هل المنتج إستهلاكي أم صناعي، سريع التلف أم لا، مدى نمطية المنتج، قيمة الوحدة الواحدة والتكنولوجيا التي يتضمنها، مدى حدائته وقبوله كونه منتج جديد، طبيعة دورة حياته، تشكيلة المنتجات التي ينتجها؛

ب- عناصر السوق: وتشمل المستهلكين كعددهم ومواقعهم وعاداتهم الشرائية والوسطاء والمنافسين؛

ت- عناصر المنظمة: وتتضمن قدرتها المالية وخبرتها التوزيعية السابقة وسياساتها التسويقية وسمعتها في السوق؛

ث- عناصر البيئة: المتمثلة في البيئة الاقتصادية والقانونية...إلخ، والتي تأخذ مجتمعة لاختيار وتقييم القناة التوزيعية.

والجدير بالذكر أنه يمكن للمنظمة من التعديل أو الإبقاء على استراتيجيات قنوات التوزيع، حيث توجد عدة أنواع من استراتيجيات التعديل أو التكيف وهي: إستراتيجية التوسع، إستراتيجية السيطرة والتطوير، إستراتيجية المحافظة<sup>2</sup>.

كما تتمثل أهم القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع في<sup>3</sup>:

2- تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة، لخط أو خطوط المنتجات؛

3- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع أن يقوم بها نيابة عن المنظمة؛

4- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم؛

5- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب أو المطلوب في نظام التسويق هل يوجه إلى نظام التسويق المباشر(بيع شخصي، منافذ مملوكة للمنظمة، البيع بالبريد، استخدام البيع المباشر، البيع بالتليفون...إلخ) أم إلى التنمية الرأسية لنظام التسويق (حيث يكون الانتاج والتوزيع مسؤولية المنظمة بالدرجة الأولى، حتى لو قامت بعقد اتفاقيات توزيع مع تجار الجملة، أو تعاونيات البيع بالتجزئة، منح تراخيص توزيع..إلخ)، أم سيكون نمو نظام التسويق أفقياً (حيث يمكن عقد اتفاقيات مع منظمة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتوزيع المنتجات بالمشاركة).

6- تحديد المساعدات من حيث النوع أو الكم أو الاثنين معا؛

7- تحديد أساليب وطرق تحفيز أعضاء منافذ التوزيع؛

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 268-269.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 255-256.

<sup>3</sup>: زاهر عبد اللطيف عامر، مفاهيم تسويقية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 150-151.

8- تحديد طرق وأساليب نقل السلع من المصنع إلى منافذ التوزيع، تحديد مستويات المخزون من السلع، تحديد نظم الفحص.

#### ثانيا- تصميم إستراتيجية التوزيع:

إن عملية تصميم قنوات التوزيع للمنتجين صعبة جدا وتواجهها عدة مشاكل لإختيار وتحديد القناة الأفضل سواء من حيث كفاءة الموزعين أو محدودية عددهم..إلخ، وعموما فإن تصميم نظام التوزيع يعني بالدرجة الأولى ب<sup>1</sup>:

1- **تحديد حاجات ورغبات المستهلكين:** من خلال تحديد المستهلكين المستهدفين وكيف يشترون ومتى يشترون، وبالتالي على رجال التسويق تحديد الخدمات التي تقدمها قناة التوزيع ومنها: تقدير حجم وكمية الشراء التي تستطيع قناة التوزيع توفيرها للمستهلك للقيام بشرائها في مناسبة واحدة، تحديد الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء، بالإضافة إلى سهولة توفير السلع والخدمات للمستهلك، تنوع مجموعة السلع لأن المستهلك أحيانا يفضل التسوق من مكان واحد ويحصل على كل ما يريد، مستوى الخدمات التي يقدمها الموزع: تسهيلات مالية، توصيل، صيانة...الخ.

2- **تحديد أهداف التوزيع:** تعتبر الأهداف الدليل الذي تصاغ الإستراتيجيات وفقا لها، فتحدد أهداف التوزيع يتأثر بمجموعة من العوامل منها: خصائص البيئة التسويقية، خصائص المنظمة، خصائص المنتج، خصائص الوسيط، خصائص المنافسة.

3- **تحديد قنوات التوزيع البديلة:** بعد تحديد السوق المستهدفة لابد من تحديد قناة التوزيع المناسبة بالإعتماد على: أنواع الوسطاء، إستراتيجية التوزيع، عدد قنوات التوزيع، المسؤوليات والواجبات لقناة التوزيع المحددة. وعموما يوجد تقسيمين أساسيين للقنوات التوزيعية هما<sup>2</sup>:

أ- **التقسيم حسب المسار التسويقي:** ويتضمن: التوزيع المباشر، التوزيع غير المباشر.

ب- **التوزيع حسب المنتجات:** ويتضمن: قنوات توزيع السلع الإستهلاكية، قنوات توزيع المنتجات الصناعية (ومنها: قناة التوزيع المباشر من المنتج إلى المشتري الصناعي، قناة التوزيع من المنتج إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي، قناة توزيع من المنتج إلى الوكالات إلى موزع صناعي إلى مشتري صناعي).

<sup>1</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 330-332.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 240-236.

## ثالثاً- الإستراتيجيات التوزيعية:

لإدارة المنظمة التسويقية نوعين من الإستراتيجيات التوزيعية وهي<sup>1</sup>:

1- إستراتيجية الدفع: من خلال هذه الإستراتيجية تدفع المنظمة بالمنتج إلى الوسطاء (وكلاء، تجار جملة أو تجار تجزئة) للتأثير على الزبائن، والمنظمة تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج من خلال هامش ربح عال كمحفز لبيع المنتج، المشاركة في نفقات الإعلان والترويج، منح خصم أكبر من المنافسين ومنح جوائز لتحفيز البيع، برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على التخزين، الحسابات، وطرق النقل.

2- إستراتيجية الجذب: ووفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتحفيز الطلب والتأثير على الزبائن من خارج قنوات التوزيع، عن طريق الحملات الترويجية لمحاولة إقناعهم بالمنتج مما قد يجعلهم يطلبونه من المتاجر المختلفة المتوفرة فيها. وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي لا تهتم كثيراً بالوسطاء<sup>2</sup>.

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن التوزيع هو تلك العملية الرئيسية التي تقوم بإيصال المنتجات من أماكن صنعها إلى أماكن استهلاكها، هذه العملية التي تمر من خلال الوسطاء الذين يشكلون قنوات التوزيع والتي تختار المنظمة الملائمة منها للوصول إلى مستهلكيها في الوقت والمكان المناسبين متبعة في ذلك إستراتيجية معينة لجذب المستهلك نحو منتجاتها أو دفع الوسطاء أو الموزعين إلى بذل المزيد من الجهود التي من شأنها إرضاء حاجات ورغبات المستهلكين.

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 334.

### المطلب الرابع: التخطيط للترويج (الاتصالات التسويقية)

تلعب إستراتيجية الترويج دورا بالغ الأهمية باعتبارها القوة الدافعة للنشاط التسويقي إذا ما أعدت إعدادا جيدا وصحيحا، ومن خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على مفهوم الترويج ومختلف القرارات المتعلقة بمزيج الترويج لما لها من تأثير من خلال إثارة الإهتمام والإقناع.

#### أولاً- مفهوم الترويج:

1- **تعريف الترويج:** تعددت التعاريف التي حاولت أن تحدد مضامين الترويج وأبعاده ومفاهيمه، سنتناول البعض منها:

- كلمة الترويج باللغة العربية تعني: " رُوِّج، رواجاً: نفق" إذن كلمة ترويج تعني تنفيق الشيء وحتى ينفق هذا الشيء لا بد من الإتصال بالآخرين وتعريف الناس بالسلع والخدمات التي يمتلكها البائع<sup>1</sup>.

- عرف الترويج بأنه: " مجموعة النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا المنتج بهدف إثارة اهتمامه وإقناعه بتمايز المنتج عن منتجات المنافسين و دفعه إلى الشراء "<sup>2</sup>.

- أما كل من كوتلر و آرمسترونج فقد عرفا الترويج بأنه: " النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية إتصال إقناعي"<sup>3</sup>.

- وعرف أيضا بأنه: " عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية إستخدامه وأماكن تواجده بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج"<sup>4</sup>.

وبناءً على ما تقدم نرى أن الترويج هو النشاط التسويقي الذي ينطوي على محاولات الإقناع الاتصالي باستخدام أدوات ترويجية موجهة للتأثير على المستهلك لحثه على الشراء.

ولقد تزايد الإهتمام أكثر بالنشاط الترويجي للأسباب التالية<sup>5</sup>:

أ- إرتفاع مستوى تعليم الجماهير وكثرة السفر إلى الخارج مما يزيد من وعي المواطنين وتقبلهم لأي نشاط ترويجي؛

ب- زيادة حجم الإنتاج وتنوع السلع المطروحة في السوق وتقدم وسائل المواصلات؛

ث- إنتشار وسائل الإعلان واتساع نشاطها واستخدامها على نطاق واسع مما أعطى الترويج قوة وأهمية.

<sup>1</sup>: بشير عباس العلاق، الترويج والإعلان التجاري، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 9.

<sup>2</sup>: حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق ( الدليل العملي للإستراتيجيات و الخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص 259.

<sup>3</sup>: Kotler P et Armstrong G, Principles Of Marketing, Op.Cit. P 812.

<sup>4</sup>: عصام الدين أبو علفة، الترويج (مفاهيم، إستراتيجيات، عمليات)، ج3، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 13.

<sup>5</sup>: هبة النجار، الترويج، ج3، دار البيزوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 71.

### ثانيا- القرارات المرتبطة بمزيج الاتصال التسويقي:

من أمثلة المجالات الخاصة بهذه القرارات ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة، وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج؛
- 2- ماهي وسائل الترويج الملائمة (أو ما هو المزيج المناسب)؛
- 3- ماهي الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها؛
- 4- تحديد أساليب تنشيط المبيعات الملائمة (أي هل يتم التنشيط من خلال العينات، الكوبونات، البيع بالتقسيم، خدمات ما بعد البيع، الخصم...الخ)؛
- 5- اختيار وسيلة الإعلان (الوسائل المرئية أو المسموعة، الصحف، المجالات...الخ)؛
- 6- تحديد أزمنة البدء والانتها من الحملة الإعلانية؛
- 7- تحديد هيكل توزيع رجال البيع (على أساس المناطق أو السلع).

### ثالثا- عناصر المزيج الترويجي:

ويطلق عليه أيضا مزيج الإتصالات وهو عبارة عن مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية، كما يجب أن تصاغ استراتيجية المزيج الترويجي إنطلاقا من استراتيجية التسويق التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتمثل أهم مكونات المزيج الترويجي بشكل عام من العناصر التالية<sup>2</sup>:

#### 1- الإعلان: يعرف الإعلان على أنه:

- تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الإعلان بأنه: "عملية إتصال غير شخصي، مدفوع الثمن، تتبعها المنظمات التي تهدف إلى الربح بقصد تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين أو المشترين الصناعيين وإقناعهم بها"<sup>3</sup>.

- ويعرفه آخرون على أنه: "وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي، إذ يتم إتصال صانع السلعة (المعلن) بالمستهلكين عن طريق وسائل النشر المختلفة، لتعريف المستهلكين بما هو معروض من سلع أو خدمات أو أفكار ومن ثم تهيئتهم إلى تقبل السلع والخدمات والأفكار المعروضة"<sup>4</sup>.

- كما يعرف بأنه: "هو أي شكل من الأشكال المدفوعة لعرض الأفكار، المنتجات والخدمات من قبل المعلن، موجهة إلى جمهور مستهدف يتم اختياره بهدف خلق الوعي، إعلام، تذكير، التأثير فيه وإقناعه بشراء المنتجات والخدمات أو إنشاء ميل إيجابي تجاه هذه المنتجات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: زاهر عبد اللطيف عامر، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 151

<sup>2</sup>: عصام الدين أبو علفة، الترويج، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup>: زهير عبد اللطيف عابد، مبادئ الإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

<sup>4</sup>: علي الربابعة ومحمد الباشا، الإتصال الاقناعي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987، ص 23.

<sup>5</sup>: Ludi Koeckemor, Marketing communication, South Africa: Juta and co. LTD, 2004, p. 67.

- كما عرف أيضا على أنه: "شكل من أشكال الاتصال مدفوعة من قبل أفراد أو شركات، وذلك بهدف التأثير على الناس للتفكير بطريقة معينة أو تقديم معلومات"<sup>1</sup>.

مما سبق من تعريفات نستنتج أن الاعلان هو وسيلة اتصال غير شخصية لا يكون فيها الاتصال وجها لوجه ومدفوعة الأجر يتم تنفيذه بواسطة وسائل متعددة من أجل الترويج لقبول السلع أو الخدمات أو الأفكار.

إن الإعلان بشكل عام يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- خلق الطلب على سلع معينة في مرحلة أولية ثم العمل على إشباعه في مرحلة تالية؛
- فتح آفاق جديدة لأسواق لم تكن موجودة من قبل توجيه الحملات الترويجية؛
- مساعدة المستهلكين في تأكيد قراراتهم الشرائية؛
- المساعدة في الحصول على منافذ توزيعية وإبلاغ المستهلكين بآماكن بيع السلع والأصناف المعلى عنها؛

- تدعيم وزيادة كفاءة جهود البيع الشخصي من خلال إمداد المستهلكين الحاليين والمرتبين بالمعلومات عن المنتجات وخصائصها واستخداماتها ومنافعها وتشجيعهم على اتخاذ قرار الشراء<sup>3</sup>.

وتنتهج المنظمة أنماط مختلفة من الإعلان كما حددها ياسر ثامر البكري<sup>4</sup>:

أ- الإعلان الإخباري: وينصب نحو التعريف بالمنتج الجديد وخلق الإهتمام به وتحفيز الطلب عبر عرض المزايا والمنافع التي يحققها؛

ب- الإعلان التنافسي: الذي يمثل أسلوب متقدم في الإعلان لمواجهة المنافسين تبعا إلى موقع المنتج ضمن دورة حياته وباتجاه خلق تفضيلات لدى المستهلك وتغيير إدراكاته وتشجيعه على تبني علامة المنتج الذي تتعامل به المنظمة؛

ت- الإعلان التذكيري: تسعى المنظمة من خلاله إلى تذكير المستهلكين بمزايا المنتج وما يمكن أن يحققه من فوائد خاصة في مرحلة الإنحدار من دورة حياة والمنتج.

2- العلاقات العامة: تعرف العلاقات العامة على أنها:

- كما يعرفها كانفيلد بأنها: " وظيفة إدارية تتضمن القيام بقياس الرأي العام واتجاهاته والتنبؤ به وبردود الفعل المتوقعة من الجمهور، وبالتالي التحكم بعملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: Jen Green, Advertising, New york : The rosen publishing group,Inc, 2010, p. 6.

<sup>2</sup>: نبيل الحسيني النجار، الإعلان والمهارات البيعية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 56.

<sup>3</sup>: منجد عبد السلام، التسويق (مفاهيم واساسيات)، ج1، ط1، دار أبو الوفاء للطباعة والنشر، الاردن، ص 73.

<sup>4</sup>: ياسر ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 300.

<sup>5</sup>: هاشم حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

- بينما عرفها معهد العلاقات العامة البريطاني على أنها: " جهود إدارية مرسومة ومستمرة تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها " <sup>1</sup>.

- وهي أيضا: " برنامج مخطط من السياسات ونماذج السلوك التي تهدف إلى بناء ودعم ثقة الجمهور في المنظمة وزيادة الفهم المتبادل بين الطرفين من خلال نشر الأخبار عبر وسائل الاتصال المختلفة وإقامة المناسبات الخاصة والمشاركة في الأحداث العامة بإيجابية خاصة غير الربحية منها " <sup>2</sup>.

- العلاقات العامة هي: " نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتتسجم معها " <sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن العلاقات العامة عبارة عن وظيفة إدارية إتصالية تهدف إلى إقامة علاقات طيبة وصادقة بين المنظمة وجمهورها.

وظهرت الحاجة للعلاقات العامة نتيجة لجملة من التغيرات، نذكر منها <sup>4</sup>:

أ- إزدیاد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية، وهذا أدى إلى بذل المزيد من الجهود لجذبه وكسب تأييده؛

ب- زيادة حجم المنظمات على اختلاف أنشطتها وارتفاع شدة المنافسة فيما بينها، الأمر الذي دعا إلى ضرورة إلى تحقيق اتصالات سليمة بينها وبين الجماهير المستهدفة داخليا وخارجيا؛

ت- ظهور النقابات والاتحادات التي تجمع العمال وتدافع عن مصالحهم عن طريق الضغط أو إقناع الرأي العام؛

ث- التحول الذي حدث في المجتمعات والذي زاد الحاجة إلى بذل جهود إعلامية ضخمة لمواجهة هذا التغير والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه؛

ج- التقدم الفكري والفني والتقني وما صاحبه ذلك من تطور كبير في وسائل الإعلام والنشر والذي أدى إلى تسهيل مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير المختلفة من خلال استخدام الوسائل الملائمة وفي الأوقات المناسبة.

وتتكون العلاقات العامة من عدة أدوات أهمها <sup>5</sup>:

- أ- المطبوعات: وتعني مطبوعات المنظمة وتقاريرها السنوية والبروشورات الخاصة بها؛
- ب- الأحداث: وتعني رعاية المنظمة لألعاب معينة أو معارض تجارية أو أحداث فنية؛
- ت- الأخبار: وتعني أخبار المنظمة وجمهورها ومنتجاتها وأنشطتها؛
- ث- أنشطة مشاركة المجتمع المحلي: وتعني مشاركة المجتمع في حل مشاكله بالوقت والمال والجهد؛

<sup>1</sup> : محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 34.

<sup>2</sup> : ناظم موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 251.

<sup>3</sup> : محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 258.

<sup>4</sup> : حيدر شاکر البرزنجي ومحمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ابن العربي، بغداد، العراق، 2014، ص 207.

<sup>5</sup> : علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 252-253.



ج- الاعلام عن هوية المنظمة:مثل أدوات الدعاية عن المنظمة في شكل أدوات مكتبية أو كروت عمل أو أي شيء يعبر عن كينونة المنظمة؛

ح- أنشطة المسؤولية الاجتماعية: من خلال مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية.

### 3- البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي على أنه:

- "عملية إتصال من شخص لآخر بين رجل البيع والزبون المرتقب، من أجل معرفة حاجاته والعمل على تلبيتها من خلال تقديم للعملاء المحتملين فرصة شراء شيء ذي قيمة مثل المنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>.

- البيع الشخصي هو: "أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز المبيعات وبناء علاقات مع الزبون"<sup>2</sup>.

- وعرف أيضا: "أسلوب ذو اتجاهين في الإتصال بين البائع والمشتري وبشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع"<sup>3</sup>.

- وهو كذلك: "الإتصالات الشخصية الهادفة إلى إخبار المستهلك وإقناعه بعملية الشراء للمنتج"<sup>4</sup>.

- "هو تلك الجهود الشخصية التي تبذل بغرض إقناع المشتري على شراء سلعة أو خدمة يتم الترويج لها"<sup>5</sup>.

من خلال هذه التعريفات نستنتج بأن البيع الشخصي هو وسيلة إتصال شخصية بين رجل البيع والمشتري من أجل إشباع حاجات المشتري، وهذا يساعده في الحصول على معلومات من العملاء.

ولا ينحصر البيع الشخصي على نمط واحد بل يتنوع باختلاف الأطراف التي يتم الإتصال بها وخصوصية المنتج الذي يتعامل به والمؤثرات البيئية المحيطة بالسوق التي تعمل بها المنظمة<sup>6</sup>، وهذا الأمر أعطى للبيع الشخصي أهمية خاصة تتجلى بتفرده عن بقية الوظائف الأخرى بالخصائص التالية<sup>7</sup>:

7:

- القوى البيعية هي المسؤولة عن إنجاز وتنفيذ إستراتيجية التسويق للمنظمة وهي المسؤولة عن علاقة المنظمة مع المستهلكين؛

- يعتبر البيع الشخصي من أقل الأنشطة الترويجية حاجة إلى مشرفين على العاملين في النشاط، وبحاجة أكثر إلى التحفيز لتحقيق النجاح المطلوب في عملها مع الآخرين؛

- يتمتع رجال البيع بمجموعة من المهارات في المحادثة والحوار مع الزبون لتحفيزه وتشجيعه على الشراء منها: مهارات المحادثة والخبرة والإتصال والمسؤولية والمشاركة.

<sup>1</sup>: Mc cant & Ch van heerden, **Personal selling**, Lansdowne (Australia): Juta and company Ltd, 2005, p. 3.

<sup>2</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 339.

<sup>3</sup>: ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 252.

<sup>4</sup>: المرجع نفسه، ص 253.

<sup>5</sup>: محمد الصيرفي، البيع الشخصي دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 27.

<sup>6</sup>: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>7</sup>: ثامر ياسر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، ص 255.

كما نجد البيع الشخصي يحقق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

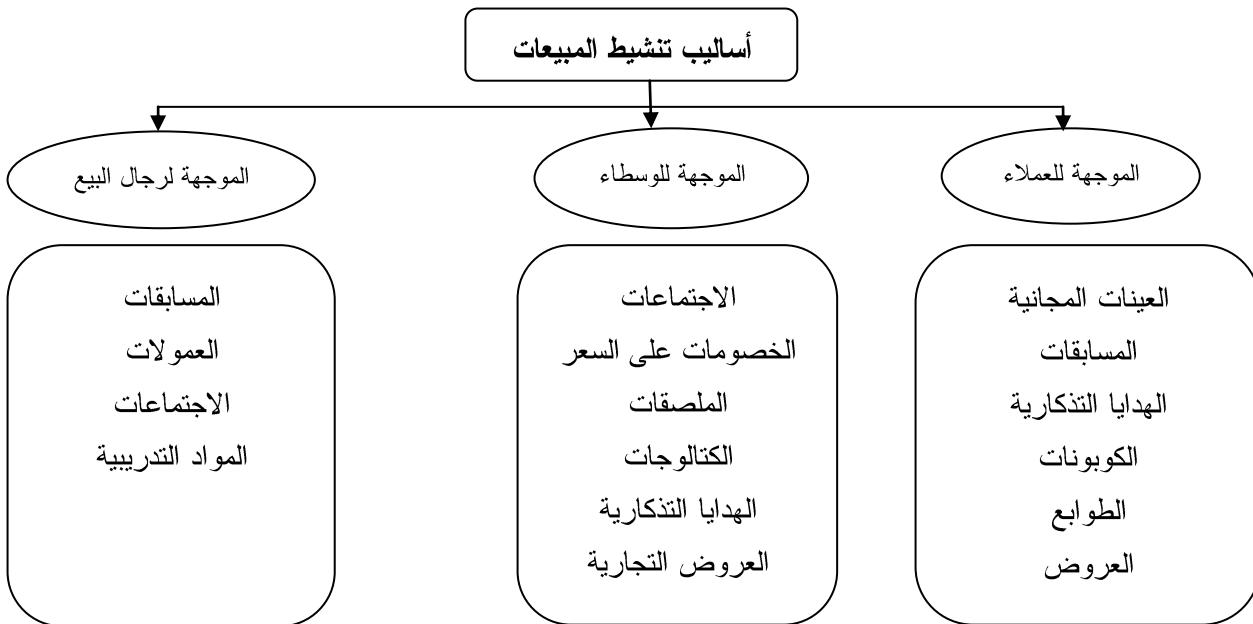
- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات؛
- اكتساب حصة سوقية والاحتفاظ بها؛
- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة؛
- الاحتفاظ بمستوى المبيعات والأسعار بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة الكمية (كتحقيق هامش ربح كبير).

**3- تنشيط المبيعات:** تعرف تنشيط المبيعات على أنها:

- " تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات من قبل المستهلك أو التاجر"<sup>2</sup>.

- " مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء أو بيع سلعة أو خدمة"<sup>3</sup>.  
والشكل الموالي يبين مختلف أساليب تنشيط المبيعات، كما يلي:

الشكل رقم (34): أساليب تنشيط المبيعات



المصدر: محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة تجارب شركات دولية في الترويج، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 95.

<sup>1</sup>: فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق المبادئ والسياسات، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 119.

<sup>2</sup>: Kotler P, Marketing Management Analysis Planning Implementation and Control, Prentice-Hall, Inc New Jersey ,1997, P 661.

<sup>3</sup>: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 338.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نشاط تنشيط المبيعات لا يعتمد على أداة واحدة في عملية الترويج بل هناك تنوع وتعدد في الوسائل المستخدمة، ومن أبرز هذه الأدوات الترويجية: الكوبونات، العينات المجانية، الهدايا، المسابقات، الخصومات... الخ، وهذه الأدوات يمكن توجيهها نحو المستهلك أو استخدامها في التعامل مع الوسطاء.

#### 4- التسويق المباشر: يعرف التسويق المباشر على أنه:

- عرفته جمعية التسويق المباشر على أنه: "نظام تسويقي تفاعلي يستخدم وسيلة اتصال واحدة أو أكثر للتأثير على الزبائن بهدف اتخاذ قرار شراء أو عقد صفقة تجارية في زمان ومكان محددين يتم الاتفاق عليها بين الزبون والمسوق مباشرة"<sup>1</sup>.

- وفي موضع آخر عرف بأنه: "استخدام البريد والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني أو الانترنت للاتصال المباشر مع زبائن معينين وزبائن محتملين وحثهم على الاستجابة المباشرة"<sup>2</sup>.

- وعرف أيضا بأنه: "نظام تسويقي متفاعل يركز على استخدام قاعدة المعلومات لأجل إنشاء اتصالات شخصية التي تحدث استجابة سريعة من خلال وسيلة إعلانية"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق من تعريفات نستنتج لأن التسويق المباشر هو وسيلة إتصال مباشرة مع العملاء لأجل تشجيعهم على الشراء باستخدام البريد والهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني والانترنت.

وتظهر أهمية التسويق المباشر من خلال المنافع التي يحققها لكل من المستهلكين والمسوقين كما يلي<sup>4</sup>:

أ- **المنافع المتحققة للمستهلكين:** وتتمثل في:

- **الملاءمة:** يحقق هذا النظام رغبة المستهلك في الحصول على المنتجات التي يريدتها في الوقت الذي يلائمه وعلى مدار ساعات ودون الحاجة إلى الذهاب إلى متاجر التسوق؛

- **المعلومات:** يمكن المستهلك من الاطلاع على المعلومات المتاحة حول سلع المنافسة قبل إنجاز عملية الشراء؛

- **المحاوثة:** يتجنب هنا المستهلك المحاوثة المباشرة مع رجال البيع والتي قد يتولد عنها ضغط هؤلاء عليه لإتمام عملية الشراء، إذ يمكنه هنا الاكتفاء بمعرفة المعلومات حول السلع المعروضة ومن ثم اتخاذ القرار الشرائي؛

<sup>1</sup>: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، الإتصالات التسويقية المتكاملة مدخل إستراتيجي، دار اليازوري العلمية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 167.

<sup>2</sup>: ثامر ياسر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 305.

<sup>3</sup>: جرجيس عمير عباس وأنيس أحمد عبد الله، "إمكانية تطبيق نظام التسويق المباشر في السوق المحلية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 12، 2005، ص. 127.

<sup>4</sup>: نجلة يونس محمد وولاء جمال الدين النوري، "التسويق المباشر وأثره في السلوك الشرائي دراسة تحليلية لأراء عينة من وكلاء السلع الاستهلاكية المعمرة ومستهلكيها في مدينة الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 18، 2007، ص. 19-20.

ب- الفوائد المتحققة للمسوقين: وهي:

- الاستجابة السريعة لأوضاع السوق خاصة فيما يتعلق بإدخال سلع وإجراء تغييرات على أسعار السلع المتعامل فيها؛
- زيادة الأرباح وفرص تدعيم الطلب الحالي للمستهلكين الحاليين دون تحمل تكاليف باهضة والناجمة عن البحث المستمر عن زبائن جدد؛
- يمكن هذا النظام أيضا المسوقين من التعرف على عدد الأفراد الذين يدخلون إلى المواقع التسويقية على شبكة الإنترنت وما يقابلها من حجم المعلومات التي يجب تقديمها لهم.

رابعا- استراتيجيات المزيج الترويجي: تستطيع المنظمة ان تختار بين استراتيجيتين أساسيتين تتعلقان بالمزيج الترويجي: الترويج بطريقة الدفع، أو الترويج بطريقة الجذب، كما يلي<sup>1</sup>:

1- استراتيجية الدفع: تشمل "الدفع" أي دفع المنتج من خلال قنوات التوزيع باتجاه المستهلك النهائي، حيث يقوم المنتج بتوجيه نشاطه التسويقي باتجاه أعضاء قناة التوزيع لحثهم على تبني المنتج وترويجه للمستهلكين النهائيين.

2- استراتيجية الجذب: وفيها توجه المنظمة المنتجة جهودها التسويقية باتجاه المستهلكين النهائيين لحثهم على شراء المنتج، وإذا كانت استراتيجية الجذب فعالة يطلب المستهلكون المنتج من أعضاء قنوات التوزيع الذين بدورهم يطلبون المنتج من المنظمات المنتجة وهكذا، وبموجب استراتيجية الجذب فإن طلب المستهلك يجذب المنتج عبر قنوات التوزيع.

وخلاصة لما سبق، يمكن القول بأن الإتصالات التسويقية (الترويج) هي التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة لتعميق تفاعل المنظمة مع البيئة من خلال الاعلام والاقناع والتأثير في السلوك الشرائي للمستهلك بما يضمن علاقة طويلة الأمد معه، إذ لا يكفي للمنظمة أن تنتج وتسعر منتجاتها وفقا لحاجاته ورغباته وإنما يتعدى الأمر إلى توجيه رسائل ترويجية لجذبه وإغرائه، كما أن نجاحها في توجيه وإيصال الرسائل الترويجية إنما يعتمد على التخطيط الجيد لمزيج الاتصالات التسويقية وتبني الاستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المبتغاة.

<sup>1</sup>: حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، الاتصالات التسويقية المتكاملة مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

## المبحث الثالث: إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية

إن الأداء الفعال للمنظمة يكمن فيما تقوم به من عمليات لتنفيذ خططها وبرامجها التسويقية وتحويلها إلى واقع تطبيقي، كما أن وضع الإستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ ليس كافياً لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لأن بيئتها التسويقية متغيرة باستمرار ويصعب التنبؤ بها الأمر الذي يتطلب وجود مرحلة أخيرة وهي الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والسيطرة على مراحل تنفيذها والتعرف على التقدم الحاصل لتنفيذ الأهداف بوضع الأسس والإجراءات التصحيحية التي تعدل وتكيف أي انحراف يحصل في المسار المرسوم لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية سواء بتعديل الإجراءات أو الخطط التفصيلية أو تعديل الأهداف.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى المرحلتين الأخيرتين من مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي وهما: أعداد الموازنة والتنفيذ والرقابة التسويقية، بالاعتماد على المطالب التالية:

## المطلب الأول: إعداد الموازنة والتنفيذ

المطلب الثاني: الرقابة التسويقية: المفهوم، الأهمية، المجالات الرئيسية؛

المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية؛

## المطلب الأول: إعداد الموازنة والتنفيذ

بعد أن تنتهي المنظمة من عملية التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي يجب عليها أن تنتج المنتج الذي تم تصميمه وتسعيره وتوزيعه وترويجه وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ، وذلك بعد أن يقوم مدير التسويق بتصميم الموازنة الخاصة بتنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وفيما يلي عرض مختصر لكل منهما كما يلي:

## أولاً- الموازنة التسويقية:

الموازنة بصفة عامة هي عبارة عن خطة مترجمة إلى لغة الأرقام وبمعنى آخر هي قائمة تحتوي على الأرباح والخسائر والإيرادات والمصروفات المتوقعة، حيث يعكس الجانب الخاص بالإيرادات عدد الوحدات المتوقع بيعها في ظل سعر أو متوسط سعر معين، أما الجانب المتعلق بالمصروفات المتوقعة (والخاصة مثلاً بتكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق.. ) والفرق بين الجانبين (الإيرادات والتكاليف أو المصروفات) يمثل الأرباح أو الخسائر المتوقعة، وكما هو الحال في الإستراتيجيات يجب على مدير التسويق وضع عدد من الموازنات البديلة لمواجهة أي تغير يحدث في الظروف، وبمجرد الموافقة على الموازنة المقترحة يتم وضع جداول الإنتاج والقوى العاملة والتسويق والإمداد والتمويل<sup>1</sup>.

إن موازنة التسويق هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة، وتعطي تحليلاً للعائدات والنفقات لتحديد الربح المتوقع ويوضح الجزء الخاص بالعائدات حجم المبيعات المتوقع والسعر، بينما

<sup>1</sup> : زاهر عبد اللطيف عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

يوضح الجزء الخاص بالنفقات الرواتب وتكلفة التزويد والأجور ونفقات التسويق، ويشكل الفرق بين العائدات والنفقات مقدار الربح أو الخسارة، ويعتبر هذا الجزء أحد أهم الأجزاء في خطة التسويق حيث أنه يعطي تفصيلات عن النتائج المالية التي تهدف إليها المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانيا- تنفيذ العمليات التسويقية:

يتضمن التنفيذ التسويقي كافة الأنشطة والعمليات الإجرائية التي يتم القيام بها لتحويل الخطط والبرامج التسويقية إلى مهام وتصرفات وأساليب عمل والتأكد من تنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التسويقية<sup>2</sup>، حيث كل إدارات المنظمة تبدأ في العمل من إدارة البحث والتطوير، المشتريات، الإنتاج، التسويق، البيع، الموارد البشرية، اللوجستية، المالية والمحاسبية، وفي هذه المرحلة قد تفشل إستراتيجية التسويق مهما كان إعدادها جيدا إما بسبب إقتناع فريق البيع بخصوصية المنتج أو سعره، أو تنفيذ فكرة الإعلان بطريقة رديئة وعدم توصيل الخدمات في الأوقات الموعودة... الخ<sup>3</sup>.

إن تنفيذ العمليات التسويقية يجب أن يستند إلى استراتيجية واضحة ومحددة تتضمن مهام تكتيكية محددة لكل مستوى من مستويات التنفيذ في إطار المسؤوليات والسلطات اللازمة للقيام بها.

ولقد حدد (فاريون) أربعة أنواع من المهارات التي يستلزمها التنفيذ الفعال للبرامج التسويقية، وهي<sup>4</sup>:

1- مهارات تشخيصية: وهي المهارات المتعلقة بالقدرة على تحديد الأسباب التي تقف وراء النتائج السلبية التي تم التوصل إليها، هل تلك الأسباب تعود إلى ضعف الإستراتيجية أم ألى سوء التنفيذ وإذا كانت الأسباب تنفيذية فما هي الأخطاء التي أدت إلى ذلك.

2- مهارات التحقق من المستوى الذي تم عنده التنفيذ هل هو إدارة التسويق نفسها، أم البرنامج التسويقي لأن السياسة التسويقية التي كانت تضبط إجراءات التنفيذ.

3- مهارات تنفيذية، حتى يتم تنفيذ البرامج التسويقية بنجاح فإن مسؤولي التسويق يحتاجون إلى مهارات كثيرة أخرى كمهارات توزيع الموارد المالية على مختلف عناصر الإنفاق ومهارات تنظيمية تنطوي على الكيفية التي يتم بها توزيع المهام على الأفراد والمجموعات المؤهلة للقيام بها.

4- مهارات التفاعل والتواصل القادرو على تحفيز الأفراد المناطة بهم مسؤولية التنفيذ بما يضمن توفير المناخ التنظيمي المناسب للتنفيذ وتمكين الأفراد من القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الانضباط والإلتزام المسؤول.

5- مهارات تقييمية: وهي مهارات المتابعة والرصد الدقيق لنتائج التنفيذ.

<sup>1</sup> : <http://kenanaonline.com/users/qahtany/posts/370455>

<sup>2</sup>: ناجي معلا، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 337.

<sup>3</sup>: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص 206.

<sup>4</sup>: ناجي معلا، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 338-339.

كما توجد عدة إعتبارات ينبغي أخذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية التسويقية، ومنها<sup>1</sup>:

- 1- **الفترة الزمنية:** الإستراتيجيات المعتمدة على الزمن يمكن أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، ومن أحد الأمثلة في هذا المجال منظمة (تويوتا) التي خفضت الفترة الزمنية اللازمة لتقديم نموذج جديد من خمس سنوات إلى ثلاث سنوات مما ساعدها على عرض تشكيلة أكبر من النماذج وإدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في سيارتها، وقد ترتب على ذلك زيادة كل من حصتها السوقية وولاء المستهلكين لمنتجاتها باعتبارها منظمة رائدة في عنصري التكنولوجيا والجودة، وهكذا أصبحت الإستراتيجيات المعتمدة على عنصر الزمن مكونا هاما وحرجا للبدائل الإستراتيجية.
- 2- **التعريف بالخطة الإستراتيجية:** الخطة الإستراتيجية بمثابة محرك للمنظمة فهي الموجه العام الذي يمكن استخدامه عند اتخاذ القرارات التنظيمية ومقياس يمكن من خلاله تخصيص الموارد، لكن إذا تم اعتبارها مجرد شعارات ففي هذه الحالة لن تنفذ الخطة حتى لو كان فريق التخطيط والإدارة العليا على درجة عالية من الإلتزام بالخطة والثقة في قدرتها على النجاح.
- 3- **الوعي بأهمية الخطة الإستراتيجية للتسويق:** إن إلتزام رؤساء المنظمة ومساعدتهم بعملية التخطيط الإستراتيجي يعني أنهم على درجة عالية من المعرفة والوعي بأهمية عملية التخطيط، ولا شك أن فهم عملية التخطيط الإستراتيجي سوف يؤدي ثماره إذا كان فريق التخطيط يقوم بإرسال تقارير دورية للموظفين عن التطورات في عملية التخطيط والمرحلة التي تم التوصل إليها في هذه العملية، ويتمثل الجهد الحقيقي في كيفية وضع الخطة من خلال جميع العاملين باعتبارها خطة المنظمة ككل وليست خطة فريق التخطيط الإستراتيجي فقط.
- 4- **تنظيم الصفوف وحشد الجهود:** من صميم دور رئيس المنظمة توجيه الجهود نحو الخطة الاستراتيجية والإلتزام بدرجة عالية، حيث أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ يتطلب ضرورة تعبئة المشاعر داخل المنظمة لصالح الخطة وبمجرد حدوث التعبئة الداخلية اتجه الخطة من جانب رئيس مجلس إدارة المنظمة ومن هم على إتصال مباشر به فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للمنظمة.

<sup>1</sup>: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 208-210.

## المطلب الثاني: الرقابة التسويقية: المفهوم، الأنواع، المجالات الرئيسية

تعد الرقابة واحدة من الوظائف الرئيسية التي يمارسها المدراء وفي أي مستوى تنظيمي كان فهي جزءا مهما من مسؤولياتهم الدائمة وعلى جميع المستويات، لذا يجب على المنظمة أن تعتمد على نظام رقابي تسويقي قادرا على أن يحقق لها التوافق مع ما خطط مسبقا من أنشطة والتي تتأكد المنظمة من خلاله على المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة وفعاليات تسويقية تنصب ضمن أهدافها الإستراتيجية.

## أولاً- مفهوم الرقابة التسويقية:

## 1- تعريف الرقابة التسويقية:

- تعرف الرقابة التسويقية بأنها: " تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي، وهناك إطاران رئيسيان هما: الرقابة من خلال الكفاءة في العمل التسويقي، والمقارنة ما بين الخطط والأداء الفعلي"<sup>1</sup>.

- وفي موضع آخر عرفت على أنها: " الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم من أعمال يكون مطابقا لما أريد اتمامه"<sup>2</sup>.

- أما هنري فايول فيقول: " تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليقات الصادرة والمبادئ المحددة"<sup>3</sup>.

- وعرفت كذلك على أنها: " الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وانجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المخطط له والقيام باتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حال اكتشاف أي إنحراف بين الأداء المخطط والأداء الفعلي"<sup>4</sup>.

- أما فريد النجار فيعرفها بأنها: " تقليل الإنحرافات والفروقات بين النشاط المستهدف والمجهودات التسويقية التي تم انجازها، مثل: الرقابة على المبيعات والمخزون، تكاليف التسويق، الأرباح.. وغيرها، فالرقابة والتحكم التسويقي أساسي جدا لنجاح الخطة التسويقية"<sup>5</sup>.

من هذه التعاريف يمكن القول بأن الرقابة التسويقية عبارة عن أداة لقياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف المحددة من خلال مقارنة نتائج الخطة التسويقية مع المعايير الموضوعية سلفا، وعملية الرقابة التسويقية مهمة جدا لإدارة التسويق لكونها ترسم مسار العمل الصحيح وهو المطلوب، كما يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 383.

<sup>2</sup>: بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 159.

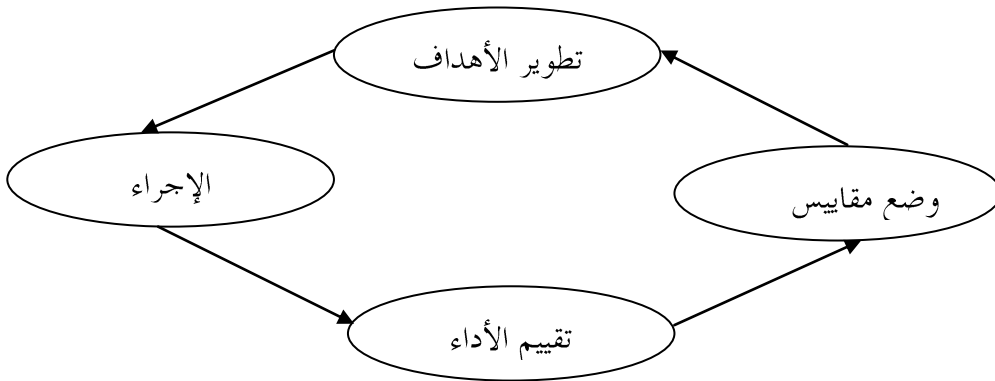
<sup>3</sup>: موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 120.

<sup>4</sup>: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، ط1، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1993، ص 80.

<sup>5</sup>: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 487.



الشكل رقم (35): الرقابة التسويقية كعملية متتابعة



المصدر: ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 384.

من الشكل يمكن إستنتاج ما يلي<sup>1</sup>:

- يستلزم لتطوير الأهداف تحديدها بشكل ملائم وجدولة الوقت اللازم لإنجازها؛
  - وضع مجموعة من المعايير والمقاييس يتم من خلالها قياس الأداء؛
  - تقييم الأداء الفعلي مع هذه المعايير؛
  - الإجراء التصحيحي يتمثل في تقليص الفجوة الحاصلة ما بين الخطط والأداء.
- وبما أن التسويق هو القلب النابض في المنظمة وقراراتها فعلى الإدارة العليا في المنظمة السعي إلى وضع أنظمة رقابة على الأنشطة التسويقية لمواجهة التغيرات البيئية والظروف غير المؤكدة التي يمكن أن تؤدي إلى فشل الأداء التسويقي ككل، ولنظام الرقابة التسويقي الناجح الخصائص التالية<sup>2</sup>:
- الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، فكلما كانت المنظمة كبيرة كان نظام الرقابة فيها أكثر تعقيداً؛
  - المرونة لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة؛
  - وضوح ودقة المعايير المعتمدة والمستخدمة من القائمين على نظام الرقابة في المنظمة؛
  - التحديد المبكر للانحرافات والمعالجة السريعة للتنفيذ الخاطئ للخطة نحو تحقيق أفضل الأهداف وبأقل جهد وتكلفة.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 384.

<sup>2</sup>: المرجع نفسه، ص 380.

2- أهمية الرقابة التسويقية: إن تزايد أهمية الرقابة يرجع إلى ناحيتين رئيسيتين هما<sup>1</sup>:

أ- التغير السريع في المتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه مثل: التغيرات الاقتصادية، موقف وتصرفات المنافسين، الابتكارات التي تحاول المنظمات المنافسة بواسطتها إيجاد مميزات واضحة ومؤثرة على المستهلكين، التغيرات الإجتماعية... الخ<sup>2</sup>.

ب- كبر حجم المنظمات إلى درجة كبيرة وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الإدارية، واتساع الأسواق المختلفة التي يمتد إليها نشاط المنظمة.

ومن الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالرقابة التسويقية ما يلي<sup>3</sup>:

- التمكن من الحكم على الأداء الكلي أو الجزئي لإدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة؛

- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الوظائف التسويقية؛

- منع حدوث الأخطاء عند تنفيذ الإستراتيجية واكتشافها قبل حدوثها.

ولكي تحقق الرقابة أهدافها ينبغي توفر مجموعة من الشروط أو المتطلبات، مثل<sup>4</sup>:

أ- تكون الأهداف محددة بوضوح وبدقة وقابلة للقياس؛

ب- تكون هناك علاقة واضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدى مساهمة هذه الجهود في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها (مثلا تدعم الإدارة العليا جهود إدارة التسويق من خلال تمويل عمليات بحوث التسويق وتدريب المزيد من رجال البيع)؛

ت- ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف عائقا أمام بلوغ الأهداف المرسومة فالمطلوب من إدارة التسويق مثلا: الإشراف على الأعمال وفقا لهذه المعايير، مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة، وتصحيح الإنحرافات حال حدوثها.

**ثانيا- مراحل الرقابة التسويقية:**

تمر عملية الرقابة التسويقية بثلاث مراحل أساسية هي<sup>5</sup>:

1- **وضع المعيار أو الهدف:** لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع معايير تكون على شكل أرقام أو زمنية أو كمية، والجدول التالي يوضح هذه المرحلة.

<sup>1</sup>: محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل إستراتيجي، ج2، ط2، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1988، ص 534-535.

<sup>2</sup>: محي الدين الأزهرى، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 334-335.

<sup>3</sup>: محمد فريد الصحن وسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 371.

<sup>4</sup>: بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

<sup>5</sup>: المرجع نفسه، ص 167-169.

الجدول رقم (10): عملية الرقابة التسويقية

وضع المعايير	قياس الاداء الفعلي	اتخاذ الاجراءات التصحيحية
أمثلة	أمثلة	أمثلة
حصة المبيعات	المبيعات المخططة مقابل المبيعات الفعلية	زيادة الطلبيات، التدريب البيعي، الحوافز
حصة الانتاج	الانتاج المخطط مقابل الانتاج الفعلي	تغيير طرق الانتاج، تغيير التصميم

المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 168.

2- **قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير:** في هذه المرحلة يتم الإعتماد على الملاحظة الشخصية من قبل المشرف، فمثلا يقوم مدير الترويج بقياس أداء نشاط مسؤول الإعلان من خلال تأثير الإعلان على حجم المبيعات، ولكن هذه الطريقة تصبح صعبة عندما يزداد عدد الأفراد المطلوب رقابتهم، وأيضا عندما تزداد مسؤوليات المراقب نفسه.

3- **التعرف على الإنحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي:** وهي مرحلة التعرف على الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد اكتشاف الأسباب التي جعلت الأداء منخفض عما هو مخطط له مثلا: هل يرجع سبب الإنحراف إلى وجود موظفين غير أكفاء؟ وهكذا.

إن أساس الرقابة في التسويق هو مقارنة وتقييم النتائج مع مستويات الأداء الموضوعة وفقا لأهداف المنظمة حيث تؤدي هذه المقارنة إلى إعداد خطط جديدة لتصحيح الوضع وبمجرد إتخاذ الإجراءات التصحيحية تبدأ دورة الرقابة مرة أخرى، أما الإجراءات التصحيحية التي أتخذت فهي تعتمد على المشكلة التي تظهر فمن الممكن إحداث تغييرات في الطريقة التي تنفذ بها الخطة أو حتى تغيير الخطة ذاتها أو التعديل من الأهداف أساسا أو أي إجراء تصحيحي سيؤدي إلى التغيير في برنامج التسويق<sup>1</sup>.

وهكذا فالرقابة التسويقية هي الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الإستراتيجية التسويقية فالغرض منها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، فهي شيء أساسي للتأكد من أن الخطة تسير طبقا لما هو متوقع واتخاذ اللازم في حالة الإنحراف.

<sup>1</sup>: علي فلاح الزعي، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية:

لقد اعتمد كوتلر على أربعة أنواع من الرقابة على الأنشطة التسويقية وهي الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الربحية، الرقابة على الكفاءة والرقابة الإستراتيجية، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى نوع بشيء من التفصيل كما يلي:

الجدول رقم (11): أنواع الرقابة التسويقية

الأدوات	الهدف من الرقابة	المسؤولية الأساسية	نوع الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل المبيعات، الحصة السوقية، نسبة المبيعات للتكاليف.</li> <li>- تحليل الاتجاهات والانطباعات.</li> <li>- التحليل المالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- للتأكد من ان نتائج التنفيذ مطابقة للخطة الموضوعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا والإدارة الوسطى</li> </ul>	<u>رقابة الخطة التسويقية</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل الربحية من خلال:</li> <li>- المنتج</li> <li>- للمستهلك</li> <li>- للمنطقة</li> <li>- لمنفذ التوزيع</li> <li>- لحجم الطلبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لفحص مجالات ارباح وخسائر المنظمة.</li> </ul>	المراقب التسويقي	<u>الرقابة على الربحية</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل:</li> <li>- وسائل تنشيط المبيعات</li> <li>- القوى البيعية</li> <li>- الإعلان</li> <li>- التوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم وتحسين الفعالية الانتاجية وتأثير نفقات التسويق</li> </ul>	الإدارة المتوسطة والمراقب التسويقي	<u>الرقابة على الكفاءة</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل:</li> <li>- الكفاءة التسويقية للمؤسسة</li> <li>- المراجعة التسويقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد فيما اذا كانت المنظمة قد استفادت من الفرص المتاحة لها بالنسبة للأسواق والسلع والتوزيع</li> </ul>	الإدارة العليا والمرجع التسويقي	<u>الرقابة الاستراتيجية</u>

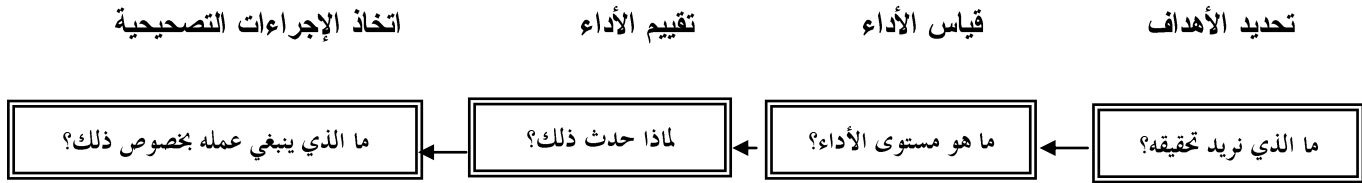
المصدر: بشير العلاق، فحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 165.

أولاً- الرقابة على الخطة السنوية والربحية والكفاءة

نظرا لأهمية القيام بكل هذه الأنواع من الرقابة فإننا سنتحدث عن كل منها بإسهاب كما يلي:

**1- الرقابة على الخطة التسويقية السنوية:** تختص بنتائج الأعمال التي تحققت بالخطة الموضوعه سابقا ومدى تحقيقها للأهداف وهي من مسؤولية الإدارة العليا والمتوسطة<sup>1</sup>، والهدف من الرقابة على الخطة السنوية هي التأكد من أن المنظمة تحقق المبيعات، الأرباح، والأهداف المحددة في الخطة السنوية عبر أربع خطوات تقوم بها الإدارة، كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم(36): خطوات الرقابة على الخطة السنوية



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 374.

من الشكل يتضح أن الخطوات المتبعة في عملية الرقابة تتمثل في تحديد الأهداف ووضع الأهداف الشهرية أو الفصلية في الخطة التسويقية ثم قياس الأداء التسويقي لكل موقع أو منفذ تسويقي بعدها يتم تقييم الأداء وإظهار الإختلافات بين الأدائين المتوقع والفعلي وأخيرا يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي لتقليص الفجوات بين أهداف وأداء المنظمة.

وللتعرف على طبيعة الأداء التسويقي للمنظمة حددت أربعة أدوات معتمدة في ذلك هي<sup>2</sup>:

أ- **تحليل المبيعات:** وهنا يتم مقارنة أرقام البيع التي تحققت بأرقام البيع التقديرية أو التي كانت متوقعة من ناحية وبأرقام البيع في السنة أو السنوات الماضية من ناحية أخرى، ومعرفة الإنحرافات وأسبابها.

ب- **تحليل حصة المنظمة في السوق (الحصة البيعية):** حصة المنظمة في السوق هي نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الكلية في السوق<sup>3</sup>، وتكمن أهمية هذا التحليل في محاولة الإدارة للتفرقة بين الإنحراف الذي يرجع السبب فيه إلى التغير في الظروف الخارجية وبين الإنحراف الناتج عن القصور في النشاط التسويقي للمنظمة فإذا انخفضت المبيعات مع بقاء الحصة البيعية ثابتة فالانخفاض في المبيعات يرجع إلى العوامل الخارجية والعكس فإذا انخفضت حصة المنظمة في السوق فإن ذلك يعني قصور في الجهود والأنشطة التسويقية.

ت- **تحليل العلاقات بين المبيعات والمصروفات:** يتم معرفة وقياس هذه العلاقة على مستوى إجمالي، أي إجمالي نسبة النفقات التسويقية إلى إحتمال المبيعات ثم على مستوى تفصيلي، بعدها يمكن إعادة التقسيم

<sup>1</sup>: علي فلاح الزعي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>2</sup>: محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 542-550.

<sup>3</sup>: رضا إسماعيل البسيوني، إدارة التسويق، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2009، ص 159.

على مستوى عدد المنتجات وعلى مستوى المناطق البيعية وعلى مستوى قنوات التوزيع ثم على مستوى زمني وهكذا، ومن ثم يمكن معرفة مستوى التقدم ومستوى القصور بشكل أكثر تفصيلا وتحديدا.

ث- متابعة اتجاهات المستهلكين: يتم قياس اتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والاتجاهات السلبية قد تفسر أسباب انخفاض المبيعات، أيضا إذا بدأت الاتجاهات في اتخاذ شكل سلبي فقد يعتبر ذلك مؤشرا بأن المبيعات سوف تنخفض.

2- الرقابة على الكفاءة والفاعلية: إن الرقابة على الكفاءة التسويقية تعني متابعة المدخلات والمخرجات للمنظمة بشكل إقتصادي لدورها المؤثر في الربحية المتحققة، بينما الرقابة على الفاعلية التسويقية تتمثل في مراقبة الأداء والقيام به بالشكل الصحيح<sup>1</sup>، وبالتالي فالكفاءة تركز على التكلفة والفاعلية تركز على الزبون، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (37): مصفوفة الكفاءة والفاعلية

الفاعلية			
فاعل	غير فاعل		
محاولة البقاء	الخروج السريع من السوق	غير كفاء	الكفاءة
الاداء الناجح	الموت البطئ	كفاء	

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، عمان، الاردن، رقم 395.

من المصفوفة أعلاه يتضح بأن المنظمة غير الكفؤة تكون سريعة الخروج من السوق لأن منتجاتها ذات تكلفة عالية تمنع الزبائن من الشراء، لذا يجب على الإدارة أن تتبنى تصميمًا إقتصاديًا يضمن الجودة العالية والتكلفة المعقولة مع هامش ربح لتحقيق الأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 395.

وفيما يلي توضيح لمفهومي الكفاءة والفاعلية ضمن الرقابة التسويقية:

أ- **الرقابة على الكفاءة:** الرقابة على الكفاءة تعني إختبار كافة عناصر المزيج التسويقي كما يلي<sup>1</sup>:

- **كفاءة رجال البيع:** من خلال معدل طلبات البيع اليومية لكل رجل بيع وماتم تحقيقه من استجابة لذلك والتكلفة المترتبة عن تلك الطلبات المتحققة والضائعة، بالإضافة إلى عدد الزبائن الجدد لكل بائع؛

- **كفاءة ترويج المبيعات والإعلان:** من خلال مؤشرات الزيادة في حجم المبيعات وعدد الزبائن والأداء الإيجابي للإعلان، بالإضافة إلى قياس التكاليف المترتبة على هذا النشاط قياساً بالنتائج المتحققة؛

- **كفاءة التوزيع:** من خلال تحسين الرقابة على المخزون، الإهتمام بوسائل النقل، الإلتزام بمواعيد التسليم والعمل على تحديد مواقع العجز أو الفائض السلعي وتلبية الطلبات من خلال اختيار أساليب النقل والتوزيع الأكثر كفاءة.

ب- **الرقابة على الفاعلية:** تشمل الرقابة على الفاعلية الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتحقق من أن أداء أنشطتها تعمل على تحقيق الرضا للزبون من خلال المنتجات والخدمات المقدمة له والتي تميزها عن غيرها من المنافسين بما تحققه من أداء فاعل وصحيح، وبالتالي فالفاعلية يقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح حيث نجدها تنحصر إلى حد كبير في عناصر المزيج التسويقي وعبر الأنشطة الفرعية التي يؤديها كل عنصر وبتكامله مع بقية العناصر الأخرى في المزيج.

3- **الرقابة على الربحية:** بجانب ما سبق من أدوات وأساليب الرقابة على الخطة السنوية للمنظمة وعلى كفاءة وفاعلية عناصر المزيج التسويقي، فإن الرقابة تمتد أيضاً لمتابعة وتحليل موقف ومعدلات الربحية نتيجة النشاط والأداء والإنفاق التسويقي، الأمر الذي يتطلب توافر المعلومات والبيانات حول التكاليف التسويقية، وبعض عناصر التكاليف الأخرى وربطها بالأنشطة التسويقية وبالتالي الوقوف على علاقة التكلفة كمدخلات بنتائج أعمال التسويق كمخرجات، كما يتطلب الأمر كذلك متابعة معدل الربحية الخاصة بكل وظيفة تسويقية وبكل منتج وبكل منطقة بيعية أو سوق مستهدفة وبكل عميل من العملاء الرئيسيين.

إن الرقابة على الربحية تهدف إلى معرفة أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحاً وأي منها يكون ذا مردود سلبي يجعل المنظمة تخسر، ويتم ذلك عبر تحليل الربحية التي تتم عبر الخطوات التالية<sup>2</sup>:

أ- تحديد النفقات الوظيفية من خلال قياس نفقات كل نشاط تتم ممارسته في موقع الإنفاق وتتمثل في نسبة مئوية إلى حجم النشاط؛

ب- تأشير النفقات الوظيفية لكل نشاط بجمع نفقات المبيعات لكل نشاط وتقسيم على عدد طلبات البيع للحصول على معدل الإنفاق لكل طلبية؛

ت- تحديد الربح والخسارة لكل نشاط ومن ثم تحديد الربحية أو الخسارة الإجمالية.

<sup>1</sup>: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 396-397.

<sup>2</sup>: Frank G, Annotated instructor's edition of marketing, 4ed, Prentice-Hall, Inc, 1989, P 538.

واعتمادا على المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل الربحية تتخذ إدارة التسويق الإجراءات البديلة التصحيحية كاستبعاد بيع السلع الغير مربحة أو التي أرباحها قليلة مقارنة مع السلع الأخرى، أو إعداد البرامج التدريبية للكوادر التنفيذية لزيادة الكفاءة التسويقية، تخفيض التكاليف...إلخ.

### ثالثا- الرقابة الإستراتيجية (المراجعة التسويقية):

إلى جانب أنواع الرقابة على الأنشطة التسويقية التي تم ذكرها (الرقابة على الخطة السنوية، الرقابة على الكفاءة والفعالية، الرقابة على الربحية) فإن المنظمة تحتاج إلى تقييم شامل لأدائها وتكون مسؤولة تنفيذها على الأفراد الموجودين في مستوى الإدارة العليا في المنظمة بهدف متابعة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، بالإضافة إلى استغلال الفرص التسويقية المتاحة والإستعداد لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

#### 1- تعريف الرقابة الإستراتيجية: عرفت الرقابة الإستراتيجية على أنها:

- " عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية"<sup>1</sup>.  
 - " عملية التأكد من أن النشاطات التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، وكذلك وضع أسس لملاحظة الإنجاز واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروري وعندما تكون الإنحرافات مؤذية"<sup>2</sup>.  
 - " إختبار دوري شامل ومنهجي للبيئة التسويقية ولنظام التسويق ولأنشطة التسويق بحيث تتمكن من تحديد المناطق التي تظهر فيها المشاكل مع التوصية بتصحيح الموقف والعمل على رفع الكفاءة الانتاجية للتسويق"<sup>3</sup>.

- " الفحص الإداري الشامل والمنهجي والحيادي والمستمر للبيئة والتنظيم والانتاجية والوظائف التسويقية بالمنظمة من ناحية، وللأهداف والسياسات الإستراتيجية للمشروع من ناحية أخرى، وذلك بهدف التأكد من مدى تناسقها وملائمتها لتحقيق كفاءة النشاط التسويقي بشكل عام وتحقيق أهداف المنظمة بشكل خاص"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية على أنها تقييم شامل لأداء المنظمة تهدف إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الإستراتيجية الموضوعة سابقا.

#### 2- إجراءات الرقابة الإستراتيجية: إن الرقابة الإستراتيجية تتضمن الإجراءات التالية<sup>5</sup>:

أ- تحديد المعايير الحاسمة في النجاح لسوق محدد أو صناعة محددة مثل: العائد على رأس المال، الإنتاجية، حجم المبيعات لكل رجل بيع؛

<sup>1</sup> : Procter T, Marketing Management, Integrating Theory and practice, International, Thomason Business press, London, New York, 1996.

<sup>2</sup>: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 316.

<sup>3</sup>: علي فلاح الزعي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>4</sup>: محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، ج2، مرجع سبق ذكره، ص 576.

<sup>5</sup>: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 318.



ب- تحديد إنجاز المشاريع الناجحة في القطاع وتحليل عوامل نجاحها ومن ثم ترتيبها ومقارنتها بالمعايير السابقة؛

ت- مقارنة إنجازات المنظمة في الفقرة الأولى بالنتائج في الفقرة الثانية.

3- خصائص الرقابة الإستراتيجية: توجد أربع خصائص أساسية للمراجعة التسويقية وهي<sup>1</sup>:

أ- الشمولية: المراجعة التسويقية تغطي كافة مجالات النشاط التسويقية للمنظمة، ويمكن أن تكون ذات طابع وظيفي إذا اقتصر على مجالات محددة كالسعير أو الترويج مثلا؛

ب- الإلتزام: فالمراجعة التسويقية لا بد أن تتم بصورة منتظمة وتنصب على دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، الأهداف والاستراتيجيات التسويقية بالإضافة إلى النظم والجراءات التسويقية وغيرها من المجالات التسويقية؛

ت- الإستقلالية: عملية المراجعة التسويقية يجب أن تكون مستقلة عند القيام بها؛

ث- الدورية: المراجعة التسويقية يجب أن تكون مستمرة ومتواصلة وغير مقتصرة على فترات محددة أو في الأوضاع التي تواجه فيها المنظمة المشاكل فقط.

4- مجالات الرقابة الاستراتيجية: إن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تكتمل دون مراجعة دورية للخطة التسويقية ووحدة المراجعة تسمى بوحدة التدقيق التسويقي الذي يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف للأفكار والتنظيم والإجراءات المعززة من قبل المنظمات، وأساس الفكرة هي تقييم الحالة ككل للبرنامج التسويقي بحيث يؤكد على نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف.

إن عملية التدقيق التسويقي تشمل كافة مجالات عمل المنظمة وبيئتها كما يلي<sup>2</sup>:

أ- تدقيق البيئة التسويقية: وهذه المراجعة تتطلب دراسة ومعرفة القوى الخارجية المؤثرة على المنظمة واتجاهاتها التسويقية وتشمل:

- المتغيرات البيئية العامة مثل: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات السكانية، التكنولوجية، السياسية، التشريعات الحكومية، الاتجاهات الثقافية والاجتماعية.

- بيئة العمل المباشرة مثل: حجم وطبيعة وتحركات الاسواق، طبيعة وتغيرات اتجاهات المستهلكين والمشتريين الصناعيين، تغير اتجاهات المنافسين والوسطاء واتجاهات الموردين.

ب- مراجعة الاستراتيجيات التسويقية: وذلك بهدف التأكد من ملائمتها وتكيفها مع البيئة والعوامل الخارجية الحالية والمتوقعة مع الامكانيات والظروف الحالية والمتوقعة للمشروع وتشمل هذه المراجعة أهداف النشاط التسويقي، السياسات الرئيسية، القرارات الاستراتيجية الموضوعية، الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لوضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ؛

<sup>1</sup>: ناجي معلا، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 371-372.

<sup>2</sup>: محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، ج2، مرجع سبق ذكره، ص 580-583.

- ت- مراجعة التنظيم الإداري لقطاع التسويق: وذلك بهدف التأكد من ملائمة وفاعلية التنظيم لتحمل الأعباء التسويقية وتحقيق الأهداف التسويقية، وتشمل هذه المراجعة الهيكل التنظيمي، المستويات الرئيسية، التنسيق التنظيمي، القيادات والمناصب الإدارية ومدى مناسبتها لمواقعها؛
- ث- مراجعة النظم التسويقية المساعدة: بهدف الإطمئنان على كفاءة تلك النظم في خدمة الأنشطة التسويقية المختلفة، وتشمل هذه المراجعة نظام المعلومات التسويقية، نظام وأسلوب وإجراءات تخطيط النشاط التسويقي، نظام وأسلوب الرقابة على الأنشطة التسويقية، نظام إدارة وتبني المنتجات الجديدة؛
- خ- مراجعة مدى إنتاجية النشاط والأداء التسويقي: وذلك بهدف التأكد من ملائمة العائد والربحية على النشاط التسويقي، وتشمل هذه المراجعة تحليل تكلفة الأنشطة التسويقية ومدى ملائمتها وفعاليتها، تحليل الربحية سواء على المستوى العام أو على مستوى كل قطاع أو منطقة وعلى مستوى كل منتج من المنتجات وعلى مستوى كل قناة توزيع... الخ؛
- ح- مراجعة الوظائف التسويقية وعناصر المزيج التسويقي: بهدف الإطمئنان على كفاءة وفعالية هذه الأنشطة وتكامل وتناسق هذا المزيج وقدرته على تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية، وتشمل المراجعة تخطيط المنتجات، التسعير، التوزيع، البيع الشخصي والقوى البيعية، الإعلان، ترويج المبيعات.

## خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول بأن المنظمة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها التسويقية في أسواقها المستهدفة يجب عليها أن تتبنى استراتيجية تسويقية شاملة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وبالتالي استغلال ما تفرزه البيئة من فرص ومواجهة تهديدات المتعددة، وهذا عن طريق العمليات التالية:

- تقوم المنظمة كخطة أولى بتحليل استراتيجي شامل لبيئتها الخارجية وصولاً إلى تحديد الفرص والتهديدات والداخلية وصولاً إلى تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعاني منها.
- تحتاج المنظمات أياً كان حجمها أو طبيعة نشاطها إلى القيام بإعداد وتنفيذ خطط تسويقية في كل مجال من مجالات الأعمال التي تمارسها، وباعتبار أن التخطيط التسويقي منبثق عن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل يجب على القائم بوضع الخطط التسويقية أن يكون على معرفة تامة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها في الأجل الطويل، حتى يستطيع أن يدرج هذه الأهداف وتلك الاستراتيجيات في الحساب عند إعداد الخطة العامة للتسويق، كما يتضمن التنفيذ التسويقي كافة الأنشطة والعمليات الإجرائية التي يتم القيام بها لتحويل الخطط والبرامج التسويقية إلى مهام وتصرفات وأساليب عمل والتأكد من تنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التسويقية، وهذا طبعا بعد إعداد الموازنات التسويقية المناسبة.
- أما الرقابة التسويقية فهي الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الاستراتيجية التسويقية والغرض منها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، فهي شيء أساسي للتأكد من أن الخطة تسير طبقاً لما هو متوقع واتخاذ اللازم في حالة الإنحراف.

# الفصل الرابع :

تأثير ادارة العرفه على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات ومنه الدراسة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي والعلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم الجانب المنهجي للدراسة التطبيقية، ليتم بعد ذلك تحليل إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى ممارسة واستخدام كل من عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعمليات (مراحل) التخطيط التسويقي الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للبرنامج التسويقي، الرقابة والتقييم)، ليتم بعدها اختبار الفرضيات بالاعتماد على اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لتأثير عمليات إدارة المعرفة على كل عملية من عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي، الأمر الذي استلزم منا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة؛**

**المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛**

**المبحث الثالث: تحليل الفروقات واختبار الفرضيات.**

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

تم تخصيص هذا المبحث لعرض وتوضيح المنهجية التي اتبعتها الباحثة لإجراء الدراسة التطبيقية الحالية، ولتحقيق هذا الغرض سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع وتحليل البيانات في الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات إحصائياً يلي ذلك اختبار صدق متغيرات الدراسة، وهذا من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته؛**

**المطلب الثاني: أساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات؛**

**المطلب الثالث: اختبار صدق مقاييس الدراسة.**

**المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته**

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المؤسسات المنتجة (الصناعية) بولاية برج بوعريريج من مؤسسات صغيرة وكبيرة ومتوسطة تنشط في قطاعات متنوعة وهي:  
أولا- القطاع العام:

يمثل هذا القطاع على الخصوص ستة (06) مؤسسات، والجدول أدناه يبين بعض المؤشرات والمعلومات التقنية الخاصة بهذه الوحدات:

**الجدول رقم (12): عدد وحدات القطاع العام بولاية برج بوعريريج**

الوحدات	المقر	طبيعة المنتج
الرياض S.P.A BIBAN	طريق الجزائر البرج	سميد فرينة
مؤسسة التفصيل CO B.B.A	حي 20 أوت البرج	ملابس العمال
مؤسسة توضيب الورق EMBAG	صندوق بريد رقم 60 المنطقة الصناعية البرج	أكياس كبيرة الحجم أكياس ح.ص.م.علب
مؤسسة التبغ SNTA	عين السلطان البرج	ماكلة الهلال (شمة)
مؤسسة نפטال NAFTAL	طريق مجانية برج بوعريريج	تعبئة قارورات غاز البوتان
مؤسسة انابيب ANABIB	المنطقة الصناعية برج بوعريريج	عتاد الري الفلاحي

Source: [www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart](http://www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart).

**ثانيا- القطاع الخاص:**

تتمحور الاستثمارات المباشرة للقطاع الخاص حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيما في قطاع المنتجات المرتبطة بالتغذية البشرية (مطاحن، منتجات الحمية، الحليب ومشتقاته، مشروبات غازية، مصبرات غذائية ...) وقطاع الإلكترونيك، كما يلي:

1- الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية: عدد وحدات التركيب والتجميع للمواد الإلكترونية والكهرومنزلية المهمة ودائمة النشاط : ثلاثة عشرة (13) وحدة بالولاية:

الجدول رقم (13): أهم الوحدات الإنتاجية المختصة في تركيب و تجميع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية لسنة 2014.

الرقم	الوحدة	طبيعة المنتج
01	SARL "عبابو إلكترونيكس" " PHILIPS"	جهاز تلفاز، جهاز فيديو، جهاز استقبال، ثلاجة، مكيفات هواء، غسالة، آلة طبخ، بطاقات فضائية
02	SARL عطية إلكترونيكس	جهاز تلفاز، مكيفات هواء، غسالات، ثلاجات، راديو، جهاز استقبال مشفر
03	قوات عبة	مروحيات الهواء الديمو، تلفاز (37-55-74سم)، مدفآت الغاز
04	S.N.C الأضواء موساوي علي	مصابيح، أسلاك و كوابل
05	SARL " مباركية إلكترونيك "	هاتف، مجفف الشعر، آلة رحي القهوة
06	مجموعة بن حمادي بن حمادي محمد الطاهر "CONDOR"	تلفاز جميع الأحجام، جهاز الإستقبال الرقمي، الثلاجات جميع الأحجام، مكيفات هوائية.
07	SARL MECOMIEX مباركية موسى	تلفاز ملون، مكواة كهربائية، مذياع مسجل
08	SARL هاني إلكترونيك MAE	جهاز تلفزيون (37-55-74سم)، جهاز استقبال رقمي، آلة غسيل
09	SARL U.P.A.C إلكترونيك "علا ب الخير"	جهاز تلفاز، مكيفات هوائية، غسالات، ثلاجات - آلات الطبخ، أجهزة استقبال رقمية، أجهزة راديو DVD-VCD
10	SARL ميكا توربو بوار	مكواة، مجفف الشعر، خلاط كهربائي
11	SARL سونتر اكس إلكترونيكس	جهاز تلفاز، مكيفات هوائية، غسالات، ثلاجات، آلات الطبخ أجهزة استقبال رقمية، أجهزة راديو DVD-VCD
12	SARL عبد الرحيم إلكترونيك	تلفاز، غسالات، جهاز VCD، أجهزة استقبال رقمية
13	SARL لطفي إلكترونيك	تلفاز، أجهزة استقبال رقمية

Source: [www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart](http://www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart).

2- الصناعات النسيجية والتفصيل : يوجد على مستوى الولاية 08 وحدات معتبرة تنشط في قطاع النسيج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): أهم الوحدات الإنتاجية في ميدان النسيج و التفصيل.

عدد الوحدات	قطاع النشاط
05	النسيج الصناعي (بطانيات بكافة أنواعها، ألحفة، ألبسة)
01	تفصيل الملابس (ملابس العمل)
01	انتاج الأحذية
01	انتاج الخيوط

Source: [www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart](http://www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart).

3- مواد البناء: مقارنة بباقي القطاعات السالفة الذكر يشهد قطاع البناء تطورا لا يستهان به خلال السنوات الأخيرة لكثرة المشاريع التنموية حيث يمثل القطاع بعدة وحدات إنتاجية لصناعة الطوب والبلاط إضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة القرميد والأجر.

الجدول رقم (15): أهم وحدات الإنتاج في ميدان البناء

عدد الوحدات	قطاع النشاط
03	منتجات الطين (القرميد)
08	صناعة البلاط (قرانيطو)
01	انتاج الحصى
01	بلاط من الخرسانة
01	أنابيب من الخرسانة ذات قطر مضاعف + مواد متنوعة من الخرسانة

Source: [www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart](http://www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart).

4- صناعات مختلفة: أهم الوحدات الإنتاجية الناشطة في مختلف القطاعات الإقتصادية عبر تراب الولاية يقدر عددها بـ: 31 وحدة تتصدرها المؤسسات الناشطة في ميدان الصناعات البلاستيكية، والمعلومات الإحصائية المتعلقة بكل قطاع مبينة في الجدول أدناه:



الجدول رقم (16): أهم وحدات الإنتاج في الصناعات المختلفة

قطاع النشاط	عدد الوحدات	طبيعة المنتج
إنتاج حفاظات الأطفال	01	حفاظات الأطفال
مواد التجميل الوقاية الجسدية	04	كريمة حلاقة، صابون عطر مزيل للعرق عطر، غسول الشعر سائل استحمام
مواد التنظيف	04	ماء جافيل، سائل للأواني، صابون، قريزيل
إنتاج الأدوية	01	شراب إيراتادين
تحويل الخشب	01	أثاث
انتاج الشبابتك	01	شباك
الصناعات البلاستيكية	16	علب بلاستيكية، أكياس بلاستيكية، الإسفنج، مواد التوضيب البلاستيكية، مكاس، فرش للتنظيف، أنابيب بلاستيكية، براميل بلاستيكية، أنابيب من كلوريد الفينيل... إلخ
انتاج الزيت	01	لفائف الزيت
انتاج الطلاء	01	طلاء
انتاج الكترود التلحيم	01	الكترود التلحيم

Source: [www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart](http://www.dcommercebba.gov.dz/index.php/sec-econ/industriel?showall=1&limitstart).

وبعد الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عدد كبير من المؤسسات الصناعية المتواجدة بولاية برج بوعريريج تم اختيار (18) مؤسسة كعينة للدراسة من المجتمع، وكان الاعتماد في ذلك على ما يلي:

- ركزت الباحثة في الدراسة على القطاع الخاص أكثر من تركيزها على القطاع العام لأن منتجات هذا الأخير لا تخدم أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على مؤسسة واحدة فقط.
- تم الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات الأكثر تغطية للمنتجات الغذائية والمشروبات أهمها (بسكويت، حلويات، عصائر، دقيق ومشتقاته.. وغيرها)، وبالتالي تم استبعاد المؤسسات الناشطة في قطاع مواد البناء؛
- باعتبار ولاية برج بوعريريج عاصمة للإلكترونيك تم حصر شامل لكل المؤسسات الناشطة فعليا في هذا القطاع؛

- تم اختيار المؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من الأقسام يمكن أن تقوم بتبادل المعارف والخبرات فيما بينها وبذلك تم استبعاد المؤسسات الصغيرة التي يكون فيها صاحب المؤسسة هو من يقوم بكافة العمليات التسويقية؛

- تم اختيار المؤسسات التي تحوي عدد كبير من العاملين باعتبارهم رأس مال فكري، فكلما زاد عدد العاملين كلما استطاعت الباحثة من توزيع أكبر عدد من الاستثمارات وبالتالي الحصول على نتائج أكثر دقة، وهكذا تم استبعاد المؤسسات التي تحوي عدد قليل من القوى العاملة؛

- الأخذ بعين الاعتبار الحصة السوقية، شهادات الجودة والتفوق الصناعي، الخبرة في النشاط، الطاقة الانتاجية والتخزينية، عدد المنتجات..

ونتيجة لرفض العديد من المؤسسات طلب الباحثة بتوزيع الاستمارة تم تخفيض عدد مؤسسات إلى

(18) مؤسسة - أنظر الملحق رقم (02) - موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): قائمة بأسماء المؤسسات المبحوثة

الرقم	إسم المؤسسة
1	HANI ELECTRONICS (space)
2	EMBAG SPA
3	SNC BISCUITRERIE BELLIH
4	SARLSAIM TEXTILES
5	SARL FALCO
6	SARL BISCOSTAR
7	EURL PACIFIC
8	EURL ARCODYM (Midea)
9	CONDOR ELECTRONICS
10	SARL UPAC ELECTRONICS
11	SARL SENTRAX ELECTRONICS (TCL)
12	MOUSSAOUI FRERES LUMIERE
13	BOISSONS MOHAMMED TORCHE ET SES FRRES
14	MOULIN LES FRERES ZWAWI
15	SARL MEBARKIA ET CI ELECTRONICS (cridor)
16	SARL LOTFI ELECTRONICS (Géant)
17	MAXTOR ELECTRONICS
18	SARL ABABOU ELECTRONICS

وبما أن التخطيط هو مسؤولية الجميع داخل المنظمة ابتداء من المستويات العليا إلى المدراء والاشرفيين والعاملين في المستويات الدنيا، فقد تم توزيع الاستبيان على وحدة معاينة شملت:

- أعضاء الإدارة العليا لهاته المؤسسات (المدير العام، نائب المدير، أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين بها)؛

- مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمصالح مثل: مدير التسويق، المدير المالي، مدير الموارد البشرية، مدير البحث والتطوير، مدير نظم المعلومات وكذلك العاملين بقسم التسويق؛

- المديرين الوظيفيين بالمؤسسة مثل: مديري السلعة، مدير الإعلان، التسعير، الترويج، التوزيع، البحوث التسويقية...إلخ.

ولقد وزعت (200) استمارة استرجع منها (115) وبعد تدقيقها لوجود نقص أو خلل في بياناتها أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (108) استمارة.

#### المطلب الثاني: أساليب جمع وتحليل البيانات والمعلومات

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف الأساليب المعتمدة في جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية المعتمدة في التحليل المتعلق بالدراسة التطبيقية، كما يلي:

أولاً- أساليب جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات تحقيقاً لأهداف الدراسة كالاتي:

1- الإطار النظري: استند الجانب النظري من الدراسة على المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والمقالات، الأبحاث المنشورة وغير المنشورة؛

2- الإطار العملي: اعتمدت الدراسة في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المنظمات عينة الدراسة، ولقد تم الاستعانة في صياغة بعض عبارات الاستبيان المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة على دراسة (يوسف أبو فارة)، حيث كانت أسئلة الاستبيان موزعة على ثلاث محاور أساسية كما يلي:

أ- المحور الأول: يقيس هذا القسم عمليات إدارة المعرفة ولقد قامت الباحثة بتصميم هذا المحور بالاستعانة بالكتب والمراجع المتصلة بموضوع البحث ويحتوي هذا المحور على أربعة عمليات قسمت عليها الفقرات كالتالي: خصص لقياس عملية توليد المعرفة الفقرات من (1 - 12)، ولتخزين المعرفة الفقرات من (13 - 19)، وللتوزيع الفقرات (20 - 26)، وخصص للتطبيق الفقرات (27 - 30)، ولقد تم تخصيص هذا المحور من الاستبيان لمعرفة مدى ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة؛

ب- المحور الثاني: يقيس هذا المحور عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، حيث يحتوي على خمسة أبعاد أساسية متمثلة في (التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للبرنامج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية) قسمت عليها الفقرات كالتالي:

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

خصص لقياس عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الفقرات من (31 - 46)، ولعملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية الفقرات من (47 - 52)، أما التخطيط للبرنامج التسويقي فقد خصصت له الفقرات من (53 - 60)، وإعداد الموازنة والتنفيذ (61 - 65)، أما الرقابة التسويقية فخصصت لها الفقرات من (66 - 71).

ت- المحور الثالث: يهدف هذا المحور إلى جمع المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة والتي تحدد خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، كما يهدف من هذا الجزء توظيف هذه المتغيرات في الكشف عن أثرها على بعض محاور وأبعاد الدراسة الأساسية، والجدول رقم (18) يوضح تركيبة الاستبيان:

الجدول رقم (18): تركيبة الاستبيان

عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية		المحور	التسلسل
4	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	ادارة المعرفة	أولاً
4	اكتساب المعرفة	المعرفة		
4	خلق المعرفة	عمليات ادارة المعرفة		
12	اجمالي فقرات توليد المعرفة			
7	تخزين المعرفة			
7	توزيع المعرفة			
4	تطبيق المعرفة			
30	إجمالي فقرات إدارة المعرفة			
16	التحليل الاستراتيجي للبيئة	عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي	التخطيط التسويقي الاستراتيجي	ثانياً
6	تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية			
8	التخطيط للبرنامج التسويقي			
5	إعداد الموازنة والتنفيذ			
6	الرقابة على النشاط التسويقي			
41	إجمالي فقرات التخطيط التسويقي الاستراتيجي			
4	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات		المعلومات الشخصية	ثالثاً
75	إجمالي فقرات الاستبيان			

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولمعرفة مدى توافق ومناسبة الفقرات للأبعاد المراد قياسها ومدى تجانس وانسجام الفقرات مع ما أعدت الدراسة بالفعل، قامت الباحثة بعرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين \_ كما في

الملحق (02) \_ في التسويق وإدارة الأعمال للتأكد من صحتها وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يوافق تحقيق أهداف الدراسة، إذ أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات وأضيفت فقرات جديدة وحذفت بعضها.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، وأعطيت أوزان هذا المقياس كالتالي:

الجدول رقم (19): درجات مقياس الدراسة

الرأي	اتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

#### ثانيا- أساليب التحليل الاحصائي:

لقد تم إخضاع البيانات العلمية للتحليل الاحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

#### 1- الأساليب الاحصائية الوصفية:

- أ- النسب المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية؛
- ب- المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان؛
- ت- الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان؛
- ث- معامل التحديد: استخدم لقياس درجة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع؛

#### 2- الأساليب الاحصائية الاستدلالية:

- أ- تحليل التباين الأحادي؛
- ب- معامل الارتباط: استخدم لتحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي؛
- خ- الانحدار البسيط: استخدم لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة؛
- ج- نموذج الانحدار المتعدد: يوضح ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى المعنوية؛

كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي ويشمل:

- مؤشر حسن المطابقة GFI ؛
- مؤشر حسن المطابقة المعدل AGF ؛
- مؤشر المطابقة النسبي RFI ؛
- مؤشر المطابقة المقارن CFI ومؤشر المطابقة المعياري NFI .

المطلب الثالث: اختبار صدق مقاييس الدراسة

قامت الباحثة بإخضاع المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية لمجموعة اختبارات للتأكد من صلاحيتها، وهذه الاختبارات هي اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، واختبار الصدق العملي لإدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي وللأبعاد الفرعية لكل منهما، إذ نلاحظ وجود العديد من أساليب التحليل العملي والباحثة اختارت استخدام التحليل العملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS بغرض التقييم التجريبي للبيانات، ولقد تم اختيار هذا التحليل لأن هيكل البيانات محدد مسبقاً من خلال الدراسة النظرية ومن نتائج الأبحاث السابقة، حيث تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت الأبعاد المستخدمة من قبل الباحثة في مقياس إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي تمثل عاملاً واحداً أم لا.

أولاً- اختبار الثبات:

للتحقق من درجة ثبات المقياس، بحيث لو طبق مرة أخرى على أفراد العينة نفسها بعد مدة زمنية تعطي النتائج نفسها، قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمقياس إدارة المعرفة ومقياس التخطيط التسويقي الاستراتيجي، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات لكافة المتغيرات حيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (1) دل ذلك على ثبات عالٍ للمقياس.

وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ لكل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي (0.860) و(0.730) على التوالي، كما أن قيمته لجميع فقرات الاستبانة (0.874) وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة المعامل (ألفا كرونباخ)
- إدارة المعرفة	0.860
- التخطيط التسويقي الاستراتيجي	0.730
كافة المتغيرات	0.874

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (20) أن قيم الثبات جميعها أكبر من (0,60) وكلها قيم يمكن اعتبارها مقبولة وتدل على ثبات أبعاد الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (21) معيار التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي، ولقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدى ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكل بعد من الأبعاد كما يلي:

الجدول رقم (21): معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الممارسة
1 - 1.79	غير موافق اطلاقاً	منخفض جداً
1.80 - 2.59	غير موافق	منخفض
2.60 - 3.39	محايد	متوسط
3.40 - 4.19	موافق	عال
4.20 - 5	موافق بشدة	عال جداً

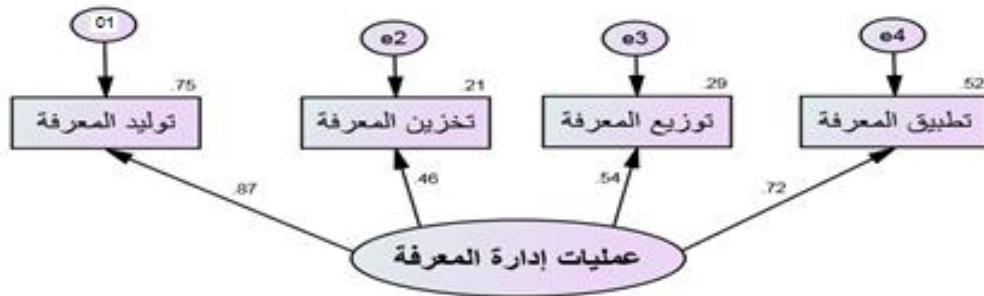
ثانياً- اختبار صدق المقاييس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:

سيتم اختبار صدق نموذج القياس لعمليات إدارة المعرفة ثم صدق نموذج القياس للتخطيط التسويقي

الاستراتيجي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، كما يلي:

1- اختبار نموذج القياس لإدارة المعرفة وعملياتها:

الشكل رقم (38): نموذج القياس لإدارة المعرفة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي 7.206  
 درجة الحرية 2  
 مستوى الدلالة .027  
 مربع كاي المعياري 3.603  
 مؤشر المطابقة المقارن .950  
 مؤشر توكر - لويس .849

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يبين الشكل أعلاه نموذج القياس للمتغير الكامن لإدارة المعرفة، حيث يتضمن هذا المتغير الكامن

(مقياس) أربع مؤشرات أو أبعاد كالتالي:

- مؤشر تطبيق المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e4)؛
- مؤشر توزيع المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e3)؛
- مؤشر تخزين المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e2)؛
- مؤشر توليد المعرفة وخطأ القياس الخاص به (e1).

أيضا يوضح الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي والمتمثلة في التشبعات (الارتباط بين المقياس والمؤشرات) ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:  
الجدول رقم (22): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة المعرفة

المؤشرات	التشبعات المعيارية	مستوى المعنوية المحسوب	تباين الخطأ
تطبيق المعرفة	0,72	أقل من 0,01	0,52
توزيع المعرفة	0,54	أقل من 0,01	0,29
تخزين المعرفة	0,46	أقل من 0,01	0,21
توليد المعرفة	0,87	أقل من 0,01	0,75

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربع كاي : 7,206  
درجة الحرية : 2  
مستوى الدلالة : 0,027  
مربع كاي المعياري : 3,603  
مؤشر المطابقة المقارن : 0,95  
مؤشر توكر لويس : 0,84

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح من الجدول أعلاه أن نموذج القياس أظهر مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة نسبيا صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس (كلها أعلى من 0,05 ما عدا تخزين المعرفة)، كما بينت أيضا هذه القيم أهمية كل من مؤشر توليد المعرفة وتطبيق المعرفة في تحديد مقياس عمليات إدارة المعرفة، حيث كانت قيم التشبعات لديها مرتفعة مقارنة مع المؤشرين الآخرين، أيضا من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات يمكن استنتاج ما يلي:

- بلغت قيمة كاي تربيع المعياري (3,603)، وهذه القيمة أقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة؛

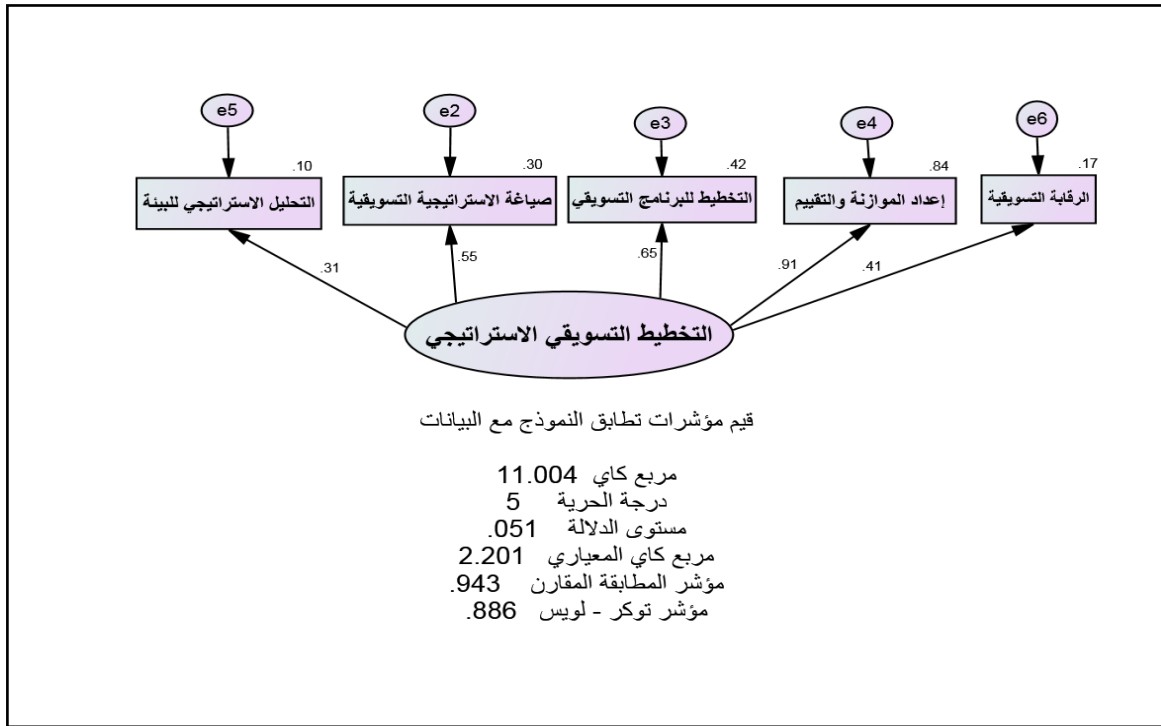
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قيمة قريبة من 1 وهذا ما يدل أيضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.

أخيرا ومن خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد الصدق العاملي لنموذج قياس عمليات إدارة المعرفة.



## 2- نموذج القياس للتخطيط التسويقي الاستراتيجي

الشكل رقم (39): نموذج القياس للتخطيط التسويقي الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يبين الشكل أعلاه نموذج القياس للمتغير الكامن للتخطيط التسويقي الاستراتيجي ، حيث يتضمن هذا

المتغير الكامن (مقياس) خمس مؤشرات أو أبعاد كالتالي :

- مؤشر إعداد الموازنة والتطبيق وخطأ القياس الخاص به (e4)؛
- مؤشر التخطيط للبرنامج التسويقي وخطأ القياس الخاص به (e3)؛
- مؤشر تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية التسويقية وخطأ القياس الخاص به (e2)؛
- مؤشر التحليل الاستراتيجي للبيئة وخطأ القياس الخاص به (e5)؛
- مؤشر الرقابة التسويقية وخطأ القياس الخاص به (e6).

أيضا يوضح الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي والمتمثلة في التشعبات (الارتباط بين المقياس

والمؤشرات) ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات. ويمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج التحليل العاملي التوكيدي للتخطيط التسويقي الاستراتيجي

المؤشرات	التشبعات المعيارية	مستوى المعنوية المحسوب	تباين الخطأ
الرقابة التسويقية	0,41	أقل من 0,01	0,17
إعداد الموازنة والتنفيذ	0,91	أقل من 0,01	0,84
التخطيط للبرنامج التسويقي	0,65	أقل من 0,01	0,42
صياغة الاستراتيجية التسويقية	0,56	أقل من 0,01	0,30
التحليل الاستراتيجي للبيئة	0,31	أقل من 0,01	0,10

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي : 11,004  
 درجة الحرية : 5  
 مستوى الدلالة : 0,051  
 مربع كاي المعياري : 2,201  
 مؤشر المطابقة المقارن : 0,943  
 مؤشر توكر لويس : 0,886

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح من الجدول أعلاه ان نموذج القياس أظهر مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة نسبيا صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس (كلها أعلى من 0,05 ما عدا الرقابة التسويقية والتحليل الاستراتيجي للبيئة) ، كما بينت أيضا هذه القيم الأهمية الكبيرة لمؤشر اعداد الموازنة والتقييم في تحديد مقياس التخطيط التسويقي ، حيث بلغت قيمة تشبعه المعياري 0,91.

أيضا من خلال قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات يمكن استنتاج ما يلي:

- مستوى الدلالة أكبر من 0,05 مما يعني تطابق النموذج مع البيانات؛
- بلغت قيمة كاف تربيع المعياري (2,2)، وهذه القيمة أقل من 5 مما يدل على مطابقة النموذج للبيانات مطابقة كبيرة؛
- أخذ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قيمة قريبة من 1 وهذا ما يدل أيضا على جودة المطابقة العالية لهذا النموذج.

أخيرا ومن خلال النتائج السابقة يمكن تأكيد الصدق العاملي لنموذج قياس التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يحتوي هذا المبحث عرضاً مفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وستقوم الباحثة بوصف خصائص عينة الدراسة ثم بعد ذلك يتم مناقشة نتائج المتغير المستقل، وهذا من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة؛

المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط التسويقي

الاستراتيجي.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (24): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستقيين

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	75	69,4%
	إناث	33	30,6%
	المجموع	108	100%
العمر	أقل من 29 سنة	22	20,4%
	ما بين 30 إلى 39 سنة	49	45,4%
	ما بين 40 إلى 49 سنة	37	34,3%
	50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	108	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	0	0%
	ليسانس وماستر	99	91,7%
	ماجستير	9	8,3%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	108	100%
مدة الخدمة في المؤسسة	أقل من 3 سنوات	26	24,07%
	من 4 إلى 6 سنوات	55	50,92%
	من 7 إلى 9 سنوات	27	25,0%
	أكثر من 10 سنوات	1	0,9%
المجموع	/	108	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ورد في الجدول أعلاه تفصيل لعينة الدراسة حسب الجنس حيث فاقت نسبة الذكور (69%) بتكرار 75، بينما فاقت نسبة الإناث (30%) بتكرار 33 وهي نسبة مهمة تدل على تولي المرأة للمناصب الادارية في المؤسسات عينة الدراسة حيث تتعدد المسؤوليات وتحتاج إلى الصنفين من الجنس. كما ورد في الجدول توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب العمر حيث تشكل الفئة من 30 إلى 39 النسبة الأعلى فبلغت (45,40%) بتكرار 49، تليها الفئة من 40 إلى 49 بنسبة (34,30%)، بينما شكلت نسبة الأفراد دون تسعة وعشرون سنة نسبة (20,40%) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة هم من فئة الشباب التي تمتلك النضج الفكري والدراية في العمل، وهذه النسب مهمة لأغراض الدراسة فيما يتعلق بالإجابة الدقيقة على عبارات الاستبيان.

كذلك تم عرض المؤهلات العلمية والتي وردت كما يلي: الحاصلين على شهادة الليسانس والماستر الجامعية كانت النسبة الأعلى وبلغت نسبة 91,7%، تليها الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير) وبلغت 8,3% ، وهذا ما يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف الأفراد ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية العالية للاستفادة من معارفهم الجديدة في أداء أنشطتها التسويقية مما ينعكس إيجابا على تطوير هذه المنظمات واتخاذها القرارات التسويقية السليمة.

وورد في الجدول كذلك مدة خدمة أفراد العينة في المؤسسة حيث توزعت بين الأربع فئات وبلغت أكبر نسبة (50,92%) في الفئة من 4-6 سنة، تليها الفئة من 7 إلى 9 — 25% وهي متقاربة جدا مع الفئة أقل من 3 سنوات حيث بلغت 24,07%، أما فئة أكثر من 10 سنوات فبلغت 9%، وهذه النسب تدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء أعمالهم الادارية، كما تنعكس هذه النتائج مع إجابات عينة الدراسة فيما يخص متغير العمر.

**المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة**

يختص هذا المطلب بتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بإدارة المعرفة كمتغير مستقل مكون من أربعة عمليات أساسية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، وفيما يلي نعرض جداول نتائج هذا المتغير والتي جاءت كما يلي:

**أولاً- توليد المعرفة:**

تحتوي هذه العملية على ثلاث عمليات فرعية تتمثل في: تشخيص المعرفة، اكتسابها وخلق المعرفة، حيث حققت مجموعها متوسط حسابي (4,39)، وجاءت نتائج هذه العملية كما يلي:

**1- عملية تشخيص المعرفة:**

**الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية**

**تشخيص المعرفة**

الرقم	عبارات عملية تشخيص المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	تعتمد المنظمة في تشخيصها للمعرفة على مصادر متعددة مثل: الانترنت، قسم البحث والتطوير، خبرات العاملين...الخ.	4,16	,366	موافق
2	تعمل إدارة المنظمة على تحديد المعرفة التي تحتاجها عن الزبائن أو المنتجات أو الاسواق بشكل منظم ومستمر.	4,17	,374	موافق
3	تقوم المنظمة بتحديد أماكن تواجد المعرفة داخل المنظمة (في عقول الأفراد، في الاجراءات أم في النظم) وتحديد الاشخاص الحاملين لها.	4,17	,374	موافق
4	تقوم المنظمة بتشخيص نوع المعرفة التي تحتاجها كل الادارات والأقسام داخل المنظمة.	4,17	,374	موافق
المتوسط الحسابي العام		4,16	,3699	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة نتائج الجدول الخاصة بعملية تشخيص المعرفة نجد أن هذه العملية حصلت على متوسط حسابي عام قدر بـ (4,16) أي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة ممارسة عالية، وهذا مؤشر جيد على ممارسة المنظمات عينة الدراسة لهذه العملية وهذا من خلال: اكتشاف معرفة المنظمة، تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أماكن تواجدها في القواعد، تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة في كل أقسام المنظمة وهذا لا يكون إلا بامتلاك آليات الاكتشاف والبحث والوصول، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارة العملية تقريبا متساوية وتقع ضمن المجال من (3,40-4,19) بدرجة ممارسة عالية.

مما سبق يمكن القول بأن عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة في برنامج إدارة المعرفة حيث بواسطتها تستطيع المنظمة تحديد الفجوات المعرفية التي تحتاجها عن أسواقها المستهدفة، وهي عملية جوهرية تساهم بشكل كبير في تحديد العمليات الأخرى.

## 2- عملية اكتساب المعرفة:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية اكتساب المعرفة

الرقم	عبارات عملية الاكتساب	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
5	تسعى المنظمة إلى الحصول على المعرفة الجديدة من بيئتها الداخلية مثل: العاملين، الوثائق، السجلات، قواعد البيانات...إلخ.	4,58	,495	موافق بشدة
6	تسعى المنظمة إلى الحصول على المعرفة الجديدة من بيئتها الخارجية مثل: المنافسين، العملاء، الموردين، الاستخبارات التسويقية...إلخ	4,71	,454	موافق بشدة
7	تقوم المنظمة باستئجار عاملين جدد يجلبون لها أفكار ومعرفة جديدة.	4,30	,459	موافق بشدة
8	تستعين المنظمة بمختصين وخبراء من خارج المنظمة للاستفادة من معارفهم في ممارسة أنشطتها التسويقية.	3,90	,735	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4,37	.3215	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تتبنى عملية اكتساب المعرفة، ويستدل من اجابات المبحوثين الواردة في الجدول (18) أن المؤسسات تولي اهتماما واضحا بأنشطة اكتساب المعرفة من خلال سعيها للحصول على المعرفة من مصادر متعددة سواء داخلية مثل: العاملين، الوثائق، السجلات، قواعد البيانات...إلخ أو خارجية مثل: المنافسين، العملاء، الموردين...إلخ كما تعمل على توظيف مختصين وخبراء في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم التسويقية. حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات العملية بين (4,30 و 4,71) وجميعها تقع فوق متوسط المقياس مما يعني وجود إتجاه ايجابي من قبل المبحوثين اتجاه هذه العملية، أما قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه العملية فبلغت (4,37) أي موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة ممارسة عالية جدا.

3- عملية خلق المعرفة:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية خلق المعرفة

لرقم	عبارات عملية خلق المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
9	تشجع المنظمة العاملين لديها على طرح وتوليد أفكار ابتكارية جديدة.	4,65	,480	موافق بشدة
10	تعمل المنظمة على استخراج المعرفة الضمنية (الكامنة) الموجودة في أذهان العاملين لديها للاستفادة منها في أداء مختلف أنشطتها التسويقية.	4,65	,480	موافق بشدة
11	تسعى المنظمة إلى إحداث تفاعل بين العاملين لديها من أجل تحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة وواضحة.	4,65	,480	موافق بشدة
12	تعمل المنظمة على تحديث المعرفة المتاحة لديها بشكل مستمر.	4,65	,480	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام				موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بعد دراسة نتائج الجدول الخاصة بعملية خلق المعرفة نجد أنها حصلت على متوسط حسابي عام قدر بـ (4,65) أي موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي لأنها تقع ضمن المجال من (4,19) - (5) في مقياس بدرجة ممارسة عالية جدا.

إن هذه النتائج تعبر عن إدراك المؤسسات عينة الدراسة لأهمية خلق المعرفة كعملية من عمليات توليد المعرفة لأن المعرفة المتوفرة في أذهان المدراء ومختلف كوادر المنظمة في شكل خبرات ومهارات وحس وتفكير وقدرات تساهم بشكل كبير في سلامة وتعزيز مختلف القرارات الإدارية داخل المنظمة، وهذا من خلال: تشجيع العاملين لديها على طرح وتوليد أفكار ابتكارية جديدة فيما يخص العبارة (9) والعمل على استخراج المعرفة الكامنة من الأفراد للاستفادة منها في إنجاز مختلف أنشطتها التسويقية بالنسبة للعبارة (10)، كما تسعى المنظمة كذلك إلى إحداث تفاعل بين العاملين لديها من أجل تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وواضحة فيما يخص العبارة (11)، أما العبارة (12) فتعلقت بتحديث المعرفة المتاحة لديها.

لذا يجب الاهتمام أكثر بتوفير مختلف الوسائل التي تساهم في تفجير القدرات المعرفية لدى الموارد البشرية لأن المنظمات اليوم تحتاج إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

ولقد تم تلخيص نتائج عملية توليد المعرفة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية توليد المعرفة

العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تشخيص المعرفة	4,16	.36996	عالية
اكتساب المعرفة	4,37	.32153	عالية جدا
خلق المعرفة	4,65	.47977	عالية جدا
توليد المعرفة	4,39	.28032	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن المؤسسات عينة الدراسة تمارس وتتبنى عملية توليد المعرفة بدرجة ممارسة عالية جدا لأن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العملية (4,39) وهو يقع ضمن المجال (4,19-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي. ويلاحظ أن أكثر العمليات ممارسة هي عملية خلق المعرفة وهذا يعود إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات لأنها إنتاجية وتسعى بصفة مستمرة إلى التطوير والتحسين في منتجاتها لمقابلة احتياجات زبائنهم من جهة ومواجهة منافسيها من جهة أخرى، فهي تعمل على تشجيع الافراد العاملين لديها على طرح أفكار ابداعية وتطبيقها في تصميم منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات المستهلكين.

#### ثانيا- عملية تخزين المعرفة:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية تخزين المعرفة

الرقم	عبارات عملية تخزين المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
13	تحفظ المنظمة بالعاملين الجيدين لديها لأنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة.	4,47	,502	موافق بشدة
14	يتوافر لدى المنظمة قاعدة للبيانات من أجل الوصول إلى المعرفة اللازمة في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة.	4,56	,498	موافق بشدة
15	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية (الحواسيب ووسائط التخزين) الحديثة لحفظ المعرفة وهذا لكفاءتها وفعاليتها	4,28	,695	موافق بشدة
16	تعتمد المنظمة على الأرشيف والمستندات الورقية لحفظ المعرفة.	4,77	,424	موافق بشدة
17	تقوم المنظمة بتوثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	4,72	,450	موافق بشدة
18	تعمل المنظمة على تبويب وفهرسة المعرفة المتاحة لديها.	4,69	,467	موافق
19	يتوافر لدى المنظمة إدارة خاصة تقوم بتخزين جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها التسويقي.	2,36	,483	غير موافق
	المتوسط الحسابي العام	4,26	.24301	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.



بملاحظة نتائج الجدول أعلاه يتضح أن اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات عملية تخزين المعرفة جاءت بدرجة موافق بشدة ما عدا العبارة (19) التي حققت أقل متوسط حسابي بلغت قيمته 2,36 وهو أدنى من متوسط المقياس مما يعني وجود إتجاه معاكس أو سلبي اتجاه هذه العبارة المتعلقة بامتلاك المنظمة لإدارة خاصة بتخزين جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها التسويقي وهذا الأمر الذي قد يشكل عائقاً أمام تنفيذ إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات هذه العملية (4,26) أي موافق بشدة حسب المقياس المعتمد في البحث. إن هذه الاجابات تعبر عن إدراك المؤسسات عينة الدراسة لأهمية عملية تخزين المعرفة، فهذه الأخيرة لا تكون مفيدة وهادفة إلا اذا تم تخزينها وترتيبها وتيوبها وتم وضعها في صورة مفيدة لكي يتمكن الموظفون من الاستفادة منها والوصول إليها في الحاضر والمستقبل. لذلك اعتبر بعض الباحثين أن الحصول على المعرفة وتصنيفها وتخزينها تشكل أهم جوانب إدارة المعرفة كما تهتم المنظمات المعتمدة على المعرفة بمستودعات المعرفة وتحرص على إدارة المخزون المعرفي لمواجهة فرص وتحديات المستقبل<sup>1</sup>.

#### ثالثاً- عملية توزيع المعرفة:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة

#### عملية توزيع المعرفة

الرقم	عبارات عملية توزيع المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
20	تستخدم المنظمة الوثائق والنشرات المكتوبة والمطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين لديها.	4,31	,463	موافق بشدة
21	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالبريد الالكتروني، الانترنت واقراص الحاسوب لنشر المعرفة بين العاملين.	4,16	,366	موافق
22	تقوم المنظمة بنقل المعرفة من مصادرها المختلفة إلى مختلف الادارات والأقسام.	4,67	,474	موافق بشدة
23	تستخدم المنظمة برامج التدريب والحوار لتنمية مهارات العاملين لديها.	3,87	,337	موافق
24	تشجع المنظمة تبادل المعرفة بين العاملين لديها من خلال أسلوب فرق العمل.	4,02	,736	موافق
25	تعمل المنظمة على تنمية المعرفة لدى عاملها باستمرار من خلال مشاركتهم في المؤتمرات، الأيام الدراسية، ورشات العمل...الخ.	3,25	,810	محايد
26	تعتمد المنظمة على العلاقات والاتصالات غير الرسمية التي تكفل نشر المعرفة بين مسؤولي (كوادرات) المنظمة في المستويات كلها.	4,09	,422	موافق
	المتوسط الحسابي العام	4,05	.22731	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

<sup>1</sup> : ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 197

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أن إجابات المبحوثين على عبارات عملية توزيع المعرفة تراوحت بين موافق بشدة وموافق ومحاييد، حيث حققت العبارة (23) المتعلقة بنقل المعرفة من مصادرها المختلفة إلى مختلف الإدارات والأقسام المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية جدا وبمتوسط حسابي (4,67)، كما أشارت النتائج موافقة المبحوثين على استخدام المنظمة للوثائق والنشرات المكتوبة والمطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين لديها بمتوسط حسابي (4,31) فيما يتعلق بالعبارة (20)، كذلك استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر المعرفة بين العاملين فيما يتعلق بالعبارة (21) بمتوسط حسابي (4,16)، في حين نجد العبارة (26) المتضمنة " اعتماد المنظمة على العلاقات والاتصالات غير الرسمية لنشر المعرفة بين مسؤولي المنظمة في المستويات كلها" حققت هي الأخرى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4,09) وهكذا فالمؤسسات عينة الدراسة حريصة على توصيل كل من المعرفة الضمنية والصريحة إلى الآخرين عن طريق العلاقات والاتصالات غير الرسمية. ومن جانب آخر حققت العبارة (25) درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3,25).

إن هذه الإجابات تشير إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بنشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتعتبرها عملية ضرورية داخل المنظمة يجب أن تتم مشاركتها بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة، كما تدرك أنها تساعد على وصول المعرفة الملائمة إلى مستخدميها في الوقت الملائم فتستعمل لذلك: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورش العمل، فرق العمل، التدريب... الخ، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذه العملية (4,05) أي موافق حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

#### رابعا- عملية تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة

#### عملية تطبيق المعرفة

الرقم	عبارات عملية تطبيق المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
27	تمنح المنظمة العاملين لديها الحرية في تطبيق معارفهم.	4,36	,837	موافق بشدة
28	تعمل المنظمة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	4,51	,502	موافق بشدة
29	تعمل المنظمة على تطبيق المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.	4,51	,502	موافق بشدة
30	تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة لديها في أداء وظائفها التسويقية.	4,51	,502	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي	4,47	.55570	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة (4,47) وهي قيمة مرتفعة الأمر الذي يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تمارس هذه العملية، كما أن الانحرافات المعيارية لعبارات هذه العملية منخفضة نسبياً مما يعني وجود تجانس في آراء المبحوثين حول عبارات هذه العملية.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن درجة موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذه العملية جاءت تقريباً متساوية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4,36 و 4,51) وهي قيم مرتفعة بدرجة موافق بشدة ضمن مجال مقياس ليكرت الخماسي.

إن هذه الإجابات تشير إلى أن المؤسسات المبحوثة تدرك تماماً أن المعرفة قوة إذا طبقت فتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها هي عمليات لا معنى لها إذا لم يتم استخدامها بفعالية من خلال إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها خاصة في العمليات الاستراتيجية المتعلقة بتصميم المنتجات، التسعير، التوزيع والترويج. ولقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة على فقرات هذه العملية (4,47) وهي قيمة مرتفعة كما أن الانحرافات المعيارية لعبارات هذه العملية منخفضة نسبياً مما يعني وجود تجانس في آراء المبحوثين حول عبارات هذه العملية.

ولقد تم تلخيص نتائج الجداول السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية لمدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة

العملية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
توليد المعرفة	4,39	.28032	عالية جداً
تخزين المعرفة	4.26	.24301	عالية جداً
توزيع المعرفة	4,05	.22731	عالية
تطبيق المعرفة	4,47	.55570	عالية جداً
عمليات إدارة المعرفة	4.2959	.25269	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه وحسب رأي المبحوثين أن المؤسسات عينة الدراسة تمارس كافة عمليات إدارة المعرفة حيث حققت كلها درجة موافقة مرتفعة، كما يلاحظ أن أكثر العمليات ممارسة هي عملية تطبيق المعرفة.

**المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي**

يختص هذا المطلب بتحليل النتائج المتعلقة بعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي كمتغير تابع مكون من خمس عمليات أساسية: التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للمزيج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية، وفيما يلي عرض جداول نتائج هذا المتغير والتي جاءت كما يلي:

**أولاً- عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة:**

تحتوي هذه العملية على عمليتين فرعيتين ممثلة في: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحليل SWot، حيث حققت مجموعها متوسط حسابي (4,45)، وجاءت نتائج هذه العملية كما يلي:

**1- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:**

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول ممارسة

**عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية**

الرقم	عبارات عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
31	تهتم المنظمة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال الصناعة محليا وخارجيا.	4,47	502,	موافق بشدة
32	يتم دراسة وتحليل كافة المتغيرات الاقتصادية مثل: التضخم، مستوى الأسعار، التغيير على مستوى هيكل الإنفاق....الخ.	4,56	498,	موافق بشدة
33	يتم دراسة وتحليل الأنظمة القانونية والتشريعات الحكومية التي قد تؤثر على استراتيجية المنظمة.	4,28	695,	موافق بشدة
34	يتم دراسة وتحليل قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع عند صياغة الاستراتيجية التسويقية.	4,52	676,	موافق بشدة
35	يتم دراسة وتحليل المنافسين من حيث: استراتيجياتهم، نوعية المنتجات التي يتعاملون بها، حصتهم في السوق، معرفة نقاط قوتهم وضعفهم...الخ	4,73	445,	موافق بشدة
36	يتم دراسة حجم السوق ونسبة نموه ومراحل تطوره، ومتابعة رغبات وأذواق وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.	4,48	502,	موافق بشدة
37	يتم متابعة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على نشاط المنظمة مثل: التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون...الخ	4,69	463,	موافق بشدة
38	يتم تحديد وتحليل إمكانات المنظمة المالية وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للأنشطة التسويقية	4,41	494,	موافق بشدة
39	يتم تحديد وتحليل الكفاءات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وأخذها بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط للأنشطة التسويقية.	4,46	501,	موافق بشدة
40	تحدد المنظمة بدقة إمكاناتها الإنتاجية التي تمكنها من التجاوب مع تقلبات الطلب في السوق.	4,58	495,	موافق بشدة
41	تهتم المنظمة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخلها.	4,54	501,	موافق بشدة

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

42	تهتم المنظمة بتحليل الهيكل التنظيمي الداخلي لها.	4,49	502,	موافق بشدة
43	يتم تحليل المعلومات المتوفرة وتقييم مدى جودتها وفعاليتها في عمليات التخطيط التسويقي.	4,58	495,	موافق بشدة
معدل النسب				موافق بشدة
		4.523	.17644	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من نتائج الجدول رقم (26) أن كل أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مؤسساتهم تقوم بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على هذه العملية بين (4,28 و 4,73) وهي قيم مرتفعة جدا ضمن مجال مقياس ليكرت الخماسي، وساهم في ايجابية هذه العملية العبارة رقم (35) التي حققت أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (4,72) فالمؤسسة بواسطة المعارف التي حصلت عليها من بيئتها الخارجية والداخلية استطاعت معرفة من هم منافسيها وتحليلهم من حيث: استراتيجياتهم، نقاط قوتهم، ..الخ، كما نجد العبارة (37) المتعلقة بمتابعة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي حققت متوسط حسابي بلغت قيمته (4,69) وهذا مايدل على اهتمام المؤسسات عينة الدراسة على متابعة كل التطورات التكنولوجية. أما بقية العبارات الأخرى هي الأخرى حظيت باهتمام كبير من قبل المبحوثين وحققت درجة موافقة عالية جدا وبمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (4,28 و 4,49). ولقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية (4,59) وهي قيمة عالية جدا لأنها تقع ضمن المجال (4,19- 5) من المقياس المعتمد في البحث.

إن هذه الاجابات تشير إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بعملية تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية مستفيدة من معارفها المكتسبة ومن المخزون المعرفي الذي يمتلكه المدراء والمسيرين من معلومات وبيانات وخبرات متراكمة عن: المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، المنافسة، الإمكانيات المالية، الإنتاجية، البشرية.. وغيرها، وتحلل مختلف العوامل الخارجية المؤثرة على أسواقها وآثارها المحتملة.

2- تحليل swot :

الجدول رقم (34):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة الدراسة حول ممارسة

عملية تحليل swot

الرقم	عبارات تحليل swot	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
44	يتم تحديد وتحليل الفرص المتاحة في الأسواق، واستغلالها عند وضع الأهداف والخطط التسويقية مثل: دخول أسواق جديدة، التوسع في خطوط إنتاج جديدة...الخ.	4,37	,485	موافق بشدة
45	يتم تحديد وتحليل التهديدات البيئية والسعي للتكيف معها مثل: دخول منافسين خارجيين بتكلفة اقل، زيادة مبيعات المنتجات البديلة...الخ.	4,55	,500	موافق بشدة
46	تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	4,31	,467	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام				موافق بشدة
		4,41	.31112	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن كل اجابات المبحوثين على عبارات عملية تحليل swot جاءت بدرجة موافق بشدة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتلت العبارة (45) المتعلقة بتحديد التهديدات البيئية والسعي للتكيف معها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,45) والتي تعكس وعي المبحوثين بخطر التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وأهمية مسابرتها، في حين احتلت العبارة (44) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4,40) والتي تضمنت تحليل المنظمة للفرص المتاحة في السوق وهذه القيمة تعكس ما جاءت به نتائج العملية السابقة (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) فقدرة المؤسسة على تحليل بيئتها الخارجية يمكنها من تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات للتكيف معها، بينما جاءت العبارة (46) في المرتبة الثالث بمتوسط حسابي (4,31) وهذه القيمة كذلك تفسر ما جاءت به عبارات العملية السابقة (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) فتحليل البيئة الداخلية للمنظمة يمكنها من تحديد نقاط قوتها لتعزيزها وتحديد نقاط ضعفها من أجل معالجتها.

ولقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للإجابات عينة الدراسة حول عملية تحليل swot (4,41) وهي قيمة عالية جدا لأنها تقع ضمن المجال (4,19-5) من مقياس ليكرت الخماسي، الأمر الذي يدل على اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بتحليل نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من أجل تحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة التي تمكنها من التعامل مع كل وضع على حدى، كما أظهرت الانحرافات المعيارية لعبارات هذه العملية تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة حولها.

ولقد تم تلخيص نتائج الجداول السابقة المتعلقة بعملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحليل swot في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة

العملية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	درجة التحقق
تحليل البيئة الخارجية والداخلية	4.5235	.17644	عالية جدا
تحليل swot	4,41	.31112	عالية جدا
التحليل الاستراتيجي للبيئة	4.4670	.18276	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه وحسب رأي المبحوثين أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة بدرجة موافقة عالية جدا لأن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العملية (4,46) وهي قيمة تقع ضمن المجال (4,19 - 5)، فالمؤسسات التي تسعى إلى الدخول للأسواق ينبغي عليها القيام بفهم وتحليل معمق لطبيعة وخصائص الأوضاع السائدة في السوق، والقوى الفاعلة فيه وكذلك تقييم وضعها من حيث قدرتها على دخول تلك الأسواق، تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجهها في ذلك السوق، متابعة الاستراتيجيات المتوقعة من قبل المنظمات المنافسة، وبالتالي فالتحليل الاستراتيجي عملية أساسية تقوم بها المنظمة لفهم وتحديد الأسواق المستهدفة عن طريق جمع المعلومات وإجراء البحوث التسويقية.

ثانيا- عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة

عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية

الرقم	عبارات عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
47	يتم وضع أهداف تسويقية بعيدة المدى بصورة واضحة ومحددة ومكتوبة مثل: وضع خطة طويلة الأجل من أجل زيادة الحصة السوقية، زيادة هامش الربح...الخ.	4,30	,459	موافق بشدة
48	يتم وضع أهداف تسويقية بعيدة المدى متكاملة مع الأهداف العامة للمنظمة وملائمة للوضع التنافسي السائد.	4,44	,499	موافق بشدة
49	يتم تحديد الوقت اللازم والمطلوب لتحقيق الأهداف التسويقية.	4,19	,398	موافق بشدة
50	يتم وضع أهداف تسويقية حقيقية وقابلة للتحقيق، مثل: زيادة عدد المستهلكين لمنتجاتكم، زيادة حجم إنفاقهم، زيادة معدلات تكرار الشراء لديهم...الخ؟	4,38	,488	موافق بشدة
51	يتم تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة بالاعتماد على معايير معينة مثل: الدخل، فئة عمرية معينة، منطقة جغرافية معينة...الخ، وتحديد القطاعات التي سيتم استهدافها.	4,28	,667	موافق بشدة
52	يتم بناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة ومنتجاتها في أسواقها المستهدفة.	4,40	,492	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي العام	4,33	.23952	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن كل اجابات المبحوثين على عبارات عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية جاءت كلها بدرجة موافق بشدة، حيث نجد العبارة (48) حققت أكبر متوسط حسابي بقيمة (4,40)، في حين نجد العبارة (40) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,40). كما يوافق المبحوثين على قيام المؤسسات بتقسيم السوق الى قطاعات بالاعتماد على معايير معينة وتحديد القطاعات التي سيتم استهدافها بمتوسط حسابي (4,28) فيما يتعلق بالعبارة (51)، حيث هذه العملية تمكن المؤسسات من وضع الخطط التسويقية التي تتوافق وحاجات أقسام السوق كلها وبالتالي تحديد الاستراتيجية التي تتعامل معها في سوقها المستهدف (استراتيجية التسويق المتنوع أو غير المتنوع ، أم استراتيجية التسويق المركز).

إن هذه الاجابات تشير إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بعملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول هذه العملية عملية (4,33) بدرجة ممارسة عالية جدا لأنها تقع ضمن المجال (4,19-5) من مقياس ليكرت الخماسي، الأمر الذي يثبت وعي المبحوثين بأهمية التركيز على تحديد الأهداف الكبرى (الاستراتيجية) استنادا إلى رؤية ورسالة المؤسسة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها ثم العمل على تحديد أهداف تسويقية تكون محددة بدقة ومنجزة ضمن جدول زمني محدد، كما يجب القيام بعمل استراتيجية تتضمن تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء فرعية واختيار الأنسب محاولة منها للبحث عن بناء صورة جيدة عنها وعن منتجاتها في هاته الأسواق حتى تستطيع تحقيق الخطط والأهداف المرسومة.



ثالثاً: عملية التخطيط للمزيج التسويقي:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة

عملية التخطيط للمزيج التسويقي

الرقم	عبارات عملية التخطيط للبرنامج التسويقي	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
53	تحديد تشكيلة المنتجات من حيث: الاتساع، العمق، الطول...، بشكل يشبع حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة ويحقق أهداف المنظمة.	4,48	,520	موافق بشدة
54	تحليل دورة حياة المنتجات الحالية وتحديد ربحية المؤسسة في خلال كل مرحلة من هاته المراحل.	4,56	,498	موافق بشدة
55	تطوير منتجات جديدة لتحقيق النمو والأرباح، والإحلال لتلك الأصناف المتقدمة.	4,50	,502	موافق بشدة
56	تصميم منتجات تحقق رغبات المستهلكين من حيث: الشكل، طريقة التركيب والمكونات، نوع الغلاف، اللون...الخ.	4,32	,470	موافق بشدة
57	وضع علامة تجارية والتعريف بها في الجزء التسويقي المستهدف، ودراسة ردود أفعال المستهلكين اتجاهها.	4,58	,495	موافق بشدة
58	وضع سعر يناسب القدرة الشرائية للمستهلكين وبشكل تنافسي في نفس الوقت.	4,30	,615	موافق بشدة
59	تحديد القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال المنتجات إلى المستهلكين (الأسواق) في الوقت والمكان المناسبين (مباشرة أو غير مباشرة)، تحديد عدد المستويات التي تضمها القناة، نوع الوسطاء...الخ.	4,41	,494	موافق بشدة
60	يتم تحديد عناصر المزيج الترويجي (الاعلان، بيع شخصي، تنشيط المبيعات، علاقات عامة، تسويق مباشر...) الانسب والواجب اتباعه لاعلام المستهلكين بمنتجاتكم المختلفة.	4,56	,498	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام				موافق بشدة
		4.4511	.19351	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن كل اجابات المبحوثين جاءت بدرجة موافق بشدة على فقرات العملية، حيث احتلت العبارة (57) المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي (4,58) والمتضمنة وضع علامة تجارية والتعريف بها في الجزء التسويقي المستهدف، ودراسة ردود أفعال المستهلكين اتجاهها، تليها في المرتبة الثانية العبارتين (54) و(60) مناصفة بمتوسط حسابي قدره (4,56)، حيث تضمنت العبارة (54) تحليل دورة حياة المنتجات الحالية وتحديد ربحية المؤسسة خلال كل مرحلة من هاته المراحل، أما العبارة (60) فتعلقت بتحديد عناصر المزيج الترويجي الأنسب والواجب اتباعه لإعلام المستهلكين بالمنتجات المختلفة، ومن جانب آخر نجد العبارة (53) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,48).

وبملاحظة قيمة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (4.45) نستطيع القول بأن المؤسسات عينة الدراسة بعدما تضع الأهداف وتحددها وفقاً لسوقها المستهدفة، تقوم بتصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة، وذلك من خلال تصميم مزيج تسويقي متكامل من منتج، سعر، توزيع وترويج بالشكل الذي يرضي المستهلك ويحقق أهداف المنظمة أو السوق.

رابعاً- عملية إعداد الموازنة والتنفيذ:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية إعداد الموازنة والتنفيذ

الرقم	عبارات عملية إعداد الموازنة والتنفيذ	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
61	تقوم المنظمة بإعداد الموازنة المالية اللازمة لإنجاز الأنشطة التسويقية.	4,58	,495	موافق بشدة
62	تلتزم المنظمة بالموازنة المحددة في الخطة التسويقية.	4,25	,699	موافق بشدة
63	تعمل المنظمة على توزيع مسؤولية تنفيذ الخطة على كل الأقسام والادارات.	4,47	,520	موافق بشدة
64	تحرص المنظمة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة.	4,56	,498	موافق بشدة
65	يتم تنفيذ الخطة في الوقت اللازم والمحدد لها.	4,48	,502	موافق بشدة
المتوسط الحسابي العام				موافق بشدة
		4.4704	.32041	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن كل اجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافق بشدة على فقرات عملية إعداد الموازنة والتنفيذ، حيث احتلت العبارة (61) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,58) والتي تضمنت إعداد الموازنة المالية اللازمة لإنجاز الأنشطة التسويقية مما يعني أنها تحظى بالاهتمام كبير من قبل المؤسسات عينة الدراسة، تليها في المرتبة الثانية تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة فيما يتعلق بالعبارة (64) بمتوسط حسابي قدره (4,56)، أما العبارة (65) فكانت حول تنفيذ الخطة في الوقت اللازم والمحدد لها فحققت المرتبة الثالثة.

ونلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام الخاص بعملية إعداد الموازنة والتنفيذ (4,47) بدرجة ممارسة عالية جدا مما يدل على التزام المؤسسات بتحديد الموازنات الخاصة بالنشاط التسويقي في الوقت المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها إدارة المنظمة، وهذا بدوره يملي على مدير التسويق القيام بالتخطيط بالشكل الجيد من خلال القيام بجمع المعلومات اللازمة عن السوق المستهدف.

خامسا- عملية الرقابة التسويقية:

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة عملية الرقابة التسويقية

الرقم	عبارات الرقابة التسويقية	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
66	يتم مراقبة الأداء ومستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقا بناء على معايير مدروسة.	4,16	,366	موافق
67	يتم مراقبة الأداء الفعلي للتسويق مع المخطط له مسبقا لإظهار الاختلاف وتصحيح الانحرافات.	4,17	,374	موافق
68	يتم تشخيص مكامن الخلل والانحراف وتحليل أسبابه واقتراح الطرق لمعالجة هذا القصور أو الخلل.	4,57	,497	موافق بشدة
69	يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.	4,36	,483	موافق بشدة
70	تستفيد ادارة المنظمة من نتائج تقييم الخطط السابقة في اعداد الخطط المستقبلية.	4,55	,500	موافق بشدة
71	يتم تقييم الأجهزة التخطيطية التسويقية كونها المسؤولة عن إعداد وصياغة الخطة التسويقية	4,31	,467	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي العام	4,35	.23868	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه نجد أن كل إجابات المبحوثين على عبارات عملية الرقابة التسويقية جاءت بدرجة موافق وموافق بشدة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4,16 و 4,57) فنجد العبارة (68) والمتضمنة تشخيص مكامن الخلل والانحراف وتحليل أسبابه واقتراح الطرق لمعالجة هذا القصور أو الخلل، وهذا مؤشر جيد على أن المؤسسات عينة الدراسة تمتلك نظام رقابة تسويقي جيد تستطيع من خلاله اكتشاف الأخطاء وبالتالي معالجتها، أما العبارة رقم (70) فحققت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,55) أين تستفيد المنظمة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية. ولقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعملية الرقابة التسويقية (4,35) وهي قيمة عالية جدا لأنها تقع ضمن المجال (4,19- 5) من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا دليل على أن إدارة التسويق بهذه المؤسسات تقوم بمتابعة ورقابة جميع الخطط التي تم وضعها، كما يجب على متخذي القرارات مراعاة كافة المتغيرات التي قد تواجهها المؤسسة في أسواقها المستهدفة.

ولقد تم تلخيص نتائج عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي في الجدول التالي:  
 الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي

العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التحليل الاستراتيجي للبيئة	4,50	.18276	عالية جدا
تحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية	4,33	.23952	عالية جدا
التخطيط للبرنامج التسويقي	4.46	.19351	عالية جدا
اعداد الموازنة والتنفيذ	4.46	.32041	عالية جدا
الرقابة التسويقية	4,35	.23868	عالية جدا
عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي	<b>4.4147</b>	<b>.15557</b>	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم وتمارس عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي من خلال مراحلها المختلفة وهي: التحليل الاستراتيجي للبيئة، تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، التخطيط للبرنامج التسويقي، إعداد الموازنة والتنفيذ، الرقابة التسويقية.

المبحث الثالث: تحليل الفروقات واختبار الفرضيات

بعد التطرق إلى متغيرات الدراسة في المبحث السابق، سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحليل الفروق لمتغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية، كما سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، لهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية؛**

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة؛**

**المطلب الأول: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية**

من خلال هذا المطلب سنحاول اختبار مدى وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومدى وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للمتغيرات الشخصية.

**أولاً- اختبار الفروق في متغير إدارة المعرفة:**

**1- حسب الجنس: لمعرفة ما اذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:**

**الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس**

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	1.00	0.05	0.70	0.41
	داخل المجموعات	106.00	0.08		
	المجموع	107.00			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	1.00	0.15	2.54	0.11
	داخل المجموعات	106.00	0.06		
	المجموع	107.00			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	1.00	0.00	0.06	0.80
	داخل المجموعات	106.00	0.05		
	المجموع	107.00			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.00	0.24	0.77	0.38
	داخل المجموعات	106.00	0.31		
	المجموع	107.00			
عمليات ادارة المعرفة	بين المجموعات	1.00	0.01	0.15	0.70
	داخل المجموعات	106.00	0.06		
	المجموع	107.00			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود فروق جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس، حيث تشير قيم F ومعنويتها لكل العمليات إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 لأن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

(0,05)، كما نجد مستوى الدلالة الإجمالي للعمليات ككل (0.70) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فرق معنوي في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بين فئات الجنس، ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة حسب الجنس

الجنس	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
ذكر	المتوسط الحسابي	4.41	4.24	4.06	4.50
	الانحراف المعياري	0.28	0.25	0.22	0.56
أنثى	المتوسط الحسابي	4.36	4.32	4.04	4.40
	الانحراف المعياري	0.28	0.22	0.24	0.54
المجموع	المتوسط الحسابي	4.40	4.26	4.05	4.47
	الانحراف المعياري	0.28	0.24	0.23	0.56

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

2- حسب السن: لمعرفة ما اذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للسن

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	1.159	2	.580	8.395	0,01
	داخل المجموعات	7.249	105	.069		
	المجموع	8.408	107			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	.276	2	.138	2.401	.096
	داخل المجموعات	6.043	105	.058		
	المجموع	6.319	107			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	.069	2	.034	.661	.519
	داخل المجموعات	5.460	105	.052		
	المجموع	5.529	107			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2.492	2	1.246	4.282	.016
	داخل المجموعات	30.550	105	.291		
	المجموع	33.042	107			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	.614	2	.307	5.180	.007
	داخل المجموعات	6.219	105	.059		
	المجموع	6.832	107			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك تبعاً للسن، حيث تشير قيم F ومعنويتها الى وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية توزيع المعرفة حيث كانت قيمتها 0,51 وهي غير دالة احصائياً. وإجمالاً نجد

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات إدارة المعرفة (0.007) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على وجود فرق معنوي في عمليات إدارة المعرفة بين مختلف فئات السن، ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة حسب السن

السن	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
أقل من 29 سنة	المتوسط الحسابي	4.41	4.36	4.10	4.55
	الانحراف المعياري	0.24	0.21	0.24	0.22
30 - 39 ans	المتوسط الحسابي	4.49	4.26	4.05	4.60
	الانحراف المعياري	0.28	0.21	0.23	0.25
40 - 49 ans	المتوسط الحسابي	4.26	4.22	4.03	4.26
	الانحراف المعياري	0.25	0.29	0.21	0.53
المجموع	المتوسط الحسابي	4.40	4.26	4.05	4.47
	الانحراف المعياري	0.28	0.24	0.23	0.56

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

3- حسب المستوى التعليمي: لمعرفة ما إذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين

الأحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.04	1.00	0.04	0.47	0.49
	داخل المجموعات	8.37	106.00	0.08		
	المجموع	8.41	107.00			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.38	1.00	0.38	6.71	0.01
	داخل المجموعات	5.94	106.00	0.06		
	المجموع	6.32	107.00			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	0.15	1.00	0.15	2.93	0.09
	داخل المجموعات	5.38	106.00	0.05		
	المجموع	5.53	107.00			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.09	1.00	1.09	3.62	0.06
	داخل المجموعات	31.95	106.00	0.30		
	المجموع	33.04	107.00			
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.00	1.00	0.00	0.06	0.81
	داخل المجموعات	6.83	106.00	0.06		
	المجموع	6.83	107.00			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك تبعا للمستوى التعليمي، حيث تشير قيم F ومعنويتها إلى عدم وجود فروق

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية تخزين المعرفة حيث كانت قيمتها 0,01 وهي دالة احصائيا. وإجمالاً نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,81) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فرق معنوي (جوهري) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بين مختلف المستويات التعليمية، ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة حسب للمستوى

### التعليمي

المستوى التعليمي		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
ليسانس	المتوسط الحسابي	4.40	4.25	4.04	4.50	4.30
	الانحراف المعياري	0.28	0.24	0.22	0.56	0.26
ماجستير	المتوسط الحسابي	4.33	4.46	4.17	4.14	4.28
	الانحراف المعياري	0.28	0.19	0.23	0.33	0.19
المجموع	المتوسط الحسابي	4.40	4.26	4.05	4.47	4.30
	الانحراف المعياري	0.28	0.24	0.23	0.56	0.25

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود إتفاق تام من قبل المبحوثين حول ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة من خلال التقارب الكبير بين المتوسطات الحسابية لمختلف فئات المستوى التعليمي، كما نجد قيم الانحرافات المعيارية منخفضة وهذا دليل على إنسجام وجهات نظر المبحوثين.



4- حسب الخبرة المهنية: لمعرفة ما إذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتظهر نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات إدارة المعرفة تعزى للخبرة المهنية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.98	3.00	0.33	4.59	0.00
	داخل المجموعات	7.42	104.00	0.07		
	المجموع	8.41	107.00			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.31	3.00	0.10	1.78	0.16
	داخل المجموعات	6.01	104.00	0.06		
	المجموع	6.32	107.00			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	0.50	3.00	0.17	3.41	0.02
	داخل المجموعات	5.03	104.00	0.05		
	المجموع	5.53	107.00			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2.57	3.00	0.86	2.92	0.04
	داخل المجموعات	30.47	104.00	0.29		
	المجموع	33.04	107.00			
عمليات ادارة المعرفة	بين المجموعات	0.63	3.00	0.21	3.54	0.02
	داخل المجموعات	6.20	104.00	0.06		
	المجموع	6.83	107.00			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وذلك تبعا للخبرة، حيث تشير قيم F ومعنويتها الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية تخزين المعرفة حيث كانت قيمتها 0,16 وهي غير دالة احصائيا. واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,02) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على وجود فرق معنوي في ممارسة عمليات ادارة المعرفة بين مختلف فئات الخبرة المهنية. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ادارة المعرفة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
أقل من 3 سنوات	المتوسط الحسابي	4.41	4.36	4.13	4.46
	الانحراف المعياري	0.22	0.19	0.23	0.51
4- 6	المتوسط الحسابي	4.46	4.23	4.07	4.59
	الانحراف المعياري	0.28	0.27	0.23	0.56
7-9	المتوسط الحسابي	4.25	4.25	3.94	4.23
	الانحراف المعياري	0.29	0.21	0.20	0.53
>10ans	المتوسط الحسابي	4.83	4.14	4.14	5.00
	الانحراف المعياري				
المجموع	المتوسط الحسابي	4.40	4.26	4.05	4.47
	الانحراف المعياري	0.28	0.24	0.23	0.56

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

ثانيا- اختبار الفروق الجوهرية في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

1- حسب الجنس: لمعرفة ما اذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(49): نتائج تحليل التباين لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للجنس

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.06	3.55	0.12	1.00	0.12	بين المجموعات
		0.03	106.00	3.46	داخل المجموعات
			107.00	3.57	المجموع
0.74	0.11	0.01	1.00	0.01	بين المجموعات
		0.06	106.00	6.13	داخل المجموعات
			107.00	6.14	المجموع
0.34	0.91	0.03	1.00	0.03	بين المجموعات
		0.04	106.00	3.97	داخل المجموعات
			107.00	4.01	المجموع
0.76	0.10	0.01	1.00	0.01	بين المجموعات
		0.10	106.00	10.98	داخل المجموعات
			107.00	10.99	المجموع
0.02	5.66	0.31	1.00	0.31	بين المجموعات
		0.05	106.00	5.79	داخل المجموعات
			107.00	6.10	المجموع
0.25	1.35	0.03	1.00	0.03	بين المجموعات
		0.02	106.00	2.56	داخل المجموعات

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

		107.00	2.59	المجموع	
--	--	--------	------	---------	--

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للجنس، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية الرقابة التسويقية حيث كانت قيمتها 0,02 وهي دالة إحصائية، وإجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي (0,25) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي في ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي بين مختلف فئات الجنس. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي حسب الجنس

الجنس	التحليل البيئي	تحديد الاهداف	التخطيط والتنفيذ	الموازنة	الرقابة التسويقية	عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي
ذكر	4.49	4.33	4.46	4.46	4.39	4.43
	0.17	0.24	0.19	0.32	0.23	0.15
أنثى	4.42	4.34	4.42	4.48	4.27	4.39
	0.20	0.24	0.19	0.33	0.23	0.16
المجموع	4.47	4.33	4.45	4.47	4.35	4.41
	0.18	0.24	0.19	0.32	0.24	0.16

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

2- حسب السن: لمعرفة ما إذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(51): نتائج تحليل التباين لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للسن

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.39	0.94	0.03	2.00	0.06	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي للبيئة
		0.03	105.00	3.51	داخل المجموعات	
			107.00	3.57	المجموع	
0.19	1.68	0.10	2.00	0.19	بين المجموعات	تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية
		0.06	105.00	5.95	داخل المجموعات	
			107.00	6.14	المجموع	
0.01	4.65	0.16	2.00	0.33	بين المجموعات	التخطيط للبرنامج التسويقي
		0.04	105.00	3.68	داخل المجموعات	
			107.00	4.01	المجموع	
0.02	3.82	0.37	2.00	0.75	بين المجموعات	اعداد الموازنة والتقييم
		0.10	105.00	10.24	داخل المجموعات	
			107.00	10.99	المجموع	
0.12	2.20	0.12	2.00	0.25	بين المجموعات	الرقابة التسويقية
		0.06	105.00	5.85	داخل المجموعات	
			107.00	6.10	المجموع	
<b>0.07</b>	2.66	0.06	2.00	0.12	بين المجموعات	التخطيط التسويقي الاستراتيجي
		0.02	105.00	2.47	داخل المجموعات	
			107.00	2.59	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للسن، حيث تشير قيم **F** ومعنويتها الى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عمليتي التخطيط للبرنامج التسويقي واعداد الموازنة والتنفيذ حيث كانت قيمهما 0,01 و 0,02 وهي دالة احصائيا، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,07) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي (جوهري) في ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي بين مختلف فئات السن. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للسنة

السن	التحليل البيئي	تحديد الاهداف	التخطيط	الموازنة والتنفيذ	الرقابة التسويقية	عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي
أقل من 29 سنة	4.51	4.30	4.38	4.36	4.44	4.40
	0.22	0.20	0.14	0.26	0.23	0.14
30 - 39 ans	4.46	4.38	4.51	4.56	4.35	4.45
	0.16	0.26	0.21	0.30	0.25	0.15
40 - 49 ans	4.45	4.29	4.41	4.42	4.31	4.38
	0.19	0.23	0.17	0.35	0.23	0.16
المجموع	4.47	4.33	4.45	4.47	4.35	4.41
	0.18	0.24	0.19	0.32	0.24	0.16

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

3- حسب المستوى التعليمي: لمعرفة ما اذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(53): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.45	0.58	0.02	1.00	0.02	بين المجموعات
		0.03	106.00	3.55	داخل المجموعات
			107.00	3.57	المجموع
0.79	0.07	0.00	1.00	0.00	بين المجموعات
		0.06	106.00	6.13	داخل المجموعات
			107.00	6.14	المجموع
0.88	0.02	0.00	1.00	0.00	بين المجموعات
		0.04	106.00	4.01	داخل المجموعات
			107.00	4.01	المجموع
0.97	0.00	0.00	1.00	0.00	بين المجموعات
		0.10	106.00	10.99	داخل المجموعات
			107.00	10.99	المجموع
0.98	0.00	0.00	1.00	0.00	بين المجموعات
		0.06	106.00	6.10	داخل المجموعات
			107.00	6.10	المجموع
0.78	0.08	0.00	1.00	0.00	بين المجموعات
		0.02	106.00	2.59	داخل المجموعات
			107.00	2.59	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للمستوى التعليمي، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها الى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 لكل العمليات، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,78) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي (جوهري) في ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وجميع عملياته بين مختلف فئات المستوى التعليمي. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي

الاستراتيجي تبعا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		التحليل البيئي	تحديد الاهداف	التخطيط	الموازنة والتنفيذ	الرقابة	عمليات التخطيط التسويقي
ليسانس	المتوسط الحسابي	4.46	4.33	4.45	4.47	4.35	4.41
	الانحراف المعياري	0.18	0.24	0.20	0.33	0.24	0.16
ماجستير	المتوسط الحسابي	4.51	4.35	4.46	4.47	4.35	4.43
	الانحراف المعياري	0.18	0.21	0.12	0.17	0.21	0.06
المجموع	المتوسط الحسابي	4.47	4.33	4.45	4.47	4.35	4.41
	الانحراف المعياري	0.18	0.24	0.19	0.32	0.24	0.16

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

4- حسب الخبرة: لمعرفة ما اذا كانت الاختلافات جوهرية تم استخدام تحليل التباين الاحادي، وتظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(55): نتائج تحليل التباين للفروق في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تعزى للخبرة المهنية

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.00	6.81	0.20	3.00	0.59	بين المجموعات	التحليل الاستراتيجي للبيئة
		0.03	104.00	2.99	داخل المجموعات	
			107.00	3.57	المجموع	
0.13	1.90	0.11	3.00	0.32	بين المجموعات	تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية
		0.06	104.00	5.82	داخل المجموعات	
			107.00	6.14	المجموع	
0.01	4.02	0.14	3.00	0.42	بين المجموعات	التخطيط للبرنامج التسويقي
		0.03	104.00	3.59	داخل المجموعات	
			107.00	4.01	المجموع	
0.12	1.98	0.20	3.00	0.59	بين المجموعات	اعداد الموازنة والتقييم
		0.10	104.00	10.39	داخل المجموعات	
			107.00	10.99	المجموع	
0.01	4.43	0.23	3.00	0.69	بين المجموعات	الرقابة التسويقية
		0.05	104.00	5.40	داخل المجموعات	
			107.00	6.10	المجموع	
<b>0.00</b>	6.67	0.14	3.00	0.42	بين المجموعات	التخطيط التسويقي الاستراتيجي
		0.02	104.00	2.17	داخل المجموعات	
			107.00	2.59	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للخبرة المهنية، حيث تشير قيم F ومعنويتها الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ما عدا عمليتي تحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية و عملية اعداد الموازنة والتنفيذ حيث كانت قيمهما 0,13 و 0,12 على التوالي وهي غير دالة احصائيا، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لاجمالي عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على وجود فرق معنوي في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي بين مختلف فئات الخبرة المهنية. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي تبعا للخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التحليل البيئي	تحديد الاهداف	التخطيط	الموازنة والتنفيذ	الرقابة	عمليات التخطيط
أقل من 3 سنوات	المتوسط الحسابي	4.47	4.28	4.38	4.39	4.38
	الانحراف المعياري	0.19	0.22	0.13	0.23	0.13
4-6	المتوسط الحسابي	4.52	4.39	4.51	4.40	4.47
	الانحراف المعياري	0.17	0.23	0.21	0.24	0.15
7-9	المتوسط الحسابي	4.35	4.27	4.39	4.22	4.33
	الانحراف المعياري	0.14	0.27	0.18	0.21	0.15
>10ans	المتوسط الحسابي	4.79	4.33	4.57	4.50	4.56
	الانحراف المعياري					
المجموع	المتوسط الحسابي	4.47	4.33	4.45	4.35	4.41
	الانحراف المعياري	0.18	0.24	0.19	0.24	0.16

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار النموذج المقترح باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس أثر كل متغير واحد على المتغير التابع، أي دراسة مدى قدرة عمليات إدارة المعرفة على تفسير التغير في كل مرحلة من مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي حيث يظهر التحليل الإحصائي أيا من عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتأثير جوهرية (معنوية) على كل من مراحل أو عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وبالتالي يمكن التعبير عن النموذج المقترح بالعلاقة التالية:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + E$$

حيث:

Y : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

b<sub>0</sub> : الثابت

X<sub>1</sub> : عملية توليد المعرفة

X<sub>2</sub> : عملية تخزين المعرفة

X<sub>3</sub> : عملية توزيع المعرفة

X<sub>4</sub> : عملية تطبيق المعرفة

E : الخطأ العشوائي

وتتكون هذه المعادلة من عدد من المعادلات الفرعية مساوية لعدد المتغيرات التابعة، وهي في هذا النموذج خمسة معادلات، كما يلي:



$Y_1$ : التحليل الاستراتيجي للبيئة

$Y_2$ : تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية

$Y_3$ : التخطيط للبرنامج التسويقي

$Y_4$ : إعداد الموازنة والتنفيذ

$Y_5$ : الرقابة على النشاط التسويقي

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة التاليتين:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

$H_1$ : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

ومن أجل ذلك تم حساب الانحدار الخطي البسيط ثم المتعدد لتفسير أثر عمليات إدارة المعرفة في تباين التخطيط التسويقي الاستراتيجي كما يلي:

**1- الانحدار الخطي البسيط:** سيتم تفصيل علاقة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها على التخطيط التسويقي الاستراتيجي كل عملية على حدى كما يلي:

أ- أثر عملية توليد المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

الجدول رقم (57): نتائج معادلة الانحدار البسيط بين عملية توليد المعرفة والتخطيط التسويقي

الاستراتيجي

المعلومات المقدره		المعايير الاحصائية						
b1	الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	Bêta	F	R	معامل التحديد $R^2$
0.29	3.16	0.00	106.00	1.00	0,516	38.40	0,516	.266

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

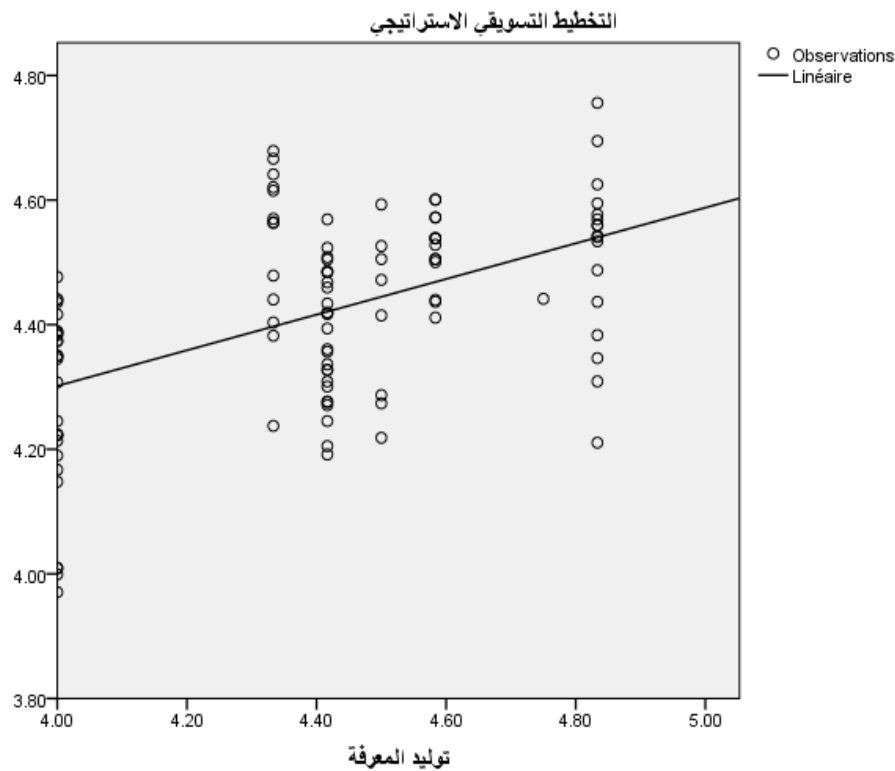
من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عملية توليد المعرفة تؤثر على التخطيط التسويقي الاستراتيجي، كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين عملية توليد المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 51,6%

## الفصل الرابع تأثير إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة

وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 26,6% من التباين في المتغير التابع (التخطيط التسويقي الاستراتيجي) تفسره عملية توليد المعرفة.

كما توضح إشارة  $B\hat{e}t\alpha$  العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة  $b_1$  والتي بلغت 0,29 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عملية توليد المعرفة بوحدة واحدة ارتفعت قيمة التخطيط التسويقي بـ 0,29 وحدة، أيضاً يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانياً:

الشكل رقم (40): شكل الانتشار بين عملية توليد المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة متغير توليد المعرفة أدى ذلك إلى زيادة قيمة متغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

ب- أثر تخزين المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

الجدول رقم (58): نتائج معادلة الانحدار البسيط بين عملية تخزين المعرفة والتخطيط التسويقي

الاستراتيجي

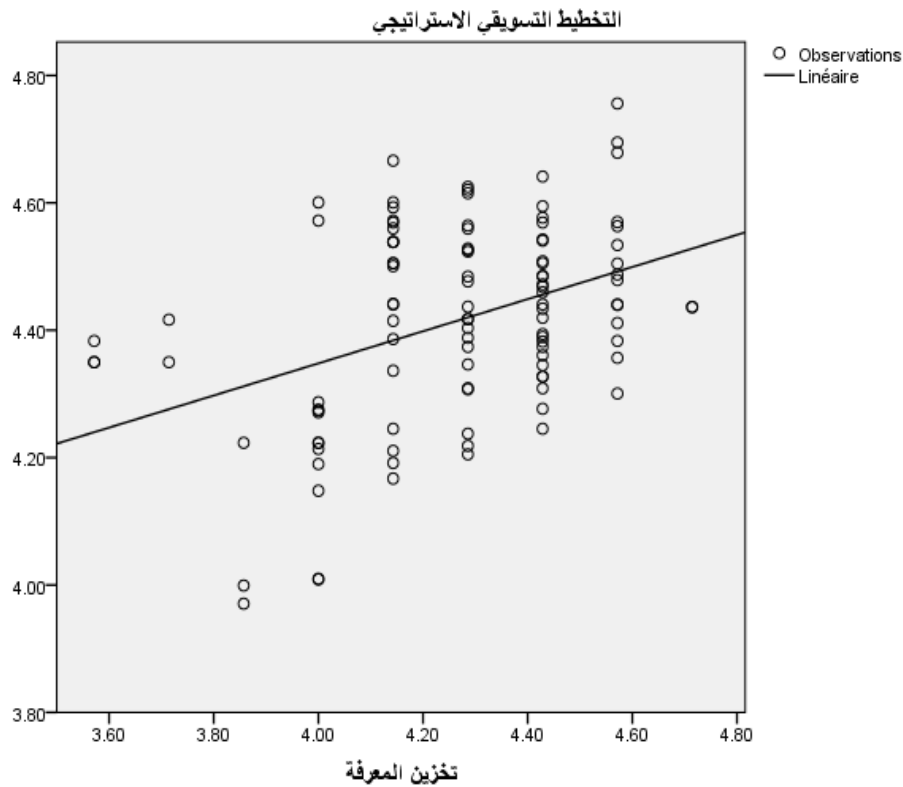
المعلمت المقدره		المعايير الاحصائية						معامل التحديد $R^2$
$b_1$	الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F	$B\hat{e}t\alpha$	R	
0.25	3.34	0.00	106.00	1.00	19.47	0,394	0,394	.155

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عملية تخزين المعرفة تؤثر على التخطيط التسويقي الاستراتيجي. كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف بين عملية تخزين المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 39,4% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 15,5% من التباين في المتغير التابع (التخطيط التسويقي الاستراتيجي) تفسره عملية تخزين المعرفة.

كما توضح إشارة Bêta العلاقة الطردية بين المتغيرين ، أما قيمة المعلمة **b1** والتي بلغت 0.25 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة ارتفعت قيمة التخطيط التسويقي الاستراتيجي بـ 0.25 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانياً:

الشكل رقم (41): شكل الانتشار بين عملية تخزين المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة متغير تخزين المعرفة أدى ذلك إلى زيادة قيمة متغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي، ونتيجة لتطرف عدد كبير من القيم نجد القوة التفسيرية للنموذج ضعيفة جدا حيث بلغت 15,5% .

ت- أثر توزيع المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

الجدول رقم (59): نتائج معادلة الانحدار البسيط بين عملية توزيع المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي

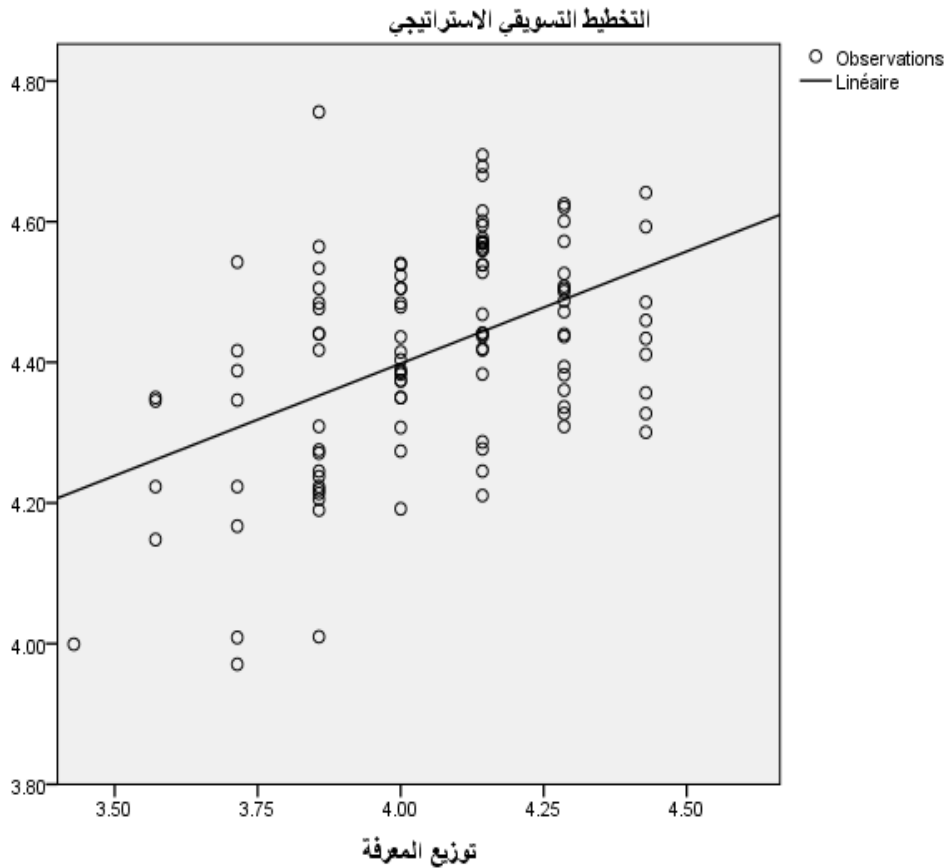
المعلومات المقدره		المعايير الاحصائية						
b1	الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F	Bêta	R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
0.32	3.12	0.00	106.00	1.00	29.40	0,466	0,466	.217

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ ان مستوى الدلالة المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عملية توزيع المعرفة تؤثر على التخطيط التسويقي الاستراتيجي. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين عملية توزيع المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 46,6% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 21,7% من التباين في المتغير التابع تفسره عملية توزيع المعرفة.

كما توضح إشارة Bêta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة b1 والتي بلغت 0.32 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عملية توزيع المعرفة بوحدة واحدة ارتفعت قيمة التخطيط التسويقي الاستراتيجي بـ 0.32 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانياً:

الشكل رقم (42): شكل الانتشار بين عملية توزيع المعرفة والتخطيط التسويقي



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة متغير توزيع المعرفة أدى ذلك إلى زيادة قيمة متغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي، لكن القوة التفسيرية للنموذج ضعيفة نتيجة لتطرف بعض القيم.

ث- أثر تطبيق المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

الجدول رقم (60): نتائج معادلة الانحدار البسيط لعملية تطبيق المعرفة والتخطيط التسويقي

الاستراتيجي

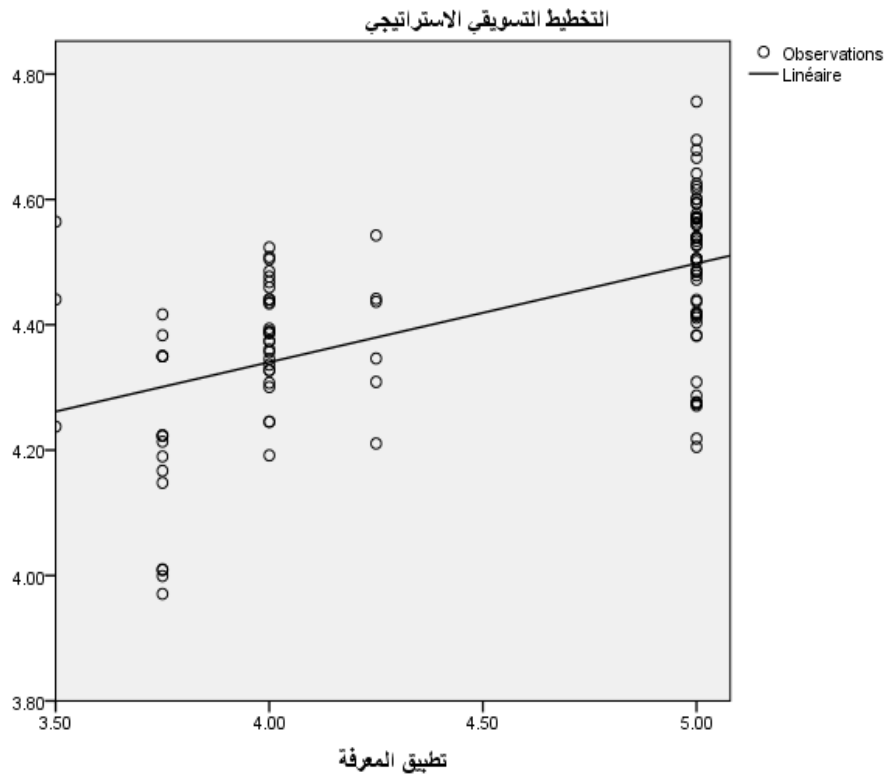
المعاملات المقدرّة		المعايير الاحصائية				Bêta	R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
b1	الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F			
0.16	3.71	0.00	106.00	1.00	49.06	0,562	0,562	.316

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عملية تطبيق المعرفة تؤثر على التخطيط التسويقي الاستراتيجي. كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين عملية تطبيق المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 56,2% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 31,6% من التباين في المتغير التابع تفسره عملية تطبيق المعرفة.

كما توضح إشارة  $B\hat{e}t\alpha$  العلاقة الطردية بين المتغيرين ، أما قيمة المعلمة  $b_1$  والتي بلغت 0.16 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت عملية توزيع المعرفة بوحدة واحدة ارتفعت قيمة التخطيط التسويقي الاستراتيجي بـ 0.16 وحدة ، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانياً:

الشكل رقم (43): شكل الانتشار بين عملية تطبيق المعرفة والتخطيط التسويقي



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة متغير تطبيق المعرفة أدى ذلك إلى زيادة قيمة متغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

2- الإندثار المتعدد: نقوم الآن بإجراء الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي، فمن خلال الانحدار المتعدد يمكننا ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على التخطيط التسويقي الاستراتيجي، كما يلي:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	1.11	4.00	0.28	19.33	.000
البواقي	1.48	103.00	0.01		
المجموع	2.59	107.00			
		$R^2 = .429$	$R = .655$		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التخطيط التسويقي)، أي أن النموذج صالح من الناحية الاحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع. كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 65,5% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 42,9% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (62): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي

الاستراتيجي

المتغيرات	المعطيات المقدرة		T	Bêta	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعطية	الخطأ المعياري				
الثابت	2.64	0.26	10.24		0.00	
توليد المعرفة	0.07	0.06	1.28	,057	0.20	غير جوهري
تخزين المعرفة	0.09	0.05	1.74	,054	0.08	غير جوهري
توزيع المعرفة	0.15	0.06	2.46	,060	0.02	جوهري
تطبيق المعرفة	0.10	0.03	3.67	,027	0.00	جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير توليد وتخزين المعرفة لان مستوى الدلالة المحسوب (0,2) و (0,08) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) أما باقي العمليات فهي معنوية عند مستوى 5% (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة).

كما توضح إشارة  $B\beta$  العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على التخطيط التسويقي حيث نلاحظ أن متغير توزيع المعرفة هو الأقوى تأثير يليه متغير تطبيق المعرفة، وبالتالي فإن تجميع عمليات إدارة المعرفة يجعل من عمليتي التوليد والتخزين لا تؤثر في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، وهكذا يتم استبعاد عمليتي التوليد والتخزين من النموذج الكلي للانحدار المتعدد، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.64 + 0.15 X_3 + 0.10 X_4$$

أي التخطيط التسويقي الاستراتيجي = 2.64 + 0.15 (توزيع المعرفة) + 0.10 (تطبيق المعرفة) ومن خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي، لذلك سنرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل  $H_1$ .

#### ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة: سوف يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة برفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين كما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.

$H_1$ : توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة.

لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة تم حساب الانحدار المتعدد لتفسير التباين في التحليل الاستراتيجي للبيئة، فمن خلاله يمكننا ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، كما يلي:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على التحليل الاستراتيجي للبيئة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	0.53	4.00	0.13	4.49	.002 <sup>b</sup>
البواقي	3.04	103.00	0.03		
المجموع	3.57	107.00			
		$R^2 = .148$			$R = .385$

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعملية التحليل



الاستراتيجي للبيئة، أي أن النموذج صالح من الناحية الاحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (التحليل الاستراتيجي للبيئة). كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف بين عمليات إدارة المعرفة والتحليل الاستراتيجي للبيئة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 35,8% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 14,8% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (64): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية التحليل البيئي

المتغيرات	المعلومات المقدرة		T	Bêta	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				
الثابت	3.58	0.37	9.68		0.00	
توليد المعرفة	- 0,04	0.08	-0.52	-,066	0.60	غير جوهري
تخزين المعرفة	- 0,01	0.08	-0.09	-,009	0.93	غير جوهري
توزيع المعرفة	0,16	0.09	1.82	,195	0.07	غير جوهري
تطبيق المعرفة	0,11	0.04	2.70	,321	0,008	جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) معنوية عملية تطبيق المعرفة وعدم معنوية متغير توليد وتخزين وتوزيع المعرفة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.60) و (0.93) و (0.07) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما توضح إشارة Bêta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على التحليل الاستراتيجي للبيئة حيث نلاحظ أن متغير تطبيق المعرفة هو المؤثر فقط وبالتالي يتم استبعاد عملية توليد وتخزين وتوزيع المعرفة من النموذج الكلي للانحدار، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_1 = 3.58 + 0.11x_4 + 0.11 (تطبيق المعرفة).$$

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، لذلك سنرفض الفرضية H0 ونقبل H1.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة: سوف يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة برفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة كما يلي: H0 لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية .

H1: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية .

لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية تم حساب الانحدار المتعدد لتفسير التباين في عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية. فمن خلال الانحدار المتعدد يمكننا ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (65): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	1.16	4.00	0.29	6.01	.000 <sup>b</sup>
البواقي	4.98	103.00	0.05		
المجموع	6.14	107.00			
		$R^2 = .189$		$R = .435$	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين أبعاد عملية إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، أي أن النموذج صالح من الناحية الإحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية). كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 43,5% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 18,9% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (66): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية تحديد الأهداف وصياغة

الاستراتيجية التسويقية

الدلالة	مستوى الدلالة	Bêta	T	المعلومات المقدره		
				قيمة المعطمة	الخطأ المعياري	
	0.00		6.51	0.47	3.08	الثابت
توليد المعرفة	0.36	-,113	-0.92	0.11	-0.10	غير جوهري
تخزين المعرفة	0.36	,092	0.91	0.10	0.09	غير جوهري
توزيع المعرفة	0.27	,117	1.12	0.11	0.12	غير جوهري
تطبيق المعرفة	0.00	,411	3.54	0.05	0.18	جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير توليد وتخزين وتوزيع المعرفة لان مستوى الدلالة المحسوب (0,36، 0,27) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما متغير تطبيق المعرفة فهو معنوي عند مستوى 1%.

كما توضح إشارة Beta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية حيث نلاحظ أن متغير تطبيق المعرفة هو الأقوى تأثير، وبالتالي يتم استبعاد عملية توليد وتخزين وتوزيع المعرفة من النموذج الكلي للانحدار. ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = 3.08 + 0.18X_4$$

أي تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية = 0.18 + 3.08 (تطبيق المعرفة).

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية، لذلك سنرفض الفرضية H0 ونقبل H1.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة: سوف يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التخطيط للمزيج التسويقي.

H1: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية التخطيط للمزيج التسويقي.

لمعرفة أثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي تم حساب الانحدار المتعدد لدراسة لتفسير التباين في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، فمن خلال الانحدار المتعدد يمكننا ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي، كما يلي:

الجدول رقم (67): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية التخطيط للبرنامج

#### التسويقي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	0.51	4.00	0.13	3.74	.007 <sup>b</sup>
البواقي	3.50	103.00	0.03		
المجموع	4.01	107.00			
	$R^2 = .127$				$R = .356$

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,007) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعملية التخطيط للبرنامج التسويقي، أي أن النموذج صالح من الناحية الاحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية). كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط ضعيف بين عمليات إدارة المعرفة وعملية التخطيط للبرنامج التسويقي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 35,6% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 12,7% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (68): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي

المتغيرات	المعاملات المقدرة		T	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	3.36	0.40	8.48	0.00	
توليد المعرفة	0.11	0.09	1.29	0.20	غير جوهري
تخزين المعرفة	-0.09	0.08	-1.08	0.28	غير جوهري
توزيع المعرفة	0.22	0.09	2.36	0.02	جوهري
تطبيق المعرفة	0.02	0.04	0.46	0.64	غير جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير توليد وتخزين وتطبيق المعرفة لان مستوى الدلالة المحسوب (0,20، 0,28، 0,64 على التوالي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما متغير توزيع المعرفة فهو معنوي عند مستوى 5%. كما توضح إشارة Beta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي حيث نلاحظ أن متغير توزيع المعرفة هو المؤثر فقط، وبالتالي يتم استبعاد عملية توليد وتخزين وتطبيق المعرفة من النموذج الكلي للانحدار. ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_3 = 3.36 + 0.22X_3$$

أي التخطيط للمزيج التسويقي = 3.36 + 0.22 (توزيع المعرفة).

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على عملية التخطيط للبرنامج التسويقي الاستراتيجي، لذلك سنرفض الفرضية H0 ونقبل H1.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة: سوف يتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ .

H1: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ.

لمعرفة أثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) على عملية إعداد الموازنة ثم حساب الانحدار المتعدد فمن خلاله يمكننا ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ، كما يلي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	4.24	4.00	1.06	16.19	.000 <sup>b</sup>
البواقي	6.74	103.00	0.07		
المجموع	10.99	107.00			
	$R^2 = .386$		$R = .621$		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعملية إعداد الموازنة والتنفيذ، أي أن النموذج صالح من الناحية الإحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (إعداد الموازنة والتنفيذ). كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين عمليات إدارة المعرفة وعملية إعداد الموازنة والتنفيذ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 62,1% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)  $\alpha$ . كما نلاحظ أن ما قيمته 38,6% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (70): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ

المتغيرات	المعلومات المقدرة		T	Bêta	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				
الثابت	0.76	0.55	1.38		0.17	
توليد المعرفة	-0.07	0.12	-0.53	-,057	0.60	غير جوهري
تخزين المعرفة	0.48	0.12	4.17	,366	0.00	جوهري
توزيع المعرفة	0.29	0.13	2.29	,209	0.02	جوهري
تطبيق المعرفة	0.17	0.06	2.87	,290	0.00	جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير توليد المعرفة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0,60) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما المتغيرات المتبقية فهي معنوية عند مستوى 5% (توزيع المعرفة) و1% (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)

كما توضح إشارة Bêta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ حيث نلاحظ أن متغير تخزين المعرفة هو الاقوى تأثيراً يليه متغير توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة، وبالتالي سيتم استبعاد متغير توليد المعرفة من النموذج الكلي للانحدار. ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_4 = 0.76 + 0.48X_2 + 0.29 X_3 + 0.17X_4$$

أي إعداد الموازنة والتنفيذ = 0.76 + 0.48 (تخزين المعرفة) + 0.29 (توزيع المعرفة) + 0.17 (تطبيق المعرفة).

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ، لذلك سنرفض الفرضية H0 ونقبل H1. وهو النموذج الأفضل مقارنة بالنماذج الأخرى حيث حقق أكبر قوة تفسيرية بنسبة 38,6%.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة: سوف يتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية الرقابة على النشاط التسويقي.

H1: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على عملية الرقابة على النشاط التسويقي. لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) على عملية الرقابة التسويقية ثم حساب الانحدار المتعدد لتفسير التباين في عملية الرقابة التسويقية، فمن خلال الانحدار المتعدد يمكننا ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة حسب درجة تأثيرها على عملية الرقابة على النشاط التسويقي، كما يلي:

الجدول رقم (71): نتائج اختبار فيشر لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الرقابة التسويقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة
الانحدار	1.96	4.00	0.49	12.24	.000 <sup>b</sup>
البواقي	4.13	103.00	0.04		
المجموع	6.10	107.00			
			$R = .568$		
			$R^2 = .322$		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين أبعاد عملية إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعملية الرقابة على النشاط التسويقي، أي أن النموذج صالح من الناحية الإحصائية لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الرقابة على النشاط التسويقي). كما تشير النتائج إلى وجود ارتباط متوسط بين عمليات إدارة المعرفة وعملية الرقابة التسويقية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 56,8% وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ). كما نلاحظ أن ما قيمته 32,2% من التباين في المتغير التابع تفسره عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (72): نتائج معادلة الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الرقابة على النشاط

#### التسويقي

المتغيرات	المعاملات المقدرة		T	Bêta	مستوى الدلالة	الدلالة
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري				
الثابت	2.42	0.43	5.61		0.00	
توليد المعرفة	0.46	0.10	4.78	,540	0.00	جوهري
تخزين المعرفة	0.00	0.09	-0.04	-,004	0.97	غير جوهري
توزيع المعرفة	-0.05	0.10	-0.51	-,049	0.61	غير جوهري
تطبيق المعرفة	0.03	0.05	0.70	,074	0.49	غير جوهري

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ من خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية المتغيرات التالية: تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لان مستوى الدلالة المحسوب (0,97، 0,61، 0,49 على التوالي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما متغير توليد المعرفة فهو معنوي عند مستوى 0,01.

كما توضح إشارة Beta العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما معاملات النموذج فتوضح الأهمية النسبية لكل متغير في التأثير على عملية حيث نلاحظ أن متغير توليد المعرفة هو الوحيد الذي يؤثر على عملية الرقابة التسويقية، وبالتالي سيتم استبعاد متغير تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة من النموذج الكلي للانحدار. ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_5 = 2.42 + 0.46X_1$$

أي عملية الرقابة التسويقية = 2.42 + 0.46 (توليد المعرفة).

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد نجد أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) على عملية الرقابة على النشاط التسويقي، لذلك سنرفض الفرضية H0 ونقبل H1.

### ثالثاً- النتائج النهائية للنموذج:

يمكن التعبير عن النموذج المقترح بمجموعة من المعادلات يمكن خلالها إيجاد القيم المتوقعة للتخطيط التسويقي الاستراتيجي وعملياته بدلالة عمليات إدارة المعرفة، وهي المعادلات التالية:

أ- معادلة التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

$$Y = 2.64 + 0.15 X_3 + 0.10 X_4$$

ب- معادلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

$$Y_1 = 3.58 + 0.11 X_4$$

ت- معادلة تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية:

$$Y_2 = 3.08 + 0.18X_4$$

ث- معادلة التخطيط للبرنامج التسويقي:

$$Y_3 = 3.36 + 0.22X_3$$

ج- معادلة إعداد الموازنة والتنفيذ:

$$Y_4 = 0.76 + 0.48X_2 + 0.29 X_3 + 0.17X_4$$

ح- معادلة الرقابة التسويقية:

$$Y_5 = 2.42 + 0.46X_1$$



#### خلاصة:

تم في هذا الفصل تقديم عرض مفصل لمنهجية الدراسة ولمتغيرات الدراسة، حيث تم أولاً وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، وبعد ذلك تم عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف عبارات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع والتعليق عليها، كما تم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

حيث تبين من اختبار الثبات أن الفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للعمليات الرئيسية لكل من إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، وتبين من معاملات الارتباط وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكل عملية من عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي، كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي، فمن خلال نتائج اختبار فيشر تبين لنا معنوية النموذج وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

وأظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة (المتغير المستقل) مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة نسبياً صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس، وكانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الكامن التخطيط التسويقي الاستراتيجي (المتغير التابع) مطابقة جيدة للبيانات حيث بينت قيمة التشبعات المعيارية المرتفعة نسبياً صدق التقارب بين المؤشرات والمقياس.

انجمنه

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي استراتيجية عمل المنظمة لاختيار وتصنيف وتنظيم وتصنيف وتوصيل المعلومات إلى أفراد المنظمة بحيث تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإدارة المعرفة تجسد العمليات التنظيمية التي تسعى إلى المزج الفعال للبيانات والمعلومات المتاحة مع القدرة البشرية الخلاقة والمبدعة، فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لاستحداث مفهوم حديث يقوم بتنظيم واستغلال وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمنظمات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة حاجة المنظمات إلى تطبيق التغيير والتحسين والتطوير المستمر لمواجهة الظروف البيئية المحيطة الأمر الذي يتطلب منها تحديد المعلومات ذات القيمة في المنظمة، فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعلومات ذات قيمة، وإدارة المعرفة تضمن التقاط المعرفة وتوليدها وتوزيعها بين العاملين وحسن الاستفادة منها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتحقيق الانتاجية الأكبر للمنظمة .

ولإدارة المعرفة تأثير واضح على مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة، فهي تؤثر على عمليات الانتاج، الأفراد والمالية... ليشمل تأثيرها عملية وضع وصياغة الخطط التسويقية الاستراتيجية، حيث تعتبر استراتيجية التسويق الموجه المركزي للاستراتيجية العامة للمنظمة كون إدارة التسويق أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة، وبحكم اتصالها المستمر مع المستهلكين والمنافسين وباقي المنظمات المؤثرة في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى، لذلك أصبحت تعتمد على غزارة المعلومات والمعرفة في سبيل ضمان تحقيق أهدافها. من هنا ظهرت علاقة قوية بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التسويقية وكان لها الدور الكبير في صياغتها، حيث تتشكل الاستراتيجية التسويقية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعرفة والحكمة المتواجدة في رؤوس وأدمغة المدراء الكبار.

كما يشكل التخطيط جانباً هاماً من الجهد الذي يتعين على الإدارة أن توليه الاهتمام الكافي، فالإدارة السليمة تقتضي اتخاذ سلسلة من القرارات التسويقية التي تتعلق بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، ومن أهم الأولويات التي تستلزمها عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي الناجح هي جمع المعلومات وتنظيمها بالطريقة المناسبة التي تساعد على تحليلها استراتيجياً فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحديد أسواقها، قياس مدى جاذبيتها، تحديد وضعها التنافسي، تحليل ربحية العمليات التجارية، تقييم الاحتياجات اللازمة من الموارد الاستراتيجية بما في ذلك ( الموارد البشرية والمالية والنظم )، تصميم نظم الرقابة الفعالة، تطوير نظم المكافآت المناسب. إحداث التغيير التنظيمي المناسب.

ويمر التخطيط التسويقي بمجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في: تحليل وتشخيص موقف المنظمة الحالي من بيئتها، التحديد الدقيق للأهداف التسويقية، تحديد أسواق المنتجات وحصص السوق، تحديد وتخصيص الموارد، وضع البرنامج التسويقي (إستراتيجية المنتجات، إستراتيجية السعر، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية الترويج)، التقييم والرقابة على تنفيذ الأنشطة التسويقية. حيث يعتبر التحليل البيئي عملية أساسية تقوم بها المنظمة لفهم وتحديد الأسواق المستهدفة عن طريق جمع معلومات عن القدرات المالية، ثقافة المنظمة، الخبرات التسويقية، العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الفرص المتاحة، وتحليل للمنافسين، تحليل حالة وسلوك المستهلكين حيث: إحتياجاتهم، إدراكاتهم، اتجاهاتهم، محفزاتهم، كيفية اتخاذهم للقرار الشرائي... الخ، ليتم بعدها تحديد أهداف التسويق (كإحدى وظائف المؤسسة) مثل تحديد: الحصة السوقية، العائد من المبيعات، العائد على الاستثمار... وغيرها وذلك بعد تحديد الأهداف الكبرى استنادا إلى رسالة المنظمة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها، ليتم بعدها القيام بوضع خطط تسويقية تتلاءم مع الأسواق المستهدفة وتحديد موازنات خاصة بالأنشطة التسويقية التي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، وفي الأخير يجب على الإدارة في المنظمات القيام بمتابعة ورقابة جميع الخطط التي تم وضعها وضبطها بالشكل الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، كما يجب على متخذ القرار مراعاة المتغيرات التي قد تواجهها خطة المنظمة في الأسواق المستهدفة، حيث يتطلب ذلك جمع المعلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين في ذلك السوق المستهدف والذي ترغب المنظمة أن تطرح منتجاتها فيه.

وخلاصة لما سبق، يمكن القول بأن تطوير استراتيجيات الأعمال تنطلق من الحاجة إلى التغيير، هذا التغيير يأتي من التهديدات والفرص التي تبرز في البيئة بالإضافة إلى تأثير المنافسين في هذا السياق، لذلك فإن عملية صياغة الاستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة ككل أو على المستوى الوظيفي لا بد أن تتضمن تحليل نظامي لنسيج معقد من العوامل وتفاعلاتها تلعب إدارة المعرفة دورا رئيسيا في ذلك التفاعل.

وفيما يلي سيتم تقديم مختلف النتائج التي جاءت بها الدراسة الميدانية كما يلي:

#### أولا- نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الباحثة من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها، والتخطيط التسويقي الاستراتيجي، وهي كما يلي:

**1- فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعملياتها:** أظهر البحث أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة يقع فوق متوسط المقياس، وبذلك على أن مستوى العمليات التي تكونه تقع في الجانب الإيجابي الأمر الذي يمكن أن يساعد في تبني وممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة يقع المتوسط الحسابي لها فوق متوسط المقياس:

- أظهر قياس عملية توليد المعرفة أنها تقع فوق متوسط المقياس حيث ساهم في إيجابية هذه العملية خلق المعرفة من حيث تشجيع العاملين على طرح الأفكار أفكار ابتكارية جديدة، استخراج المعرفة الضمنية المتواجدة في أذهان العاملين والاستفادة منها في أداء مختلف الأنشطة التسويقية، كذلك أحداث تفاعل ايجابي بين الأفراد من أجل المعرف الضمنية إلى صريحة كما تعتبر المنظمات عينة الدراسة العاملين لديها مصدرا لتوليد المعرفة.

- أظهر قياس عملية تخزين المعرفة أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على إدراك هذه المؤسسات لأهمية تخزين المعرفة من خلال الارشيف والمستندات الورقية، ووضعها في صورة مفيدة للاستفادة منها في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة من خلال تبويب وفهرسة المعرفة المتاحة لديها وتمكين العاملين لديها من الوصول إليها في الحاضر والمستقبل، وكان الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لهذه العملية في العبارة (19) حيث لا تمتلك المؤسسات عينة الدراسة لإدارة خاصة بتخزين جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بنشاطها التسويقي.

- أظهر قياس عملية توزيع المعرفة أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بنقل ونشر وتقاسم المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة، وتدرك أن هذه العملية تساعد على وصول المعرفة الملائمة إلى مستخدميها في الوقت الملائم فتستعمل: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورش العمل، فرق العمل، التدريب... الخ.

- أظهر قياس عملية تطبيق المعرفة أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تمارس هذه العملية وتدرك تماما أن المعرفة قوة إذا طبقت فتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها هي عمليات لا معنى لها إذا لم يتم استخدامها بفعالية من خلال إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها خاصة في مختلف الأنشطة التسويقية لمقابلة احتياجات أسواقها.

مما سبق يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى وتمارس إدارة المعرفة من حيث إمكانية الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر، وتوفر مستوى مرتفع من أنشطة البحث في تصنيف وتبويب المعلومات اللازمة للعمل، والقدرة على تحديد المعرفة المطلوبة وتحديد الأشخاص اللذين يمتلكونها، ووجود وسائل متعددة لتبادلها مما ينعكس على كفاءة تطبيق المعارف المتاحة إلا أنه يجب العمل على تعزيزها للوصول إلى أفضل النتائج.

**2- فيما يتعلق بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي وعملياته:** أظهر البحث أن المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط التسويقي الاستراتيجي يقع فوق متوسط المقياس، ويدل ذلك على أن مستوى العمليات التي تكونه تقع في الجانب الايجابي الأمر الذي يمكن أن يساعد في تبني وممارسة التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات عينة الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لعمليات التخطيط التسويقي يقع المتوسط الحسابي لها فوق متوسط المقياس:

- أظهر قياس عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تدرك بأنها عملية أساسية تقوم بها المنظمة لفهم وتحديد أسواقها المستهدفة عن طريق جمع معلومات عن كافة المتغيرات التي تؤثر على أداء نشاطها سواء الداخلية أو الخارجية، تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها وتحديد التهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية.

- أظهر قياس عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يثبت وعي الباحثين بأهمية تحديد أهداف محددة بدقة منجزة ضمن جدول زمني محدد تبنى بصورة مباشرة على الأهداف الاستراتيجية (العامة)، إضافة إلى ضرورة تقسيم السوق الكلي إلى أجزاء فرعية واختيار الأنسب منه لتطبيق الاستراتيجية التي تتناسب معه، ثم محاولة البحث عن بناء صورة جيدة عنها وعن منتجاتها في هاته الأسواق.

- أظهر قياس عملية التخطيط للمزيج التسويقي أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل بأن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بوضع خطط عملية تتضمن : تحديد تشكيلة المنتجات من حيث: الاتساع، العمق، الطول...، بشكل يشبع حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة ويحقق أهداف المنظمة، تحليل دورة حياة المنتجات الحالية، تصميم منتجات تحقق رغبات المستهلكين من حيث: الشكل، طريقة التركيب والمكونات، نوع الغلاف، اللون...الخ، وضع سعر يناسب القدرة الشرائية للمستهلكين وبشكل تنافسي في نفس الوقت، تحديد القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال المنتجات إلى المستهلكين (الأسواق) في الوقت والمكان المناسبين (مباشرة أو غير مباشرة)، تحديد عدد المستويات التي تضمها القناة، نوع الوسطاء...الخ. تحديد عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات، علاقات عامة، التسويق المباشر...الخ) الأنسب والواجب إتباعه لإعلام المستهلكين بمنتجاتكم المختلفة.

- أظهر قياس عملية إعداد الموازنة والتنفيذ أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على التزام المؤسسات عينة الدراسة بإعداد الموازنات التي تضمنتها الخطة التسويقية في الوقت المناسب وقدرتها على تصميم برنامج تسويقي يتطابق مع الخطة التسويقية الموسوعة.

- أظهر قياس عملية الرقابة التسويقية أنها تقع فوق متوسط المقياس الأمر الذي يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تعتمد على نظام رقابي تسويقي قادر على أن يحقق لها التوافق مع ما خطط مسبقاً من أنشطة والتي تتأكد من خلاله على أنها في المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة تسويقية.

مما سبق يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى وتمارس التخطيط التسويقي الاستراتيجي من حيث إمكانية تحليل وفهم معمق لكل متغيرات البيئة المحيطة بها وقدرتها على وضع أهداف تسويقية

محددة بدقة وقابلة للتحقيق مثل: زيادة الحصة السوقية، زيادة المبيعات،... إلخ بحيث تكون هذه الأهداف تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ليتم صياغة الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع مختلف الأسواق التي تم اختيارها نتيجة تقسيم الكلي وفقا لمجموعة من المعايير، وصولا إلى وضع خطط تسويقية لكل من عناصر المزيج التسويقي وفقا ومتطلبات المستهلكين وتحديد موازنات خاصة بالأنشطة التسويقية لكي يتم تنفيذ هذه الأخيرة، وفي الأخير يتم مراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف ومراقبة تنفيذ الخطة التسويقية من خلال الرقابة التسويقية.

### ثانيا- النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة:

**1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:** من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص أنه: **توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط التسويقي الاستراتيجي:**

تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت ( $t$ ) عدم معنوية متغير توليد وتخزين المعرفة لأن مستوى الدلالة المحسوب ( $0,2$ ) و ( $0,08$ ) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ ) أما باقي العمليات فهي معنوية عند مستوى  $5\%$  (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة). وربما يعود السبب في عدم تأثير عمليتي التوليد والتخزين لعدم وجود إدارة خاصة داخل المنظمات محل الدراسة تهتم بتخزين جميع المدخلات المعرفية التي ترتبط بنشاط المنظمة مما جعل المعرفة منثورة ومبعثرة بين أنحاء وزوايا المنظمة، وبالتالي سوء استغلالها لأغراض التخطيط التسويقي الاستراتيجي، عدم وجود مدير للمعرفة يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا والعاملين في مختلف الأقسام والمصالح الإدارية، بالإضافة إلى غياب التفكير الجماعي من خلال المشاركة الجماعية لكل العاملين في اتخاذ القرارات وتحيزها على مستوى الإدارة العليا، إضافة إلى قلة التراكم المعرفي لدى العاملين الجدد وعدم وعيهم بالمعلومات وكيفية الاستفادة منها في أداء الأنشطة التسويقية، وهذا كله يؤثر على صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة.

### 2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

- من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص أنه: **توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة:** حيث تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت ( $t$ ) معنوية عملية تطبيق المعرفة وعدم معنوية متغير توليد وتخزين وتوزيع المعرفة لأن مستوى الدلالة المحسوب ( $0,60$ ) و ( $0,93$ ) و ( $0,07$ ) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0,05$ ). وربما يعود السبب في تأثير عملية تطبيق المعرفة إلى أهمية التقنية (التكنولوجيا) في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات والمعرفة الموجودة في المنظمة،

وبالتالي ساهمت في سرعة وصول المعرفة لمن يحتاجها ويطبقها في تحليل مختلف متغيرات البيئة التسويقية.

وهنا يمكن أن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحاً أو أن يكون أنياً، فمع مرور الوقت يصبح العاملون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بحاجات المستهلكين وبالتالي تقديم منتجات أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى الرفع من مستوى الأداء وإدامة تواجد هذه المنظمات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقها.

- من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص أنه: **توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على عملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية: تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت (t) معنوية عملية تطبيق المعرفة، وهذا دليل على امتلاك المدراء لقاعدة معرفية غنية يستفيدون منها في وضع أهداف تسويقية متكاملة مع الأهداف العامة للمنظمة واختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل سوق.**

- من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص أنه: **توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على عملية التخطيط للمزيج التسويقي: تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت (t) معنوية عملية توزيع المعرفة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تشجيع المنظمات عينة الدراسة لتبادل المعرفة بين العاملين من خلال أسلوب فرق العمل، وتنمية المعرفة لديهم بمشاركتهم في المؤتمرات والأيام الدراسية وورشات العمل... الخ مما أتاح الاستفادة الأكبر من الموارد الذهنية وإمكانية أحسن في تنفيذ مختلف القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي.**

- من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص أنه: **توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على عملية إعداد الموازنة والتنفيذ: تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت (t) عدم معنوية متغير توليد المعرفة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0,60) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما المتغيرات المتبقية فهي معنوية عند مستوى 5% (توزيع المعرفة) و 1% (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة). وهذا يبدو منطقي فلكي تقوم المنظمة بإعداد الموازنات المالية وتنفيذ خططها التسويقية تحتاج إلى الخبرة من العاملين الجيدين لها، البيانات المخزنة في قاعدة البيانات، السجلات المحاسبية والمالية... الخ.**



- من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص أنه: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على عملية الرقابة على النشاط التسويقي: تشير نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال اختبار ستودنت  $t$  معنوية متغير توليد المعرفة فهو معنوي عند مستوى 0,01. وربما يعود السبب في ذلك كون الرقابة التسويقية أسلوباً للتنبؤ بالانحرافات التي قد تحدث عن الأهداف ويوجه الإدارة للأعمال المطلوبة لوضع الاستراتيجية على المسار الصحيح سواء بتعديل الأهداف، الاستراتيجيات أو البرامج لمنع حدوث الانحرافات، فهي تعمل على تعديل أو تكيف الخطط بناءً على نظام التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في ظروف البيئة، فهي وفقاً لهذا المفهوم تعتمد على المعارف المولدة من قبل المنظمة فيما يخص كل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

### ثالثاً- النتائج المتعلقة باختبار الفروق الجوهرية:

#### 1- نتائج اختبار الفروق الجوهرية في إدارة المعرفة:

- عدم وجود فروق جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها لكل العمليات إلى عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لأن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما نجد مستوى الدلالة الإجمالي للعمليات ككل (0,70).
- وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك تبعاً للسن، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها إلى وجود فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية توزيع المعرفة حيث كانت قيمتها 0,51 وهي غير دالة احصائية. وإجمالاً نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات إدارة المعرفة (0,007).
- عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك تبعاً للمستوى التعليمي، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها إلى عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية تخزين المعرفة حيث كانت قيمتها 0,01 وهي دالة احصائية. وإجمالاً نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات إدارة المعرفة (0,81) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).
- وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وذلك تبعاً للخبرة، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها إلى وجود فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية تخزين المعرفة حيث كانت قيمتها 0,16 وهي غير دالة احصائية. وإجمالاً نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات إدارة المعرفة (0,02).

## 2- نتائج اختبار الفروق الجوهرية في التخطيط التسويقي الاستراتيجي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للجنس، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عملية الرقابة التسويقية حيث كانت قيمتها 0,02 وهي دالة احصائيا، وإجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي (0,25).

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للسن، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها الى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ماعدا عمليتي التخطيط للبرنامج التسويقي واعداد الموازنة والتنفيذ حيث كانت قيمهما 0,01 و0,02 وهي دالة احصائيا، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,07).

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للمستوى التعليمي، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها الى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 لكل العمليات، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لإجمالي عمليات ادارة المعرفة (0,78).

- نلاحظ وجود اختلافات جوهرية بين المبحوثين فيما يتعلق بدرجة ممارسة عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي وذلك تبعا للخبرة المهنية، حيث تشير قيم  $F$  ومعنويتها الى وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ما عدا عمليتي تحديد الاهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية وعملية اعداد الموازنة والتنفيذ حيث كانت قيمهما 0,13 و0,12 على التوالي وهي غير دالة احصائيا، واجمالا نجد مستوى الدلالة المحسوب لاجمالي عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي (0,00).

### رابعا- التوصيات:

توصي الباحثة بما يلي:

1- محاولة الاهتمام أكثر من قبل إدارات المؤسسات الإنتاجية محل البحث بموضوعي إدارة المعرفة والتخطيط التسويقي الاستراتيجي لما لهما من فائدة في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام المعرفة الموجودة في المؤسسات بحكم كونها منظمات معرفية.

2- ضرورة توافر إدارة المعرفة كمتطلب أساسي ومورد هام من موارد المنظمة لأنها الأداة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التطورات التي تحصل في بيئة المنظمة سواء المحلية أو العالمية.

3- الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة وإدارتها بكفاءة وفعالية للتوصل إلى أفضل القرارات الاستراتيجية وهذا من خلال:

- توفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على خلق المعرفة بشكل مستمر لكي تتمكن وظيفة إدارة المعرفة من البقاء والنمو؛
- يجب على الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة أن تتعرف على الأفراد المتميزين داخلها وتشجعهم على النقاط والمشاركة في تبادل المعرفة؛
- يجب على الإدارة العليا بالمنظمة توفير نظم مناسبة لاستيعاب المعارف الضمنية والوصول إليها، لتحويلها إلى معرفة واضحة يسهل تبادلها، وهذا حتى تتمكن من تحقيق الاستفادة الكاملة منها؛
- السعي إلى إنشاء إدارة خاصة داخل المنظمة لخرن المعرفة وتبادلها بين العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية؛
- توفير أجهزة ووسائل تكنولوجية في أماكن العمل تضمن السرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب المعرفة والمشاركة بها؛
- 4- لإدارة المعرفة دورا كبيرا في نجاح أداء الوظيفة التسويقية التي تركز بصورة أساسية على تدفق البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تسهم إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات التسويقية وكذلك المساهمة في عمليات التخطيط والرقابة على الأنشطة التسويقية لذا يتعين على المؤسسات توجيه إمكاناتها المعرفية لمواجهة الفرص والتهديدات حتى تقف بدقة على نقاط قوتها وضعفها؛
- 5- ضرورة استمرار المؤسسات في حث كل الموظفين على استخدام معرفتهم الذاتية في حل مشاكلها التي تعاني منها أو تطوير أعمالها لتؤديها بأفضل ما يكون؛
- 6- إن الحفاظ على الحصة السوقية والدفاع عن الموقع التنافسي يتطلب الاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة.
- 7- التركيز على تدريب المتخصصين ممن لهم صلة باتخاذ القرار والعمل على توفير وتوظيف العناصر البشرية المؤهلة والمدربة لما لها من أثر إيجابي على التخطيط للأنشطة التسويقية.
- 8- ضرورة توعية العاملين بأهمية المعرفة ودورها في جعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة ، فالمعرفة هي التي تنتقل المنظمة من حالة عدم اليقين والتكهن في التغيرات الحديثة في بيئتها التسويقية إلى حالة اليقين والواقعية مما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المستجدات في الأوضاع السوقية بكل نجاح.
- 9- الاهتمام أكثر بتعزيز قدرات المنظمات المختلفة ومهارات كوادرها وتحقيق التطوير والتحسين لهذه القدرات والمهارات باتجاه تحقيق أهدافها التسويقية والاستراتيجية.
- 10- ضرورة إشراك العاملين بمناقشات عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم للوصول إلى نتائج أفضل نتيجة فهمهم للخطط.

رابعاً- آفاق الدراسة:

- إن معالجتنا لموضوع مذكرتنا جعلنا نكشف عن إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة، كما يلي:
- أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة تقديم الخدمة في المؤسسة الخدمية؛
  - المعرفة التسويقية مدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
  - أثر المعرفة في عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الخدمي؛
  - تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

# قائمة المراجع

- 1) إبراهيم محمد محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة النشاط التسويقي، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، 2006.
- 2) إبراهيم محمد، التكاليف في مجال التسويق، مطبعة اسعد، بغداد، 1984.
- 3) ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003.
- 4) أبو النجا محمد عبد العظيم، إدارة التسويق مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011/2010.
- 5) أبو علفة عصام الدين، الترويج (مفاهيم، استراتيجيات، عمليات)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ج3، 2004.
- 6) أحمد عوض محمد، الادارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 7) الأزهرى محي الدين عباس، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، الجزء1، ط1، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1988.
- 8) الأزهرى محي الدين عباس، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، ج2، ط2، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1988.
- 9) الأزهرى محي الدين، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995.
- 10) البروارى نزار عبد المجيد والبرزنجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 11) البسيونى رضا اسماعيل، إدارة التسويق، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 12) البكري ثامر ياسر، استراتيجية التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13) البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 14) البيلاوي حسن، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 15) الجياشي علي، التسعير مدخل تسويقي ، مكتبة ابو نصير، عمان، الاردن، 2002.
- 16) الحناوي محمود، إدارة التسويق مدخل الانظمة والاستراتيجيات، دار الجامعة المصرية، الاسكندرية، 1979.
- 17) الدمغي علاء فرحان طالب والمسعودي فاطمة عبد علي سلمان، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 18) الربابعة علي والباشا محمد ، الاتصال الاقناعي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987.

- (19) الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجي مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005.
- (20) الزعبي علي فلاح، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (21) الزعبي علي فلاح، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي تطبيقي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- (22) الزيادات محمد عواد والعوامرة محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
- (23) الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (24) السلمى علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- (25) السلمى علي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات عصر العولمة-، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005.
- (26) السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
- (27) الشربيني عبد الفتاح، أساسيات التسويق، القاهرة، مصر، 1999.
- (28) الصحن محمد فريد والسيد اسماعيل، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- (29) الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (30) الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (31) الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- (32) الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، إدارة المبيعات، الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (33) الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- (34) الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- (35) الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

- (36) الصميدعي محمود جاسم، استراتيجية التسويق، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- (37) الصيرفي محمد، البيع الشخصي: دراسة للمهارات الواجب توافرها في رجل البيع، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- (38) الصيرفي محمد، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- (39) الصيرفي محمد، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
- (40) الضمور هاني حامد وآخرون، إدارة القنوات التسويقية، مؤسسة وائل للنسخ، عمان، الأردن، 1993.
- (41) الطائي حميد والعسكري أحمد شاكر، الاتصالات التسويقية المتكاملة مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (42) الطائي حميد والعلاق بشير، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- (43) الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- (44) العاصي شريف أحمد شريف وآخرون، التسويق مدخل الفلسفات التسويقية، بدون ناشر، 2003.
- (45) العلاف بشير، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- (46) العلاق بشير عباس، الترويج والاعلان التجاري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- (47) الغالبي طاهر محسن العامري وصالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- (48) الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- (49) الكرخي مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (50) اللامي غسان قاسم داود والبياتي أميرة شاكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات كمية ومعرفية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (51) اللامي غسان قاسم داود، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (52) المصري سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (53) الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (54) النجار فريد، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
- (55) النجار نبيل الحسيني، الاعلان والمهارات البيعية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.



- (56) النجار هبة، الترويج، دار اليازوري للطباعة والنشر، ج3، 2004.
- (57) النصور إياد عبد الفتاح، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- (58) الوليد بشار يزيد، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (59) بني حمدان محمد وإدريس وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (60) جواد شوقي ناجي، الادارة الاستراتيجية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- (61) حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (62) حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (63) حسين رحيم، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2008.
- (64) حنا نسيم، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، 2001.
- (65) حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام، التنظيم وادارة الاعمال، المكتب العربي الحديث، ط1، 1993.
- (66) رايمون مكليود، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- (67) رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبرتوكولات، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- (68) رفاعي ممدوح عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، مصر، 2009.
- (69) سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2011.
- (70) سويدان ناظم موسى، التسويق الصناعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (71) سويدان نظام موسى، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (72) صقر نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (73) طمليه إلهام فخري، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (74) عاطف زاهر عبد اللطيف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- (75) عبد الفتاح محمد، التسويق الاستراتيجي، ط1، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011.
- (76) عبد اللطيف عابد هير، مبادئ الإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (77) عزام زكريا أحمد وحسونة عبد الباسط والشيخ مصطفى سعيد، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.

- (78) عطية ظاهر مرسي، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- (79) علي حسين، الأساليب الحديثة في التسويق (الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- (80) علي عبد الستار وقندليجي عامر إبراهيم والعمرى غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (81) عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- (82) مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (83) معلا ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003 .
- (84) معلا ناجي وتوفيق رائف، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (85) معلا ناجي، ادارة التسويق، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (86) ناجي جواد شوقي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996.
- (87) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- (88) نوري منير، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005.

#### ثانيا- الرسائل والأطروحات:

- (1) أبو جزر أماني طلعت إبراهيم، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- (2) البطاينة محمد تركي، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان الأردنية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
- (3) الدجني إباد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه منشورة في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

- 4) الضمور موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008.
- 5) أماني طلعت إبراهيم أبو جزر، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن، 2005.
- 6) باسردة توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 7) بني هاني خلود غازي مذيّب، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه في التربية الرياضية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009.
- 8) حجازي هيثم علي، قياس أثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- 9) سلمان أحمد عيسى، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010 .
- 10) منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسابرة العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

### ثالثا-المجلات:

- 1) صادق درمان سليمان، بحث حول العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 2) الحاذندار جمال الدين، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، مجلد13، العدد47، 1991.
- 3) الخفاجي علي كريم، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الانتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 19، العدد(01)، العراق، 2011.
- 4) الراضي محمد، الوسائط في خدمة تعلم وتعليم الدروس، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة، الجامعة، العراق، العدد3.

- (5) الزعبي علي فلاح، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني (نموذج ريادي متكامل)، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، ديسمبر، 2010.
- (6) حنا فاضل، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد (28)، العدد (04)، 2012.
- (7) الفارس سليمان، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، المجلد (26)، العدد (02)، 2010.
- (8) أوسو خيرى علي، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 98، مجلد 32، 2010.
- (9) بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013.
- (10) رؤوف رعد عدنان وحمدى سالم حامد، المعرفة السوقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، 2010.
- (11) عباس جرجيس عمير وعبد الله أنيس أحمد، إمكانية تطبيق نظام التسويق المباشر في السوق المحلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 12، 2005.
- (12) عبيد عصام محمد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع، يناير 2009.
- (13) عوض عاطف محمود، دور إدارة المعرفة في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012 .
- (14) محمد نجلة يونس والنوري ولاء جمال الدين، التسويق المباشر وأثره في السلوك الشرائي دراسة تحليلية لآراء عينة من وكلاء السلع الاستهلاكية المعمرة ومستهلكيها في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 18، 2007.
- (15) مزهودة عبد المليك، الفكر الاستراتيجي التسييري (من نموذج سوات إلى نظرية استراتيجية)، مجلة العلوم الانسانية، العدد 04، جامعة بسكرة، ماي 2003.
- (16) مقدادي يوسف عبد العزيز وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة بعمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس، العدد 10، 2012.

(17) ميا علي يونس وديب صلاح شيخ والشامسي سالم راشد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (04)، سوريا، 2008.

رابعاً-المؤتمرات:

- (1) أبو فارة يوسف وعليان محمد خليل، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 25-27 نيسان، الأردن، 2005.
- (2) البكري ثامر ياسر وسليمان هاشم، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الثاني حول ادارة المعرفة في ظل الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، 2006.
- (3) البكري ثامر ياسر، الميزة التنافسية باستعمال تحليل SWot لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على مؤسسة تويوتا لصناعة السيارات، بحث مقدم في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، دون سنة.
- (4) الرفاعي غالب وسعد ياسين، دور إدارة المعرفة في تفعيل مخاطر الائتمان، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.
- (5) الزعبي علي فلاح و خريس ابراهيم محمد ، ادارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في الشركات الاردنية، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- (6) الشمري انتظار أحمد جاسم والدوري معتز سلمان عبد الرزاق، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 نيسان، 2004.
- (7) الصميدعي محمود جاسم والعسكري وأحمد شاكر، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2005.
- (8) العدوانى عبد الستار وآخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطور التنظيمي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الخامس تحت عنوان: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الاردنية، الاردن، 2005.

- (9) المومني حسان عبد المفلح، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
- (10) بريدان فتحي محمد، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التعامل مع العملاء، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، كلية الاقتصاد والتجارة/الخمسة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- (11) حريم حسين والمساعد رشا، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005.
- (12) حشوف عز الدين زلي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2014.
- (13) شوكمال عبد الكريم وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9/8 نوفمبر، 2010.
- (14) صلواتشي هشام سفيان وبودلة يوسف، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8/9 نوفمبر، 2010.
- (15) قويدري حمد ويحضيه سملالي، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005.
- (16) كورتل فريد وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
- (17) معلاناجي ذيب، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
- (18) يوسف عبد الستار حسن، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.

- 1) Allen, Verna, The knowledge Evolution , Boston, Buterworth,1998.
- 2) Balogun J, and Hailey, V.P , Exploring Strategic Change, Harlow, Prentice Halx, England,2004 .
- 3) Burk.M, Knowledj Management Everyone Benefits By Sharing Information, Publi Roods, 1990.
- 4) Charplin Arthar, Strategic Management, McGraw- Hill, New York, 1985.
- 5) Daniel J. Polito, The direct marketing cookbook : a recipe for getting and keeping customers, united states of america : iUniverse, Inc, 2004.
- 6) Davenport and prusak, working knowledge, how organizations manage what they know , harvard business school press, 1998.
- 7) David J, Luck et al .., Marketing Strategy and plan, 3edition prentice, Englewood Cliffs NJ, 1998.
- 8) Frank G, Annotated instructor's edition of marketing, 4ed, Prentice-Hall, Inc, 1989.
- 9) Goodstein, Leonard D, et al, Applied Strategic , How to develop a plan that really works , McGraw-Hill Co, 1993.
- 10) Hatten H et Hatten M, Identifying and Creating Strategic Alternative, Prentice Hall Inc, 1989.
- 11) Horngren, Foster et Datar, Cost Accounting: A managerial Emphasis, 10 ed ,Prentice- Hall, 2000 .
- 12) J.Lendrevie & D.Lindon, Mercator, 6<sup>ième</sup> édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000.
- 13) Jean Miurice Bruneau & Jean Fronçois P, Le Management De Connaissance Dans L'entreprise, Les Editions D'organization, Paris, 1992.
- 14) Jen Green, Advertising, New York: The rosen publishing group,Inc, 2010.
- 15) Johnson & Scholes, Exploring Corporate Strategy, 4ed, Prentice Hall, London, 1997.
- 16) Johnson G & Scholes K, Exploring Corporate Strategy : Text and Cases, 4ed, Europe, Prentice- Hall, 1997.
- 17) Kotler P et Armstrong G," Principles Of Marketing", Prentice-Hill N-J, 2004.
- 18) Kotler P et Armstrong C et Sounder J et Wong V, Principles Of Marketing, Prentice-Hall, London, 1999.
- 19) Kotler P, Marketing Management Analysis Planning Implementation and Control, Prentice-Hall, Inc New Jersey ,1997.
- 20) Kotler PH, Marketing Management Analysis Planning, Implementation and Control, Prentice-hallinc, 9ed, New Jersey, 1997.
- 21) Kotler PH," Marketing Management Analysis Planning, Implantation and Control", Prentice- Hall Inc, 9ed, 1997.
- 22) Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information System, Prentice Hall International Inc, United State Of America, 2007.
- 23) Ludi Koeckemor, Marketing communication, South Africa: Juta and co. LTD, 2004.
- 24) Marc Vandercammen, Marketing (L'esseentiel pour comprendre, décide, agir), Deboeck édition, Bruxelles, Belgique, 2002.
- 25) Marquardt Michael J, Building the Learning Organisation, Mastering the five elements for corporate Learning, David-Black, publishing company, USA, 2002.
- 26) Mc cant & Ch van heerden, Personal selling, Lansdowne (Australia) : Jota and company Ltd, 2005.
- 27) Mc Carthy,E Jerome, Essentials Of Marketing, Home-Wood Illinois : Richard D, Irwin Inc, 1979.
- 28) Mc Shane & Glinow, Organizational Of Behavior, McGraw- Hill Co.Inc. U.S.A, 2000.
- 29) McDonald Malcolm, Marketing Plans , 3ed, Butterworth Heinemam, 1995.
- 30) Mohamed Bouhadida, Dictionnaire de finance des affaires et de management, Casbah edition, Alger,2000.
- 31) Morrisey George L, A Guide to Strategic Thinking , Building Your Planning Foundation, John Willey& Sons, Inc, 1996.

- 32) Narayanan & Nath, Organizational Theory, A Strategic Approach, 1ed, Richard D, Irwin, Inc, USA, 1993.
- 33) P.Kotler & G. Armstrong, Principal Of Marketing , 11ed, Pearson- Prentice-Hall, New Jersey, 2006.
- 34) P.Kotler, B. Dubois, Marketing Management, Public Union edition, Paris, France , 10<sup>ème</sup> édition, 2002.
- 35) P.Kotler, Marketing Management, Analysis Planning Implementation and Control, Prentice- Hall, New Jersey, 2004.
- 36) Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, public union éditions, Paris, France, 2000.
- 37) PL Kotler, Marketing analysis planning implantation and control, Hall,Inc,9<sup>th</sup> New Jersey, 1997.
- 38) Pride William et Ferrell, Marketing Management, Houghton Mifflin Co, 2006.
- 39) Prusak, Larry, Knowledge Can it be Managed?, Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, New York, 2000.
- 40) R .Kerin & R .Boterson, Strategic Marketing, Boston, Artlyn & Bacon, 1988.
- 41) René-Charles Tissyre, Knowledge Management- théorie et pratique de la gestion de connaissances, Homes science publication, paris, 1999.
- 42) Robert Schellenberge and Glen Boseman, Policy Formulation and Strategy Management ,2ém Ed, john wiley Sons New York, 1982.
- 43) Row Alan & al, Strategic Management : Amethodological Approach, 4ed, Addission- Wisley Publishing Co.Inc, U.S.A, 1994.
- 44) Sveiby, Karl and Tom Lloyd, Managing Knowledge, London, Bloomsbury, 2001.
- 45) Thamson A et Strickland J, Strategic Management Concepts and Cases, 11ed, Mc Graw Will, 1999.
- 46) Wheelen T& Hunger J, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc, Upper Sadlle River, 10ED, New Jersey, 2006.
- 47) Wright Peter & al, Strategic Management, Concept and Cases, 3ed, Prentice- Hall International, U.S.A, 1996.
- 48) Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990.

ثانياً: المجلات والدوريات:

- 1) Ajit K et Agrawal V, The New Realities Of Dynamic Pricing, Aberding Group, Outlook Journal, 2009.
- 2) Beam William, Strategic Planing That Makes Things Happy, Humen Resources Development Press,Inc,1993.
- 3) David W, The New Product Process, Journal Of Management, Vol 31, 2002.
- 4) Dolong, David W, Lost Knowledge Confronting the Threat Of an Againg Workforce, Oxford University Press, August, 2004.
- 5) JerryB et David M ,The New Product Process at Emerson Electric-Industrial Management ,Vol 31, 2007 .
- 6) Lev,B Knowledge Management Fad For Need , Research Technology Management, Vol.43,No.5.
- 7) Procter T, Marketing Management, Integrating Theory and practice, International, Thomason Business press, London, New York.
- 8) San T, Knowledge Management Practices In Singapor, International Business Ressource Center Regional New, Vol.6. No.1, 2002.
- 9) Shity E et Other, Price Development after a nominal/ shok Journal Research in Marketing, 2005.
- 10) Thomas V , Bonoma Market Success Can Breed, Marketing Inertia, Harvard Business Review, Sep-October,1981.
- 11) Wiig K, Knowledge Management, Foundation thinking about thinking, Arlington : Shema Press, 2002.



ثالثاً: المواقع الالكترونية:

(1) كامل شكير الوطيفي، أثر ادارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، ص 14 من الموقع:  
[www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=52725](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=52725)

(2) انتظار أحمد جاسم الشمري و معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي،  
من الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/5357/1/1283254164>

3) <https://ar-ar.facebook.com/mo7asba.malya.1/posts/130376570405867>

4) [http://www.altanmiya.org/2015/07/blog-post\\_23.html](http://www.altanmiya.org/2015/07/blog-post_23.html)

5) <https://ar.wikipedia.org/wiki/>.

6) <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=22657>.

7) [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

8) <http://friends4ever100.mam9.com/t841-topic> .

9) <http://kenanaonline.com/users/qahtany/posts/370455>

10) [http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=25111](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=25111)

11) <http://www.hrdiscussion.com/hr63439.html>

قائمة الملاحق

جامعة فرحات عباس - سطيف -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تخصص: علوم اقتصادية

### استبانة البحث

أخي الفاضل..، أختي الفاضلة..،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..،

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: ادارة المعرفة وتأثيرها على التخطيط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات المنتجة بالجزائر- دراسة حالة المؤسسات المنتجة بولاية برج بوعرييج -، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

لعذور صورية

الاستاذ المشرف

الاستاذة الدكتورة قطاف ليلي

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة: يتعلق هذا الجزء بدراسة عمليات إدارة المعرفة، الرجاء التفضل بوضع (X) بمحاذاة الإجابة المناسبة وفق المقياس المقابل.

المقياس					الفقرة
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					أولاً- توليد المعرفة
					أ- تشخيص المعرفة:
					1- تعتمد المنظمة في تشخيصها للمعرفة على مصادر متعددة مثل: الانترنت، قسم البحث والتطوير، خبرات العاملين... الخ.
					2- تعمل إدارة المنظمة على تحديد المعرفة التي تحتاجها عن الزبائن أو المنتجات أو الاسواق بشكل منتظم ومستمر.
					3- تقوم المنظمة بتحديد أماكن تواجد المعرفة داخل المنظمة (في عقول الافراد ، في الاجراءات ، أم في النظم) وتحديد الاشخاص الحاملين لها.
					4- تقوم المنظمة بتشخيص نوع المعرفة التي تحتاجها كل الادارات والأقسام داخل المنظمة.
					ب- اكتساب المعرفة:
					5- تسعى المنظمة إلى الحصول على المعرفة الجديدة من بيئتها الداخلية مثل: العاملين، الوثائق، السجلات، قواعد البيانات... الخ.
					6- تسعى المنظمة إلى الحصول على المعرفة الجديدة من بيئتها الخارجية مثل: المنافسين، العملاء، الموردين، الاستخبارات التسويقية... الخ
					7- تقوم المنظمة باستئجار عاملين جدد يجلبون لها أفكار ومعرفة جديدة.
					8- تستعين المنظمة بمختصين وخبراء من خارج المنظمة للاستفادة من معارفهم في ممارسة أنشطتها التسويقية.
					ج- خلق المعرفة:
					9- تشجع المنظمة العاملين لديها على طرح وتوليد أفكار جديدة.
					10- تعمل المنظمة على استخراج المعرفة الضمنية (الكامنة) الموجودة في أذهان العاملين لديها للاستفادة منها في أداء مختلف أنشطتها التسويقية.
					11- تسعى المنظمة إلى إحداث تفاعل بين العاملين لديها من اجل تحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة وواضحة.
					12- تعمل المنظمة على تحديث المعرفة المتاحة لديها بشكل مستمر

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
					ثانيا- تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها واسترجاعها)
					13- تحتفظ المنظمة بالعاملين الجيدين لديها لأنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة.
					14- يتوافر لدى المنظمة قاعدة للبيانات من اجل الوصول إلى المعرفة اللازمة في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة.
					15- تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية (الحواسيب ووسائط التخزين) الحديثة لحفظ المعرفة وهذا لكفاءتها وفعاليتها
					16- تعتمد المنظمة على الأرشيف والمستندات الورقية لحفظ المعرفة.
					17- تقوم المنظمة بتوثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.
					18- تعمل المنظمة على تبويب وفهرسة المعرفة المتاحة لديها.
					19- يتوافر لدى المنظمة إدارة خاصة لتخزين جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها التسويقي
					ثالثا- توزيع (نقل، نشر وتقاسم) المعرفة
					20- تستخدم المنظمة الوثائق والنشرات المكتوبة والمطبوعات المختلفة لنشر المعرفة بين العاملين لديها.
					21- تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالبريد الإلكتروني، الانترنت واقراص الحاسوب لنشر المعرفة بين العاملين.
					22- تقوم المنظمة بنقل المعرفة إلى مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.
					23- تستخدم المنظمة برامج التدريب والحوار لتنمية مهارات العاملين لديها.
					24- تشجع المنظمة تبادل المعرفة بين العاملين لديها من خلال أسلوب فرق العمل.
					25- تعمل المنظمة على تنمية المعرفة لدى عامليها باستمرار من خلال مشاركتهم في المؤتمرات ، الأيام الدراسية، ورشات العمل... الخ.
					26- تعتمد المنظمة على العلاقات والاتصالات غير الرسمية التي تكفل نشر المعرفة بين مسؤولي (كوادر) المنظمة في المستويات كلها.
					رابعا- تطبيق وتنفيذ المعرفة
					27- تمنح المنظمة العاملين لديها الحرية في تطبيق معارفهم.
					28- تعمل المنظمة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					29- تعمل المنظمة على تطبيق المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.
					30- تستخدم المنظمة المعرفة المتاحة لديها في أداء وظائفها التسويقية.

المحور الثاني: عمليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي: يتعلق هذا الجزء بدراسة الأبعاد الأساسية لعملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي، الرجاء وضع (x) بمحاذاة الإجابة المناسبة وفق المقياس المقابل:

المقياس					الفقرة
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
1	2	3	4	5	
					أولاً- التحليل الاستراتيجي للبيئة (التحليل البيئي + تحليل swot):
					أ- التحليل البيئي (الخارجي والداخلي):
					31- تهتم المنظمة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال الصناعة محليا وخارجيا.
					32- يتم دراسة وتحليل كافة المتغيرات الاقتصادية مثل: التضخم، مستوى الأسعار السائدة وتقلباتها، التغير على مستوى هيكل الإنفاق... الخ.
					33- يتم دراسة وتحليل الأنظمة القانونية والتشريعات الحكومية التي قد تؤثر على استراتيجية المنظمة.
					34- يتم دراسة وتحليل قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع عند صياغة الاستراتيجية التسويقية.
					35- يتم دراسة وتحليل المنافسين من حيث: استراتيجياتهم، نوعية المنتجات التي يتعاملون بها، حصتهم في السوق، نقاط قوتهم وضعفهم... الخ
					36- يتم دراسة حجم السوق ونسبة نموه، ومتابعة رغبات وأذواق وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
					37- يتم متابعة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على نشاط المنظمة مثل: التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون... الخ
					38- يتم تحديد وتحليل إمكانيات المنظمة المالية وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للأنشطة التسويقية
					39- يتم تحديد وتحليل الكفاءات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وأخذها بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط للأنشطة التسويقية.
					40- تحدد المنظمة بدقة إمكانياتها الإنتاجية التي تمكنها من التجاوب مع تقلبات الطلب في السوق.
					41- تهتم المنظمة بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة داخلها.
					42- تهتم المنظمة بتحليل الهيكل التنظيمي الداخلي لها.
					43- يتم تحليل المعلومات المتوفرة وتقويم مدى جودتها وفعاليتها استثمارها في عمليات التخطيط التسويقي.
					ب- تحليل swot
					44- يتم تحديد وتحليل الفرص المتاحة في الأسواق، واستغلالها عند وضع الأهداف والخطة التسويقية مثل: دخول أسواق جديدة، التوسع في خطوط إنتاج جديدة... الخ.
					45- يتم تحديد وتحليل التهديدات البيئية والسعي للتكيف معها مثل: دخول منافسين خارجيين بتكلفة اقل، زيادة مبيعات المنتجات البديلة... الخ.
					46- تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
					ثانيا- تحديد الاهداف التسويقية وصياغة الاستراتيجية التسويقية
					47- يتم وضع أهداف تسويقية بعيدة المدى بصورة واضحة ومحددة ومكتوبة مثل: وضع خطة طويلة الأجل من أجل زيادة الحصة السوقية، زيادة هامش الربح... الخ.
					48- يتم وضع أهداف تسويقية بعيدة المدى متكاملة مع الأهداف العامة للمنظمة وملائمة للوضع التنافسي السائد.
					49- يتم تحديد الوقت اللازم والمطلوب لتحقيق الأهداف التسويقية.
					50- يتم وضع أهداف تسويقية حقيقية وقابلة للتحقيق، مثل: زيادة عدد المستهلكين لمنتجاتكم، زيادة حجم إنفاقهم، زيادة معدلات تكرار الشراء لديهم... الخ؟
					51- يتم تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة بالاعتماد على معايير معينة مثل: الدخل، فئة عمرية معينة، منطقة جغرافية معينة... الخ، وتحديد القطاعات التي سيتم استهدافها.
					52- يتم بناء صورة ذهنية جيدة عن المنظمة ومنتجاتها في أسواقها المستهدفة.
					ثالثا- التخطيط للمزيج التسويقي: يتم وضع خطط تسويقية عملية تتضمن:
					53- تحديد تشكيلة المنتجات من حيث: الاتساع، العمق، الطول...، بشكل يشبع حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة ويحقق أهداف المنظمة.
					54- تحليل دورة حياة المنتجات الحالية لتحديد ربحية المؤسسة خلال كل مرحلة من هاته المراحل.
					55- تطوير منتجات جديدة لتحقيق النمو والأرباح، والإحلال لتلك الأصناف المتقادمة.
					56- تصميم منتجات تحقق رغبات المستهلكين من حيث: الشكل، طريقة التركيب والمكونات، نوع الغلاف، اللون... الخ.
					57- وضع علامة تجارية والتعريف بها في الجزء التسويقي المستهدف، ودراسة ردود أفعال المستهلكين اتجاهها.
					58- وضع سعر يناسب القدرة الشرائية للمستهلكين وبشكل تنافسي في نفس الوقت.
					59- تحديد القنوات التوزيعية التي يتم من خلالها إيصال المنتجات إلى المستهلكين (الأسواق) في الوقت والمكان المناسبين (مباشرة أو غير مباشرة)، تحديد عدد المستويات التي تضمها القناة، نوع الوسطاء... الخ.
					60- تحديد عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، بيع شخصي، تنشيط مبيعات، علاقات عامة، التسويق المباشر... الخ) الأنسب والواجب إتباعه لإعلام المستهلكين بمنتجاتكم المختلفة.

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
					رابعاً- اعداد الموازنة والتنفيذ
					61- تقوم المنظمة بإعداد الموازنة اللازمة لإنجاز الأنشطة التسويقية.
					62- تلتزم المنظمة بالموازنة المحددة في الخطة التسويقية.
					63- تعمل المنظمة على توزيع مسؤولية تنفيذ الخطة على كل الاقسام والادارات.
					64- تحرص المنظمة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتطابق مع الخطة.
					65- يتم تنفيذ الخطة في الوقت اللازم والمحدد لها.
					خامساً- الرقابة التسويقية:
					66- يتم مراقبة الأداء ومستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف التسويقية المحددة مسبقا بناء على معايير مدروسة.
					67- يتم مراقبة الأداء الفعلي للتسويق مع المخطط له مسبقا لإظهار الاختلاف وتصحيح الانحرافات.
					68- يتم تشخيص مكامن الخلل والانحراف وتحليل أسبابه واقتراح الطرق لمعالجة هذا القصور أو الخلل.
					69- يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.
					70- تستفيد ادارة المنظمة من نتائج تقييم الخطط السابقة في اعداد الخطط المستقبلية.
					71- يتم تقييم الأجهزة التخطيطية التسويقية كونها المسؤولة عن إعداد وصياغة الخطة التسويقية

**المحور الثالث: المعلومات الشخصية:** يرجى التفضل بوضع (X) بمحاذاة الإجابة المناسبة من المفردات الآتية:

1- الجنس:

ذكر	أنثى

2- العمر:

العمر (سنة)	أقل من 29 سنة	ما بين 30 إلى 39 سنة	ما بين 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
الإشارة				

3- المستوى العلمي:

حاصل على:	مستوى ثانوي	ليسانس	ماجستير	دكتوراه
الإشارة				

4- سنوات الخدمة في المؤسسة:

سنوات الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنوات
الإشارة			



قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الدولة	الجامعة	الأسم واللقب	الرقم
الأردن	أستاذ بجامعة جدارا، عمان، الاردن	أ.د. علي وقفي	01
العراق	أستاذ مساعد بالمعهد التقني الاداري، جامعة بوليتيكنيك، دهوك، إقليم كوردستان العراق.	د. خيرى علي أوسلو	02
الجزائر	أستاذة التعليم العالي بجامعة سطيف	أ. د. قطاف ليلي	03

الملحق رقم (03)  
الانحدار البسيط والمتعدد:

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante :: التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres	
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,266	38,403	1	106	,000	3,157	,286

La variable indépendante est توليد المعرفة.

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante :: التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres	
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,155	19,467	1	106	,000	3,339	,252

La variable indépendante est تخزين المعرفة.

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante :: التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres	
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,217	29,403	1	106	,000	3,123	,319

La variable indépendante est توزيع المعرفة.

Récapitulatif du modèle et estimations des paramètres

Variable dépendante :: التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations de paramètres	
	R-deux	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,316	49,056	1	106	,000	3,710	,157

La variable indépendante est تطبيق المعرفة.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 <sup>a</sup>	,429	,407	,11984

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,111	4	,278	19,333	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,479	103	,014		
	Total	2,590	107			

a. Variable dépendante : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,639	,258		10,240	,000
	توليد المعرفة	,074	,057	,133	1,281	,203
	تخزين المعرفة	,095	,054	,148	1,745	,084
	توزيع المعرفة	,148	,060	,217	2,464	,015
	تطبيق المعرفة	,100	,027	,358	3,674	,000

a. Variable dépendante : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

La variable indépendante est عمليات ادارة المعرفة.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,568 <sup>a</sup>	,322	,296	,20029

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,963	4	,491	12,235	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,132	103	,040		
	Total	6,095	107			

a. Variable dépendante : الرقابة التسويقية

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,417	,431		5,610	,000
	توليد المعرفة	,460	,096	,540	4,783	,000
	تخزين المعرفة	-,004	,091	-,004	-,039	,969
	توزيع المعرفة	-,052	,101	-,049	-,515	,608
	تطبيق المعرفة	,032	,046	,074	,696	,488

a. Variable dépendante : الرقابة التسويقية

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,621 <sup>a</sup>	,386	,362	,25588

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,241	4	1,060	16,195	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	6,744	103	,065		
	Total	10,985	107			

a. Variable dépendante : اعداد الموازنة والتقييم

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,761	,550		1,382	,170
	توليد المعرفة	-,065	,123	-,057	-,533	,595
	تخزين المعرفة	,482	,116	,366	4,168	,000
	توزيع المعرفة	,294	,128	,209	2,290	,024
	تطبيق المعرفة	,167	,058	,290	2,873	,005

a. Variable dépendante : اعداد الموازنة والتقييم

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,356 <sup>a</sup>	,127	,093	,18430

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة  
المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,508	4	,127	3,738	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	3,499	103	,034		
	Total	4,007	107			

a. Variable dépendante : التخطيط للبرنامج التسويقي

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,361	,396		8,480	,000
	توليد المعرفة	,114	,088	,165	1,292	,199
	تخزين المعرفة	-,090	,083	-,113	-1,079	,283
	توزيع المعرفة	,218	,093	,256	2,359	,020
	تطبيق المعرفة	,019	,042	,056	,464	,644

a. Variable dépendante : التخطيط للبرنامج التسويقي

## REGRESSION

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,435 <sup>a</sup>	,189	,158	,21981

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,162	4	,291	6,014	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,976	103	,048		
	Total	6,139	107			

a. Variable dépendante : تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,079	,473		6,514	,000
	توليد المعرفة	-,097	,105	-,113	-,919	,360
	تخزين المعرفة	,091	,099	,092	,912	,364
	توزيع المعرفة	,123	,110	,117	1,118	,266
	تطبيق المعرفة	,177	,050	,411	3,538	,001

a. Variable dépendante : تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التسويقية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,385 <sup>a</sup>	,148	,115	,17190

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,530	4	,133	4,487	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	3,044	103	,030		
	Total	3,574	107			

a. Variable dépendante : التحليل الاستراتيجي للبيئة

b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, توليد المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,578	,370		9,678	,000
	توليد المعرفة	-,043	,082	-,066	-,524	,601
	تخزين المعرفة	-,007	,078	-,009	-,087	,931
	توزيع المعرفة	,157	,086	,195	1,819	,072
	تطبيق المعرفة	,106	,039	,321	2,697	,008

a. Variable dépendante : التحليل الاستراتيجي للبيئة

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
D <--- F1	.55	.10	5.63	***
E <--- F1	.54	.09	5.88	***
F <--- F1	1.62	.21	7.75	***
F2 <--- F1	.45	.06	7.74	***
A <--- F1	1.00			
BB <--- F2	1.00			
L <--- F2	.74	.11	6.98	***
K <--- F2	.40	.07	6.07	***
H <--- F2	.68	.09	7.65	***
G <--- F2	.62	.06	9.59	***
L <--- F	.12	.03	3.60	***
L <--- E	.24	.07	3.55	***
L <--- D	.19	.06	3.00	.00

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	22	103.61	23	.00	4.50
Saturated model	45	.00	0		
Independence model	9	704.17	36	.00	19.56

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI



Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.01	.86	.73	.44
Saturated model	.00	1.00		
Independence model	.03	.41	.26	.33

### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.85	.77	.88	.81	.88
Saturated model	1.00		1.00		1.00
Independence model	.00	.00	.00	.00	.00

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.64	.54	.56
Saturated model	.00	.00	.00
Independence model	1.00	.00	.00

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	80.61	52.73	116.04
Saturated model	.00	.00	.00
Independence model	668.17	585.67	758.09

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.97	.75	.49	1.08
Saturated model	.00	.00	.00	.00
Independence model	6.58	6.24	5.47	7.08

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO	90	HI	90	PCLOSE
Default model	.18	.15	.22	.00		
Independence model	.42	.39	.44	.00		

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	147.61	152.15	206.62	228.62
Saturated model	90.00	99.28	210.70	255.70
Independence model	722.17	724.03	746.31	755.31

**ECVI**

Model	ECVI	LO	90	HI	90	MECVI
Default model	1.38	1.12	1.71	1.42		
Saturated model	.84	.84	.84	.93		
Independence model	6.75	5.98	7.59	6.77		

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	37	43
Independence model	8	9

Minimization: .12

Miscellaneous: .90

Bootstrap: .00

Total: 1.03