



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: التسويق تخصص: تسويق خدمات

إدارة المعرفة التسويقية ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية
دراسة ميدانية - اتصالات الجزائر تيارت -

الأستاذ المشرف:

- د. وكال نور الدين

من إعداد الطالبان:

- برايك إكرام

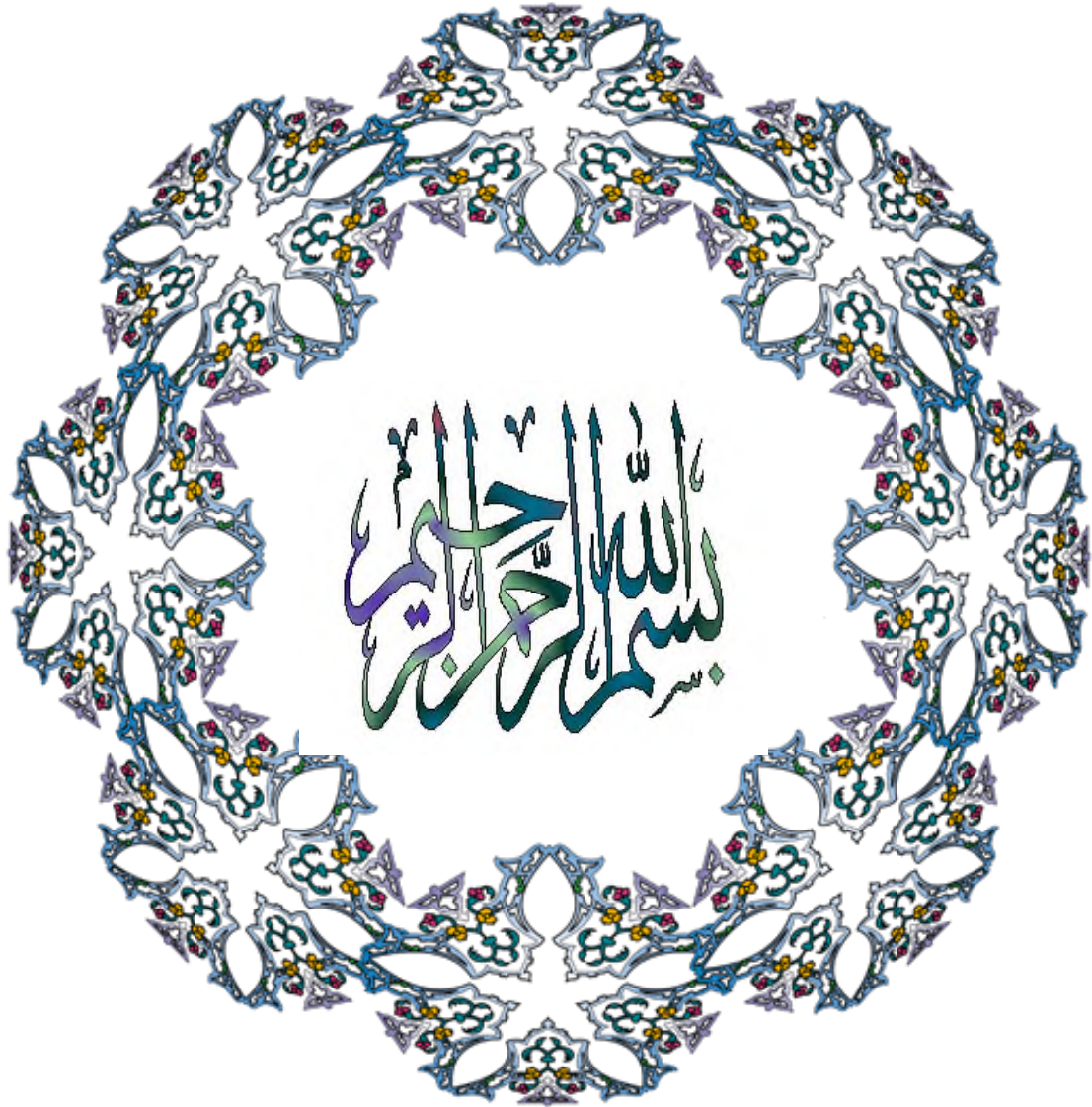
- براهيم محمد ياسين

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذة محاضرة - أ -	يماني ليلي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	وكال نور الدين
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	بلعجين خالدية
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	سعيداني سعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2022/2021



كلمة الشكر و التقدير و نقط ابر

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر للمولى عز وجل الذي أنعم علينا لنتم هذا العمل العلمي المتواضع وأسمى كلمات التقدير والامتنان لأستاذنا الفاضل المشرف الدكتور "وكال نور الدين" الذي رافقنا طيلة البحث بنصائحه وتوجيهاته القيمة، وندعو الله عز وجل أن يوفقه في حياته العملية.
كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة مناقشة رئيسا ومنقشا.

كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد إلى جميع الأساتذة الذين لم يخلوا علينا بمعارفهم.

أهدي ثمره جهدى أولا قبل كل شيء إلى من أوصانا الله
بهما في قوله تعالى: "ووصينا الإنسان بالوالدين إحسانا"
إلى أبي وأمي أطال الله في عمرهما وأدامهما منارة فوق
رؤوسنا.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى صديقة العزيزة ادم الله صحبتنا الخالصة.

إلى كل من التقيتهم في إحدى محطات حياتي.

وشكر خاص إلى زملائي في الجامعة.

إكرام

الأهل والأقارب
والجميع

نهدي ثمرة جهدنا إلى أغلى نعم الله علينا في هذا الكون
ركيزة الأسرة ونورها الذي لا ينطفئ
إلى النبع الصافي من الحب والحنان والدفء
إلى التي لا يوجد مثلها في الوجود أمي الغالية
إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة العيش وقساوة الأيام
من أجل سعادة أبنائه أبي الغالي
وإلى الأهل والأقارب
وإلى كل زملائنا في الجامعة

محمد ياسين

فہرس المحتویات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال البيانية

أ مقدمة

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة التسويقية

5 تمهيد

6 المبحث الأول: إدارة المعرفة

6 المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

9 المطلب الثاني: مكونات إدارة المعرفة

11 المطلب الثالث: أنواع المعرفة

15 المبحث الثاني: المعرفة التسويقية

15 المطلب الأول: ماهية المعرفة التسويقية

16 المطلب الثاني صياغة المعرفة التسويقية

19 المطلب الثالث رهانات ومنهجية نشر المعرفة التسويقية

24 المبحث الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية

24 المطلب الأول: معرفة الزبون

26 المطلب الثاني: معرفة المنافس

27 المطلب الثالث: معرفة المنتج والمورد

30 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للإستراتيجية التسويقية

32 المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية التسويقية

33 المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية

33	المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية التسويقية
34	المطلب الثالث: خطوات الاستراتيجية التسويقية
44	المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية التسويقية
44	المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية التسويقية
47	المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجيات التسويقية
53	المطلب الثالث: اختيار الاستراتيجية التسويقية
56	المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي
56	المطلب الأول: مصفوفة BCG
65	المطلب الثاني: تحليل SWOT
71	المطلب الثالث: مصفوفة Mckinsey
77	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة باتصالات الجزائر -تيارت-

79	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
79	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
80	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
82	المطلب الثالث: إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر
83	المبحث الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
83	المطلب الأول: خدمات الهاتف
84	المطلب الثاني: خدمات (IDOOM) ايدوم للهاتف الثابت
85	المطلب الثالث : خدمات الانترنت والجيل الرابع G4
88	المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
96	المطلب الثاني: عرض النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية
108	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

112 خاتمة
115 قائمة المصادر والمراجع
 الملاحق
 الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	اشهر المصفوفات احسب أبعادها	1-2
69	إستراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT	2-2
72	مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنزي	3-2
73	مص مثال لتقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي	4-2
83	تسعيرة المكالمات الوطنية للهاتف الثابت	5-2
84	تسعيرة المكالمات الوطنية للهاتف الثابت	1-3
84	خدمات ايدوم للهاتف النقال	2-3
87	بطاقة التعبئة للجيل الرابع	3-3
91	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي	4-3
93	العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي	5-3
94	مجال رأي العينة	6-3
95	العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة	7-3
101	تحليل متغيرات محور : المعرفة التسويقية	8-3
104	تحليل متغير بناء استراتيجيات المؤسسة	9-3
108	اختبار بيرسون للارتباط بين ركائز المعرفة التسويقية با استراتيجيات المؤسسة	10-3
109	اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور المعرفة التسويقية ومركبات محاور استراتيجيات المؤسسة	11-3
57	اشهر المصفوفات احسب أبعادها	12-3

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	صياغة المعرفة التسويقية من الاستعلام إلى القرار	1-1
17	دورة المعرفة التسويقية	2-1
37	خطوات إستراتيجية التسويق	1-2
41	التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة	2-2
44	آلية صياغة الاستراتيجية التسويقية	3-2
45	عناصر الإستراتيجية التسويقية	4-2
48	التسلسل المنطقي لأهداف الإستراتيجيات التسويقية (المستويات)	5-2
50	تحديد العائد، الأرباح، الحصة السوقية المستهدفة في الفئات	6-2
51	مصنوفة الإستراتيجيات التسويقية لنمو وفقا لأنسون (Anson)	7-2
52	الأهداف التسويقية والاستراتيجيات التسويقية	8-2
60	الشكل العام لمصنوفة BCG	9-2
62	التوازن الإستراتيجي للمؤسسة في مصنوفة BCG	10-2
71	مصنوفة ماكنزي	11-2
80	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر - تيارت -	1-3
81	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة.	2-3
96	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	3-3
97	توزيع مفردات العينة حسب السن	4-3
98	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.	4-3
99	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
100	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	6-3

مقررة

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمدخل والتعلم الجديدة في مجال الإدارة مثل : إدارة العودة الشاملة مع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأت الحكومات العربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى متميز ومتفوق في اعمال كيفية الحصول على المعرفة التسويقية والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة التسويقية الذي يمكن من وضع المعارف والمهارات الملكية في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في التحقيق مستويات أعلى من الانجاز تتشكل إدارة المعرفة التسويقية التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون في أنشطة المعرفة التسويقية وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة . كما وتستفيد الغدارة من علاقتها مع الزبائن الحاليين والجدد، الذين يملكون أفكارا وتحارب ومعارف لا تتوافر لدى المنظمة، أو يصعب عليها لجهودها التالية، لذلك فإن الحصول على تلك المعارف إضافة إلى المعرفي المتاح لها سيوفر لها القدرة على تطوير علاقتها.

1- الإشكالية:

لقد أصبحت إدارة المعرفة التسويقية من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال، والتي تريد الاستمرار والنجاح، ولها دور في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمحورت المشكلة الرئيسية بالإجابة على السؤال الرئيسي على النحو الآتي:

ما هو دور إدارة المعرفة التسويقية في بناء الإستراتيجية التسويقية؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية منها:

- ما المقصود بإدارة المعرفة التسويقية ؟
- ما المقصود بالاستراتيجية التسويقية ؟
- ما علاقة إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز الإستراتيجية التسويقية في اتصالات الجزائر؟

2- فرضيات البحث:

وللإجابة المؤقتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: مدى إرتباط ركائز المعرفة التسويقية بإستراتيجيات المؤسسة.

الفرضية الثانية: مدى إنعكاس المعرفة التسويقية على إستراتيجية التوسع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعت بي نحو اختيار هذا الموضوع ودورها على النحو الآتي:

- الأهمية البالغة لموضوع دور إدارة المعرفة التسويقية في بناء الإستراتيجية التسويقية في وقتنا الحاضر وحدثته.

- اختيار الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم.

4- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع هام ومؤثر في بيئة الأعمال التسويقية، والمتضمن متغيرين هامين هما إدارة المعرفة التسويقية والإستراتيجية التسويقية بوصفهما أبرز المناهج الإدارية الحديثة، حيث أنه وفي ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التسويقية التنافسية والتي دفعت بالعديد من المؤسسات إلى إعادة التفكير في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم القرارات الاستراتيجية التسويقية، وتحقيق الريادة والنمو للمؤسسة من خلال استراتيجيات تنافسية ملائمة مبنية على سرعة الحصول على المعلومة ودقتها وكيفية استخدامها ، ومن جهة أخرى فان الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم هو الآخر في الرفع من تنافسيتها في ظل التحديات التي تواجه المنظمات وبالتالي نجد مبررا لاختيار موضوع بحثنا هذا.

5- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم اطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والاستراتيجية التسويقية.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإستراتيجية التسويقية.
- الاهتمام بإدارة المعرفة التسويقية الذي ينعكس على تحقيق الإستراتيجية التسويقية.
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة الإستراتيجية من خلال التعرض لمهامها واستراتيجياتها ومصادرها.

6- المنهج المتبع:

إن الموضوع الذي تم معالجته ونوع المعلومة المتوفرة عنه تفرض علينا استخدام منهج معين، ويمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية. كما يتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية: الكتب - الملتقيات - المقابلة الشخصية وهذا بغرض تجميع البيانات.

7- صعوبات البحث:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتها بما يلي:
- حداثة الموضوع على مجتمع دراسة المؤسسات
_ صعوبة الحصول على مقابلة مع مدير التسويق في المؤسسة بسبب انشغالاته وكثرة ارتباطاته بمواعيد أخرى.

8- هيكل البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف البحث.

ففي **الفصل الأول** تم التطرق إلى إدارة المعرفة وتقسيمها إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تناولنا ماهية إدارة المعرفة والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى المعرفة التسويقية، أما المبحث الثالث فكان حول أبعاد المعرفة التسويقية.

أما **الفصل الثاني** الذي تناولت فيه ماهية الإستراتيجية التسويقية فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول كمدخل للإستراتيجية التسويقية، والمبحث الثالث أشرنا فيه إلى أدوات التحليل الإستراتيجي.

الفصل الثالث خصص لدراسة حالة المؤسسة الجزائرية اتصالات الجزائر Télécom، حيث كان المبحث الأول بإلقاء نظرة عامة حول المؤسسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر، وأخيرا المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة المعرفة التسويقية

تمهيد:

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة للدخل وكمجال للقوى العاملة، لا بد أن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح. فإدارة المعرفة تساعد الدول في توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وهي تسعى إلى إقامة العالقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعليم والقدرة على التكيف والابتكار وفيما يلي عرض لماهية إدارة المعرفة.

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحداث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثروة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تعد المعرفة العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية واليقضة للمؤسسات وإحدى العوامل المحركة لتكوين الثروات وهي المورد الأساسي من موارد المؤسسة بتراكم وتفاعل مع مختلف الوظائف بها، والتي تتطلب ان تكون معارف عميقة ودقيقة لأدائها، من هذا المنطق اوجب على القائمين على نشاط المؤسسة ايجاد الية لتسيير هذا المورد المعرفي والمسمى بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة على أنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"⁽¹⁾. وعرفت أيضا (تعريف ويچ) على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"⁽²⁾.

وتعرف أيضا على أنها "الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة؛ إذ هي مجموعة الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المؤسسة وأنشطتها الرئيسية، كل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار"⁽³⁾.

من خلال هذه التعاريف وتعريفات أخرى يمكن القول أن إدارة المعرفة هي نظرة جديدة للمعرفة كموجود أو أصل من أصول المؤسسة، والذي ينبغي أن يدار وفق الطرق الصحيحة التي تضمن تحقيق أكبر عائد من وراء استغلالها، فإدارة المعرفة بذلك هي فن إدارة الأصول المعرفية في المؤسسة والتي تعمل على تحديد المعرفة المطلوبة، تعزيز تكوينها، تخزينها وتجميعها، و نشرها وتوزيعها وضمان وصولها لمستغليها. كل

(1) - إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 72.

(2) - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص: 55.

(3) - حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:

هذا وفق استراتيجية متكاملة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة ولإدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والتي نوجزها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم ونشر المعرفة؛
- التأكد من أن يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بشكل مستمر لمواكبة أي تطور والعمل على إحداث التطور؛

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛ مثل تشكيل قواعد البيانات وتحليل المعلومات وإعدادها لتمكين استخدامها الأمثل؛

- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري؛
كما يمكن الإشارة إلى النقطتين الهامتين التاليتين⁽²⁾:

- المساعدة في نشر المعلومات والمعرفة بين الأفراد، وزيادة مشاركة العاملين؛
- الزيادة في القدرة التنافسية للمؤسسة، وجعلها أداة تنافسية إزاء المنافسين.
إضافة إلى أنها أحد أدوات تحقيق الميزة التنافسية خاصة في الصناعات كثيفة المعرفة؛ حيث تعتبر أي معلومة جديدة مصدراً محتملاً أو ممكناً لها؛ وتساهم إدارة المعرفة من هذا الباب في إظهار المكانة الاستراتيجية للمعرفة وتحقيق أكبر استغلال واستثمار لها.

كما يعتبر من أهم اهتمامات إدارة المعرفة رأس المال الفكري، الذي عرفته منظمة الأوسيد (OECD) على أنه: "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري"⁽³⁾، وصنفه توماس ستيوارت في ثلاثة فئات وهي رأس المال الهيكلي، رأس مال بشري ورأس

(1) - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص: 49.

(2) - حظير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 58.

(3) - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 217.

مال زبوني⁽¹⁾، وفي الواقع تعمل إدارة المعرفة على تحديد وتفعيل دور هذه الأصناف الثلاثة من رأس المال الفكري، التي هي في الغالب عبارة عن معرفة متراكمة تستوجب الاهتمام من طرف هيكل متخصص. وقدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفا لإدارة المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصائها، وتنظيمها، وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرار، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر⁽²⁾."

وتعرف على أنها مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية⁽³⁾. ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال⁽⁴⁾:

1- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

2- إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 290.

(2) - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011، ص: 65.

(3) - gestion des connaissances, **Un article de wikipedia**, l'encyclopédie libre, P01.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

3- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها

المطلب الثاني: مكونات إدارة المعرفة

إن المكونات إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها؛ ومن بين هذه المكونات نذكر ما يلي⁽¹⁾:

1- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم؛ فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

2- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

5- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

⁽¹⁾ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

- 8- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.
- ويمكن أن نلخص المكونات السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من⁽¹⁾:
- 1- **الثقافة التنظيمية:** وهي تمثل الاتجاهات والقيم والعادات والتي تتبناها المؤسسة والمنتشرة بين أفرادها⁽²⁾، والاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتصرف، لذا يشكل عنصر الثقافة عنصرا هاما لإدارة المعرفة⁽³⁾.
- 2- **المحتوى:** ويتمثل في المعارف، البيانات، المعلومات والسلوكيات التي تعتبر كمصدر للمحتوى⁽⁴⁾.
- 3- **العمليات:** وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف⁽⁵⁾.
- 4- **القاعدة التكنولوجية:** وتتمثل في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، أجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة وتبادلها⁽⁶⁾.
- 5- **الأفراد:** بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة، الإبداع والابتكار⁽⁷⁾.

(1) - Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson ,Gestion des connaissances :Un document d'information pour le developpement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Octobre 2008 ,P23.

http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf. La date de visite: 11/01/2022. A 15:02

(2) -Nancy Dubois ,**Tricia Wilkerson** ,Op-cit ,P23.

(3) - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة-، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص: 84.

(4) -Nancy Dubois ,**Tricia Wilkerson** ,Op-cit , p 27.

(5) -Ibid, p 29.

(6) - أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة-، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

(7) - المرجع نفسه، ص: 83.

إن المكونات السابقة تعد من البنى الأساسية التي لها دور كبير في المساعدة على تطبيق برنامج إدارة المعرفة، والتي اعتبرت الأفراد كأهم مكون فبدونه لا يمكن أن تسير حتى المكونات الأخرى، ثم تأتي باقي المكونات في نفس المستوى والتي تعمل بشكل تكاملي.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة، لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

1- تصنيف ميشيل زاك:

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي⁽¹⁾:

أ- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الابتكارية:** وهي التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

2- تصنيف نوناك (Nonaka 1991):

⁽¹⁾ - بوعشة مبارك، إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008، ص:

صنف إيكاجيرو ونوناكا في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة⁽¹⁾.

أ- **المعرفة الباطنة:** أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد، وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية (**Savoir-faire**) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل⁽²⁾.

ب- **المعرفة الظاهرة:** وهي المعارف المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب⁽³⁾، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت⁽⁴⁾.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب...تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً هي معرفة لا تخص شخصاً بعينه كالمعرفة الباطنة، بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

ويرى (Grundstein 1995) أن معارف المؤسسة تحتوي جزءاً من المعارف الخاصة **Les savoirs** التي تصف قدرة المؤسسة على دراسة تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها، ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية **savoir-faire** فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور⁽⁵⁾، وأن تلك المعارف الخاصة **Les savoirs** هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، ووثائق تحليل... أما المعارف العملية **les savoirs-Faires** فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات (**les habilités**)⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 2005، ص: 12.

⁽²⁾ -Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche) Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation, LAVOISIER,Paris, 2008, p 40.

⁽³⁾ -Ibid, p 40.

⁽⁴⁾ -René-Charles Tisseyre, Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science – Paris –France- 1999, p 36.

⁽⁵⁾ -Hervé Bonnefoy, gestion de la connaissance métier, P2. <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>.

⁽⁶⁾ -Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat,Institut nationale des sciences appliquées de Lyon –France- 2006, P3.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف المؤسسة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة المؤسسة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية...

3- تصنيف (Barthés 1997):

ويرى أن هناك ثلاث أنواع هي⁽¹⁾:

أ- المعارف الموضعية: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.

ب- المعارف المرتبطة بالمنتج: وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ج- معارف على المؤسسة: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وبإستراتيجياتها.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة، حول إستراتيجياتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها... الخ.

4- تصنيف (Gilles Ballmisse):

لقد صنف Gille Ballmisse المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية⁽²⁾:

أ- المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ حول وتسيير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها (Collaborateurs).

ب- المعارف الخارجية: فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، إن هذه المعرفة في إطار نشاطات المؤسسة، لأن من خلالها تستطيع أن تحدد إستراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه. لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها، فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاتعانة بخبراء في المجال...

(1) -Gilles Ballmisse, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, P 24.

(2) -Gilles Ballmisse, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07. www.gillesballmisse.com/v2/spip.php? La date de visite: 05/02/2022 à 17 :15 .

5- تصنيف (Nonaka – Tackutchi 1995):

لقد صنف Nonaka Tackutchi المعارف إلى فردية وأخرى جماعية⁽¹⁾:

أ- المعارف الفردية: هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب- المعارف الجماعية: وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة، إذ يرى كل من نوناكا وتاكيوشي أن المعارف تأخذ شكلين، إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها، ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية جلبها وإدامتها للاستفادة منها.

(1) - Yoan Baizet,, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault DLEC –Thèse de doctorat ,Paris ,2004, P28.

المبحث الثاني: المعرفة التسويقية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة التسويقية

يعرف كل من (Raisanen and Gronroos) المعرفة التسويقية بأنها معرفة الشركة باحتياجات العملاء بالإضافة إلى تطرقها لكيفية إدراك هؤلاء العملاء لجودة المنتجات. يلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على جانبين أساسيين هما: المعرفة برغبات العملاء بجودة المنتجات⁽¹⁾.

ويتفق (Curbatov) مع جزء من التعريف السابق حيث يرى أن المعرفة التسويقية تتمثل في معرفة العملاء فيما يتعلق بتفضيلاتهم من المنتجات وقوات التوزيع... الخ⁽²⁾.

ويذكر (Hanvanichet) أنه بالرغم من اهتمام المدارس التسويقية بموضوع المعرفة التسويقية إلا أنها ركزت بشكل أساسي على كيفية اكتساب المعرفة من جانب المنشآت ونشرها وتخزينها ولذلك فقد اقترحوا مفهوم جديد قائم على أن المعرفة التسويقية تكمن في ثلاث عمليات تسويقية رئيسية وهي: إدارة تنمية المنتجات، إدارة العلاقات مع العملاء، وإدارة سلسلة التوزيع⁽³⁾.

ويلاحظ أنه هناك صعوبة في تحديد مفهوم المعرفة التسويقية وان التعريف ضيق للمعرفة التسويقية يؤدي إلى التركيز على التعريف على جانب واحد فقط من جوانب المعرفة التسويقية مثل معرفة العميل، معرفة المنافس... الخ، ولذلك فقد أشار (kotler) إلى أن المعرفة السوقية هي عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المؤسسة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية⁽⁴⁾.

وتأسيساً على كل ما ورد من مفاهيم خاصة بالمعرفة التسويقية بأن هذه المعرفة تعبر عن مدى إلمام وفهم إدارة المؤسسة لعناصر السوق الأساسية (الزبون، المنتج، المنافس، المورد) من أجل الاستعداد لمواجهة التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بالشكل الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من

(1) -H.K, R, & C.Gronroos.. THE Use of service marketing knowledge the 12 international research. France: conference in service management, 2012, p 4.

(2) -O.Y Curbatov. The knowledge marketing A New Trend in management sciences world Ekob. bich.aoh. vol 4 n 34, 2013, p 117.

(3) - فرحان علاء، المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 03.

(4) - البراوي عبد الحميد نزار، فارس النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، الوراق للنشر، الأردن، 2013، ص: 75.

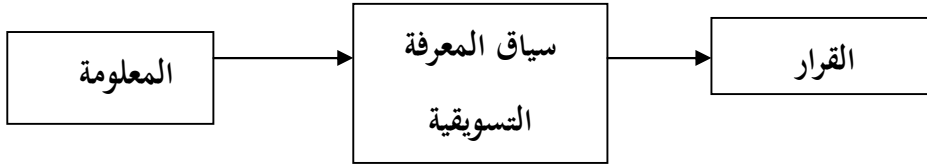
النفاز إلى الأسواق والسيطرة عليها لمدة طويلة بالنسبة للمؤسسات ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على المعرفة بقرارات تسويقية وهذا يتوافق مع الهدف من البحث الحالي.

المطلب الثاني صياغة المعرفة التسويقية

لصياغة المعرفة التسويقية يجب المرور على العديد من الخطوات والمراحل ومن أهمها:
أولا الصياغة الاعلامية :

تتضمن سياقة المعرفة التسويقية في كل مراحل الإستعلام، وكل الأشواط المختلفة المرصودة لتحويل المعلومة من معلومة خام إلى معلومة مفيدة في القرار.

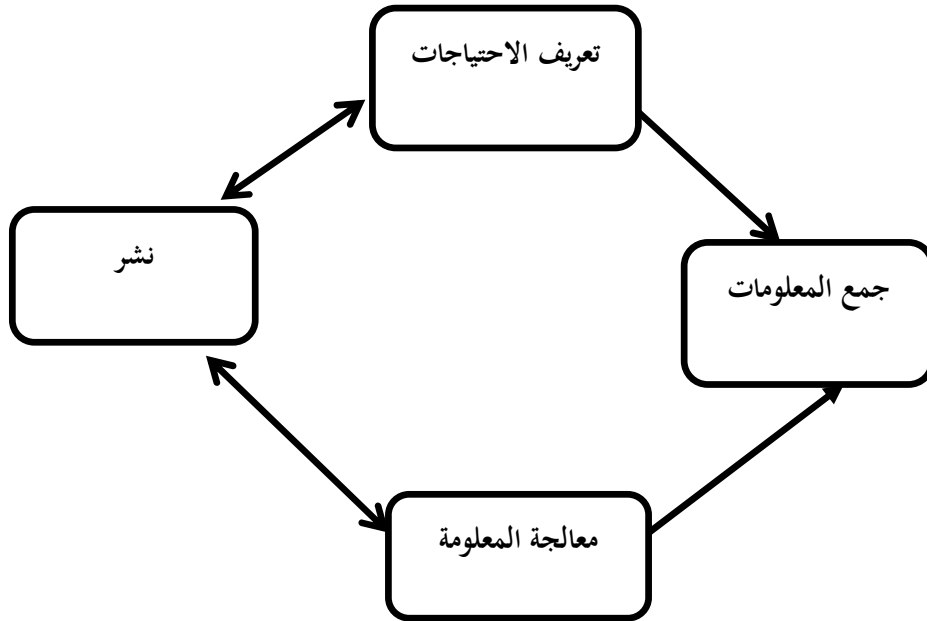
الشكل (1-1): صياغة المعرفة التسويقية من الاستعلام إلى القرار



Source : Cohen Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier, 2004. P202.

يتبين من الشكل أعلاه أن من منطلق سياق المعرفة التسويقية هي المعلومة وبعد معالجتها اتخاذ القرار الصائب والذي يمكن من خلاله انجاز أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها .
وعلى نحو مبسط توصف دورة المعرفة التسويقية عامة كمتضمنة لأربعة أطوار على الأقل: التعريف باحتياجات المعلومة جمع المعلومات معالجة هذه المعلومات و معالجة نشرها.

الشكل (1-2): دورة المعرفة التسويقية



Source : LESCA Humbert. Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning ،Editions EMS Management et Société، 2004، P 99.

من خلال الشكل اعلاه تبين هاته الدورة أن مصادر المعلومة وتخزينها و استعمال المعلومات في نفس الوقت يحدد أهداف أو مواضيع المعرفة و توضيح مصادر المعلومة التي ستستعمل، كما أنه لا يجب دمج مرحلة الاستهداف (التي تتضمن التعريف بالاحتياجات و توضيح المصادر) في مسار المعرفة، بمعنى أن الاستهداف يتم مرة واحدة قبل انطلاق المعرفة، فإذن لا يستلزم دمج نشاطات الاستهداف (المعرفة كمجموع النشاطات المترابطة) والتي تتضمن أيضا التحصيل (الجمع)، التحليل، التركيب و النشر. مع ذلك، نفضل حفظ هذه المرحلة لنبين الدور الذي يلعبه متلقي المعرفة التسويقية في هذه الدورة وليس فقط في لحظة بداية المعرفة و لكن أثناء سيرها كما يجب أن يقوم بتقييم المعرفة التسويقية و تحديد محاور المراقبة لتكون النتائج أكثر تقريبا لاحتياجاته، كما يشير إليه: بمعنى انه لا يجب أن يتغير الهدف أثناء الدوام...ولكن يجب أن يتطور بالارتباط مع انشغالات المؤسسة، و يكون نشطا في هذا الجانب⁽¹⁾.

(1) -Prax jean , Op-Cit, P 54.

ثانيا: مراحل سير عملية المعرفة التسويقية:

1- تعريف احتياجات المعلومة: من الضروري قبل البدء في أي بحث الإمام الجيد بحاجة متلقي المعرفة التسويقية للمعلومة، ويتعلق الأمر بخطوة حساسة حيث يجب على الراصد أي (القائم على المعرفة التسويقية) خلالها أن يثبت قدرته على الاستماع والتكيف، قد يكون من المفيد إعادة صياغة الاحتياجات معا للتأكد من أننا نتكلم على نفس الشيء ولتجنب أي غموض حول مصطلحات البحث.⁽¹⁾

تسمح هذه المرحلة بتأطير موضوع المعرفة التسويقية : موضوعه، نطاقه على سبيل المثال (على المستوى الجغرافي، على المستوى الوطني أو الدولي) ودرجته التقنية (اعتمادا على الجمهور المستهدف قد تكون المعرفة مثلا معممة أو متخصصة)، وهدفه.

عندما يتم عدة محاور رصد قد يكون من الضروري المضي قدما في تنظيمها بتسلسل تدريجي، لكي يعرف الراصد أو القائم على المعرفة الاحتياجات التي يجب تلبيتها أولا.

2- جمع المعلومات: قبل البدء في البحث عن المعلومات يجب تحديد مكان إجراء هذا البحث و هو ما ينطوي على تحديد مصادر المعلومات المتاحة و المختلفة، ويمكن أن تكون هذه المصادر رسمية (صحيفة، كتب، مواقع على الانترنت، قاعدة بيانات،...) أو مصادر غير رسمية (ندوات، معارض،...) خارجية أو داخلية وغالبا ما تكون المصادر الداخلية في المؤسسة مستغلة بشكل غير كاف بالنظر إلى نوعيتها، يمكن إذا بعد عملية البحث عن المصادر الخارجية البدء بجمع المعلومات، و يتم اختيار المعلومات وفقا لمعايير مختلفة (كالفعالية، الموثوقية، المعاصرة أو الواقع)⁽²⁾.

3- معالجة المعلومات: يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات التي تم جمعها، و تركز هذه العملية على تقديم معنى للمعلومات الخام و تفسيرها، و يتعلق الأمر بعد ذلك بتركيب المعلومات المفسرة في مجموعة متناسقة و جعلها كشكل موحد للوصول لإنتاج يقظة تسويقية⁽³⁾.

(1) - Prax jean, Op-Cit, P 56.

(2) - COHEN Corine , Op-Cit, P122.

(3) -COHEN Corine, Op-Cit, P123.

يمكن لهذا المنتج أن يأخذ أشكالاً متعددة (ملاحظة متعلقة بالمعرفة، رسالة إخبارية، إنذار،...) للقيام بتكييفها حسب أهداف المعرفة التسويقية، وتتدخل في هذه المرحلة وفي مرحلة الجمع أيضاً (بالنسبة للمعلومات الخام) عملية التخزين.

4- نشر المعلومات: يتم بعد ذلك نشر نتائج المعرفة التسويقية للمتلقين، والنشر هو المرحلة الأساسية في عملية المعرفة التسويقية والتي يتم من خلالها و المعلومات في متناول المستخدمين الرئيسيين وإن لم يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة ستقوم بالتقليل إلى درجة جد منخفضة من فعالية الرصد أو المراقبة. فإذن هذه المرحلة الأخيرة هي التي ستكون موضوعنا الذي سنعالجه في بقية هذه المذكرة. وتجدر الإشارة إلى أن رغم الترابط القائم بين المراحل المختلفة لعملية المعرفة فإن لسيرورة المراحل السابقة آثاراً عديدة على عملية النشر⁽¹⁾.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي للمعرفة التسويقية

أولاً: قيمة المعرفة التسويقية

التغير المستمر لبيئة المعقدة أصبح من أهم السمات التي تميز عالم الأعمال اليوم والتي تجعل الحاجة لليقظة التسويقية حتمية لكل المؤسسات الربحية وغير الربحية وهذه السمات هي:⁽²⁾

1- الحركية وعدم الثبات: كما قلنا سابقاً أن عالم اليوم أصبح يتميز بالتغير السريع في كل شيء فكل يوم تظهر تكنولوجية جديدة ومنتجات مختلفة ومتنوعة، وكذلك في المقابل تظهر حاجات ورغبات مختلفة لدى المستهلكين لم يتم إشباعها، كذلك فإن تغير الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة سواءً المحلية أو الدولية يساعد في الحرص على الحصول على المعلومات بشكل سريع ومن كل الأطراف حتى يمكن المؤسسة من مواجهة تلك التغيرات بصورة إيجابية وفي الوقت المناسب.

2- شدة المنافسة: ان ظاهرة الاحتكار أصبحت شبه معدومة في عالم اليوم ولقد أصبح التغير منذ مطلع التسعينات اسلوب حياة سوأء للأفراد او المؤسسات على حد سواء، وترتب عن ذلك ازدياد درجة عدم التأكد والتي أصبحت هي القاعدة وليس الاستثناء وعلى هذا فقد أصبحت القدرات التنافسية للمؤسسات ذات تأثير أقوى مما كانت عليه من قبل، ولاشك أن هذا الاتجاه يتطلب استمرارية استخلاق افكار جديدة وغير معتادة وإلا فقدت المؤسسة تميزها وسبقها ووضعها التنافسي.

(1) -COHEN Corine, Op-Cit, P124.

(2) -Ibid, P 102.

3- **تعقد وتضخم المشكلات الحالية:** نظرا لتعدد المجالات في وقتنا الراهن فقد نتج عن ذلك تضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، حيث يتطلب هذا الوضع تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الابداعية هذه المشكلات بدلا من معالجتها بالطرق التقليدية.

4- **تولد حاجات ورغبات جديدة:** حيث أن التغييرات مستمرة حولنا فهي تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة الغير مشبعة والتي تتطلب من مدير التسويق يقظة أكبر لطرح أفكار وسلع جديدة التي تلبى هذه الحاجات وتشبع تلك الرغبات.

5- **التكامل بين دراسة البيئة والنشاط الاقتصادي:** بدأ العالم يدرك ان رصد البيئة الخارجية أو الداخلية لم تعد مجرد مشكلة تقليدية عادية كما أنها تعد عقبة في سبيل التطور والنمو وكان من الطبيعي إعادة النظر في بعض الافتراضات الأساسية المتعلقة الخاصة بالمنتجات والتي تستلزم أن تتعامل المؤسسات معها بصورة تحمي موقعها التنافسي.

من خلال ما سبق ندرك أن المعرفة التسويقية ليست طريقة أو علما أو تكنولوجيا فقط إنما قيمة موجودة داخل المؤسسة وخارجها، فمقياس المعرفة التسويقية هو في مدى وقعها وتأثيرها على دراسة البيئة المحيطة بها من هنا وجب على خلية المعرفة التسويقية أن تركز على السوق دائما، كما وجب عليها أن تركز على فهم المستهلك وفهم المورد وفهم المنافس.

ثانيا: واقع المعرفة التسويقية في المؤسسات

قد حدد العديد من الخبراء في دراستهم أن خلية المعرفة التسويقية تتميز بـ:⁽¹⁾

- نمط مرن في التفكير لا تعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل تتغير حتى تصل للهدف المنشود.
- تعتمد على مداخل متعددة وتنوع في مداخل التفكير .
- تعتمد على توليد عدة بدائل للوصول الى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاف أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.
- لا تسيير طبقا لإجراءات محددة ملزمة بل تقفز من إجراء لآخر طبقا لمتطلبات المشكلة وظروفها.
- تتعامل مع المشكلات غير التقليدية والتي لا يصلح معها التفكير العادي.

(1)-COHEN Corine, Op-Cit, P 122.

- تربط بين الأحداث التي تبدو للخلايا الأخرى أنها متناثرة وغير مرتبطة.
- تساعد خلية المعرفة التسويقية المؤسسة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات الكفاءات المحورية.
- العملية الإنتاجية: جمع المعلومات التقنية، التكنولوجيا لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- العملية الإدارية: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة وهذا لغرض قرارات استراتيجي.
- العملية التنظيمية: تسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.
- العملية التسويقية: دراسة العلاقات بين المواد والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بفرص تحسين أدائها.

ثالثا: حركية المعرفة التسويقية

يمكن التنبؤ باحتمال حدوث يقظة تسويقية في الحالات الآتية⁽¹⁾ :

- عندما تكون الصناعة تتمتع بطلب سوق نامية دون أن تكون قادرة على تحويل هذا الطلب إلى ربحية
- عندما تقوم المؤسسة بترصد كل تطور في مدى تقبل الرسالة الإعلانية من طرف الجمهور المستهدف
- عندما يكون هناك تفاوت كبير بين المستويات المختلفة في السوق.
- عندما يكون هنالك تتابع مستمر للأحداث.

ويرى داركر أن هناك سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على التحكم في المعرفة

التسويقية:⁽²⁾

- النجاح أو الفشل غير المتوقع.
- التناقض بين الواقع القائم والواقع المتطور.
- ضرورة الكشف عن التهديدات واغتنام فرص التنمية.

⁽¹⁾-Prax jean Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance، Ed. Dunod. 2007 Paris P 45

⁽²⁾-Ibid, P 48.

- التغيير في إدراك الزبائن ومفاهيمهم.
- المعرفة المتحددة سواء كانت علمية أو تسويقية أو عامة.
- التغييرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق.
- ضرورة المقارنة بشكل دائم لنقاط قوة وضعف المؤسسة في شتى مجالات التنافس.

رابعاً: مراحل التوجه بالمعرفة التسويقية:

منذ أن أدرك الباحثون أهمية المعرفة التسويقية وقد بدأ في وضع المراحل الأساسية التي تتكون منها معلومات المعرفة التسويقية والتي يمكن تقسيمها إلى:

1 - مراحل خروج وتكون المعلومة

يرى BUBRIN أن المعلومات تتكون من: (1)

- الإحساس بالمشكلة: ونعني الرؤية بوضوح لمشكلة ما وتحديدتها بدقة .
- الاستغراق في المشكلة: يتم جمع المعلومات التي تبدو ملائمة ولكن دون تقييمها.
- الحضانة: حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات بعد التقاطها من خلال رادار المؤسسة.
- الاستشارة: حيث تبدأ المؤسسات بمعالجة الأفكار الجديدة خاصة تلك المتعلقة بتفسير حركية القطاعات السوقية، والتحركات المتوقعة للمنافسين .
- التأكد والتطبيق: هنا تبدأ المؤسسة في إثبات جدارة المعلومات من خلال المناقشة وبالذلائل المؤيدة .

2 - المراحل التي تمر بها المعلومة الذكية داخل المؤسسة حتى تظهر للوجود

أما بالنسبة للمراحل التي يمكن أن تمر بها المعلومات الذكية حتى تتولد يمكن تحديد المراحل التالية التي تمر بها المعلومات الذكية حتى تظهر إلى الوجود: (2)

- **مرحلة دخول المعلومات:** حيث تبدأ الأفكار في التواجد سواء خارج المؤسسة أو من داخلها على شكل تعديلات وأفكار لدى المنافسين أو معلومات عن تغيير في الأذواق أو تغييرات اجتماعية أو اقتصادية داخل المجتمع.

(1) - أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006، ص ص: 79-85.

(2) - المرجع نفسه، ص: 99.

- مرحلة دخول المعلومات الذكية إلى متخذ القرار: في هذه المرحلة تتجمع العديد من المعلومات الذكية سواء من الداخل أو الخارج وتصب في بيئة المؤسسة نفسها ولكن ليس كل الأفكار تصل إلى متخذ القرار فبعضها يصل والبعض الآخر قد يختفي أو لا يذكر لدى متخذي القرار.
- مرحلة دراسة المعلومات الذكية وتنفيذها: بعد وصول المعلومات الذكية لمتخذ القرار يقوم بقبولها ودراستها ويزيل حالة عدم التأكد ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: أبعاد المعرفة التسويقية

يجب على المؤسسة في ظل بيئة الأعمال المعقدة وشديدة التغيير والمنافسة الحادة تبني المعرفة التسويقية الشاملة من خلال الأخذ بالحسبان أبعاد هذه المعرفة، والتي تجعل المنظمة قادرة على الحصول على معرفة تسويقية شاملة تمكنها من إتخاذ قرارات صائبة تجعلها تحقق هدف البقاء والنمو.

المطلب الأول: معرفة الزبون

تساعد معرفة الزبون عموماً على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال السماح لها باستكشاف الفرص الناشئة عن طلبات واحتياجات الزبائن وتلبيتها بأسرع وقت ممكن، مما ينعكس بدوره على الأداء التسويقي للمنظمات⁽¹⁾.

وتسمى أيضاً بمعرفة العملاء، فمعرفة العملاء والتي تحتاج إلى مشاركة كل أقسام المؤسسة لإيجاد حلول لمشاكل العملاء⁽²⁾.

يعد المنتج العنصر الحاسم بين عناصر المزيج التسويقي إذ تعتمد عليه عناصر المزيج التسويقي الأخرى (السعر والترويج والتوزيع) وبما أن نجاح المنتج يعتمد على الزبون لذا فإن على المنظمة أن تسعى إلى تصميم المنتجات التي تضمن تحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن، وعليه فإن المنتج هو قلب المزيج التسويقي ومركز العمليات التسويقية، وأن صياغة أي إستراتيجية للمنتج لا تشارك فيها فقط العناصر التسويقية، وإنما تشارك العناصر الأخرى غير التسويقية مثل الإدارة العليا وإدارة البحث والتطوير وإدارة الانتاج والعمليات بهدف إنتاج منتج قادر على تلبية حاجات الزبون، ونظراً الأهمية المنتج على صعيد المزيج التسويقي فإن العديد من الكتاب والباحثين قد أشاروا إلى تعاريف عدة لهذا المفهوم كل شئ مادي

⁽¹⁾ - فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى التوافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الصارف التجارية في مدينة دهوك"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالي، ع12، 2015، ص: 105.

⁽²⁾ - kohlbacher, F. **knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. International Journal of Management and Decision Making**, 2008. P 622.

ملموس أو غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عملية التبادل، وفي هذا الإطار فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بينهم⁽¹⁾.

وعموماً تساعد معرفة الزبون على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال السماح لها باستكشاف الفرص الناشئة عن طلبات واحتياجات الزبائن وتليتها بأسرع وقت ممكن؛ مما ينعكس بدوره على الأداء التسويقي للمنظمات⁽²⁾.

ومن الضروري التمييز بين أربع أبعاد لإدارة معرفة الزبون والتي تلعب دوراً مهماً في التفاعل بين المنظمة والزبائن وهي⁽³⁾:

- **معرفة الزبون:** ويتمثل هذا البعد في قيام المؤسسة بجمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالزبون، بدءاً من البيانات الشخصية وصولاً إلى معرفة التفضيلات والتوجهات؛ وبذلك تحصل على رؤية شاملة عن زبائنهم.

- **المعرفة للزبون:** وهنا تقوم المؤسسة بوضع المعرفة الأساسية تحت تصرف زبونها وقريبة منه، حيث تسهم هذه المعرفة في توسيع رؤية الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها وما هي قادرة على تحقيقه من أجله، وما بإمكانه أن يقدمه لها.

- **المعرفة من الزبائن:** وهي بمثابة التغذية العكسية بالنسبة للمؤسسة، بمعرفتها للمعرفة التي يمتلكها زبائنهم عنها، وحصيلة تجاربهم وتعاملهم معها، وما بإمكانهم أن يسهموا في تطوير نشاطها وإبداعاتها؛ والملاحظ أن هذه المعرفة هي التي تضمن تدقيق وقياس نشاط المؤسسة مع زبائنهم، إضافة إلى أنها ذات طابع إستراتيجي من ناحية توجيه نشاط المؤسسة المستقبلي.

- **إيجاد شركاء المعرفة:** وهم كل من يستطيع مد المؤسسة بمعرفة عن زبائنهم أو إيصال المعرفة لهم.

(1) - أحمد سمير نايف نعمان الثابت، أبعاد المعرفة التسويقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل، مجلة الجامعة العراقية، ع51، جامعة ديالى، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص: 509.

(2) - النقشبندی، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك"، جامعة بابل الإلكترونية، العراق، ص: 105.

(3) - فشيح حميد، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج "دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص: 161.

المطلب الثاني: معرفة المنافس

تعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المؤسسات تدرك قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين.

لا تعمل المنظمات على نحوٍ عامٍ لوحدها وإنما هناك سوق كبيرة وهناك منافسون كثيرون، ولكي تنجح المنظمة يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين وما يتعلق بهم من حيث طبيعة المنافسة وتشكيلة المنتجات، المواصفات والخدمات التي يقدمها قبل أو بعد البيع من خلال المخبرات التسويقية في عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك المحافظة على المعلومات السرية وعدم تسريبها.

ويتطلب من المنظمة عند تخطيط إستراتيجيات فعالة أن تقارن إستراتيجيات تسويقها، ومنتجاتها وأسعارها، وقنواتها التوزيعية، وترويجها، باستمرار مع نظيراتها من أقرب منافسيها؛ من خلال تعريف المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم، وأنماط ردود فعلهم ومن ثم اختيار أي المنافسين للهجوم عليه أو تجنبه، ويعرف المنافس (تلك المنظمات التي تقدم منتجات شبيهة لنفس الزبائن وبنفس الأسعار).

إن نجاح المؤسسات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، لذلك فمن الضروري للمنظمات أن تهتم بالتعرف على استراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام بالزبائن⁽¹⁾، ومعرفة المنافسين تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياستهم المستقبلية التي يتوقع ان تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وعملية معرفة المنافس تتطلب نشاطات سلوكية تؤدي إلى جمع المعلومات حول المنتجات المنافسين واستراتيجياتهم.

إن معرفة المنافس تعبر عن قدرة المؤسسة في تجميع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية لها، وأن معرفة المنافس جزء مهم جدا من معرفة السوق والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية، فالمؤسسة التي لديها معرفة جيدة بقدراتها وقدرات المنافسين، فإن استراتيجياتها لن تفشل أبدا، إذا كانت تكتفي بمعرفة قدراتها فقط وتجهل قدرات منافسيها، فإن هذه المؤسسة يجب أن

(1) - المرهضي سنان، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظمة، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 1996، ص: 56.

تتوقع الفشل بقدر ما تتوقع النجاح، وأما إذا كانت المؤسسة تجهل قدراتها بقدر ما تجهل قدرات منافسيها فعلى هذه المؤسسة التيقن بأن الفشل هو قادم لا محالة⁽¹⁾.

وتعدّ المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين، ويكون المنافسين على نوعين⁽²⁾:

– **المنافس المباشر:** وهو الذي يقدم منتجات تتطابق بشكلٍ كامل مع منتجات المنظمة في السوق.
– **منافس غير مباشر:** وهو الذي يقدم منتجات تؤثر على الإقبال على منتجات المنظمة وتمكن من التحول من قطاع من السوق إليها؛ كما يمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التعامل مع المنافسين في نفس صناعة المنظمة بالآتي⁽³⁾:

أ- التعرف على المنافسين.

ب- تحديد إستراتيجيات المنافسين.

ج- التعرف على نقاط القوة والضعف.

د- تقدير أشكال السلوكيات المختلفة للمنافسين.

هـ- إختيار المنافسين الذين سيتم التعامل معهم.

و- جمع المعلومات حول المنافسين.

المطلب الثالث: معرفة المنتج والمورد

أولاً: معرفة المنتج:

يعرف المنتج بأنه شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلي حاجة، أو يحقق رغبة، ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة فقد يشمل خدمات،

⁽¹⁾ - وكال نور الدين، دور المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، ع1، مجلد 06، أبريل 2020، ص: 34.

⁽²⁾ - سعدون حمود جثير الربعاوي وحيدر عبد الواحد الشويلي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع20، مجلد 20، العراق، 2014، ص: 59.

⁽³⁾ - القيسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية "نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 67.

أشخاص، أماكن، تنظيمات أفكار، أو خليط من هذه الأشياء، ويعد المنتج صلة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، لذا يتعين عليها إنتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن، إذ أن تقبلهم لهذا المنتج يمثل نجاح المؤسسة في السوق.

يمكن تعريف معرفة المنتج بأنها: "المعرفة بخصوص الأداء الفني والمواصفات للسلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية إدعاءات خاطئة"⁽¹⁾.
كما يشار إلى أن معرفة المنتج "تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة تقديمها، ليتسنى للمنظمة إشباع حاجات الزبائن والسوق".
وعلى نحوٍ عام، فإن أية منظمة يجب أن تمتلك المعلومات الكافية عن المنتجات التي تنتجها وذلك من خلال الآتي⁽²⁾:

- وصف تفصيلي عن منتج المنظمة (من وجهة نظر الزبون):

إذ تعمل المنظمة على وضع معلومات عن المزايا المحددة لمنتج المنظمة، وتحتاج المنظمة لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة، أو المرحلة التي يمر بها المنتج (أي في مرحلة الفكرة أو التصميم وغيرها).

- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج:

يجب على المنظمة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المنظمة في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

- أنشطة البحث والتطوير:

تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عملياتٍ داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة؛ ويفرض التطور التقني السريع على المنظمات ضرورة تقديمها للعديد من المنتجات الجديدة، وفي هذا المجال تؤدي المعرفة المتكونة لدى المنظمة عن المنتجات المتوفرة لديها كون ذلك المعروضة في السوق دورا هاما حيث أنها تكون منوطة بالتعرف على مدى قبول السوق لهذه المنتجات.

⁽¹⁾ - ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية،

المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص: 10.

⁽²⁾ - المرجع نفسه، ص: 10.

ثانياً: المورد:

يرد في طروحات إدارة الأعمال تفسيرات كثيرة ومتنوعة عن ما هو المقصود بمصدر التوريد، حيث يمكن أن تكون الجهة التي تقوم بتجهيز المؤسسة بمستلزمات العملية الإنتاجية كافة من المواد الأولية الأساسية والمساعدة وما شابه ذلك، كما أن مصدر التوريد يمكن أن يكون مسؤولاً عن مصادر تجهيز أخرى مسؤولة عن توريد بضائع جاهزة، وفي كلا الحالتين يستفيد المورد من فرق السعر بكونه مختصاً في توفير مستلزمات الإنتاج أو بضائع جاهزة يمتلك الحق والخبرة الفنية في تداولها، ويمكن القول بأن الموردين هم شركاء وأفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة خاصة بتجهيز المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، لذا تعد عملية المورد أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوء، وهذه تشمل عادة خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مورد المؤسسة ومميزاتهم⁽¹⁾.

(1) - حكمت رشيد سلطان، الأثر التنابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق، 1997، ص: 75.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم المعرفة بصفة عامة كمدخل تمهيدي للفصل، حيث حاولنا إعطاء مفاهيم للمعرفة، العلاقة بينها وبين المعلومات والبيانات والتي يتم جمعها من مصادر داخلية وخارجية للمؤسسة، كما قمنا بإعطاء تعريف لإدارة المعرفة وأهميتها سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، إلى جانب مختلف عملياتها وإستراتيجياتها.

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى ماهية إدارة المعرفة التي تعد احد مرتكزات نجاح وتميز المنظمات التي تستمد أهميتها من دور وظيفة التسويق وهيمنة على باقي نشاطات المنظمة، ثم تناولنا موضوع مكونات وأنواع إدارة المعرفة والذي اتضح لنا أنه يمثل نموذج عمل يتعامل مع كل مظاهر المعرفة التسويقية ويقوم بجمعها نشرها والمشاركة فيها .

وفي الأخير حاولنا إبراز أهم أبعاد المعرفة التسويقية المتمثلة في معرفة المنظمة بكل الزبائن الذي تتعامل معهم من خلال إدراك وفهم حاجاتهم ورغباتهم، كذلك المعرفة الخاصة بمنتجات التي يحتاجها السوق ومواصفاتها، فضلا عن المعرفة بنقاط قوة وضعف منافسها، قدراتهم وذلك من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعزز مكانتها السوقية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وأخيرا المعرفة الخاصة بمصادر المورد الحالية والمحتملة القادرة على تلبية مجمل إحتياجات المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للإستراتيجية التسويقية

تمهيد

عرفت الاستراتيجية على أنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد، أما الاستراتيجية التسويقية هي كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشتركين (المستهلكين) وتحديد المنتج، وهي كذلك مجموعة من الأنشطة التي تحدد وتبين أسواقا معينة يتطلب استهدافها التعرف على أنماط المنافسين والمنافع التي يمكن تطويرها والاستثمار فيها، إضافة إلى البدائل والسياسات والأدوار التي مع مرور الوقت ترشد الجهود التسويقية إلى مستوى المزيج والتوزيع والتي تستجيب للتغيرات البيئية وظروف المنافسة، وتركز هذه الأخيرة على المستهلكين والفرص التي تستهدفها المنظمة في الأسواق؛ مما يعني التعرف على المزايا التنافسية وكيفية استثمارها وتطويرها.

فالاستراتيجية بصفة عامة تحتاج إلى وجود أهداف واضحة وتصب في الأهداف الكلية للمنظمة، ومن الواجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرامج التسويقية التي إذا تمت تأديتها بنجاح تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية، وبعبارة أخرى توصف الاستراتيجية بأنها مساحة القرار الحرجة التي تحدد الإطار والتوجه الكلي للتسويق لمنتجات المنظمة، ويفترض في الاستراتيجية التسويقية للمنظمة أن تتلاءم مع الأهداف الكلية، وهذا يعني أن الإستراتيجية التسويقية ستكون جزءا متمما للخطة الكلية أو الإستراتيجية الكلية لمنظمات الأعمال.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية التسويقية

طالما كانت منظمة الأعمال تعمل في بيئة ديناميكية ومتحرك، فإنه يستوجب عليها أن تعتمد استراتيجية تسويقية واضحة لتؤثر مسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئة الصناعة التي تعمل بها، ولا يتم ذلك بطبيعة الحال اعتباطاً بل تخضع إلى خطوات وأسس في صياغة الإستراتيجية التسويقية تمتد من عملية التخطيط وصولاً إلى التنفيذ وعبر حلقات متعددة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإستراتيجية التسويقية وأهمية الإستراتيجية التسويقية وخطوات الإستراتيجية التسويقية لغرض أن نفهم إستراتيجية التسويقية بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الطريقة التي يتم من خلالها التوصل إلى الأهداف التسويقية على المدى الطويل والقصير⁽¹⁾.

الإستراتيجية التسويقية هي تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتُعنى إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك⁽²⁾.

تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتج، الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية التسويقية هي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها التكيف مع التغيرات البيئية التي تحيط بها، وإعداد المزيج التسويقي الذي يحقق رضا الزبون ويضمن بقاء واستمرار المؤسسة.

(1) - أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد السادس، ورقة، 2008، ص: 101.

(2) - بن طيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد عشر، شلف، 2015، ص: 29.

(3) - عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص: 377.

المطلب الثاني: أهمية الاستراتيجية التسويقية

هناك العديد من المنظمات التي تتحرك بدون استراتيجية تسويقية واضحة وتنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، خاصة في ظل المناخ يعد أنه بدون استراتيجية تسويقية سليمة وواضحة فإنه من الصعوبة للمنظمات أن تحتفظ بزبائنها الحاليين أو أن تحصل على زبائن جدد، كما أن غياب أو ضعف هذه الإستراتيجية يكون له آثار عكسية على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

ومن الأهمية بمكان ما وجود استراتيجية تسويقية للمنظمة لأن هناك تغييرات مستمرة وخطيرة في البيئة التي تعمل بها المنظمة، وتعرض فيها إلى صدمات ومفاجآت غير متوقعة خصوصا في الأنشطة التسويقية التي تمارسها ويمكن تسمية هذه الصدمات بالنوافذ الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى إغلاقها بوجه المنافسين المحتملين قبل أن ينجحوا في الدخول إلى أسواقها عن طريق هذه النوافذ الإستراتيجية التي قد تظهر نتيجة أحد أو مجموعة الأسباب الآتية⁽¹⁾:

- **التكنولوجيا الجديدة:** التي تعد مفتاح قوة تغيير السريع حيث تجعل قوة القيادة حاليا المتحكمين بالسوق متفاوتة ومختلفة من قيادة إلى أخرى.
- **تجزئة الاسواق الجديدة:** حيث تتيح التجزئة الجديدة الفرصة امام الداخلين الجدد ما لم تنشط حركة المنافسين السابقين (الحاليين).
- **إعادة تحديد الأسواق:** النتيجة لتطور السوق قضيه يتغير الطلب على المنتج من خلال اللجوء إلى شراء منتجات معينة.
- **قنوات التوزيع الجديدة:** حيث أن السوق الجديدة تتضمن تطورات سريعة في مجال قنوات التوزيع مما يربك الزبائن.
- **التشريعات الجديدة:** تظهر قوانين وتشريعات جديدة عندما تتجه الحكومات إلى الخصخصة أو الاتفاقات الدولية.

(1) - George G. Panygyrakis, Prokopis H, Theodornidis, Internal Marketing impact on business performance in aretail context, international journal of marketing Available on file: <http://www.emeraldinsigh.com>, Consulté le: 26/04/2022 à l'heure 14:13.

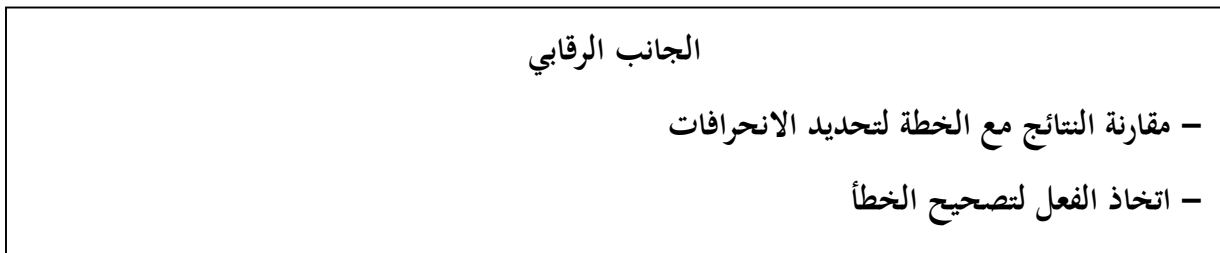
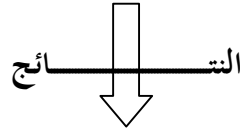
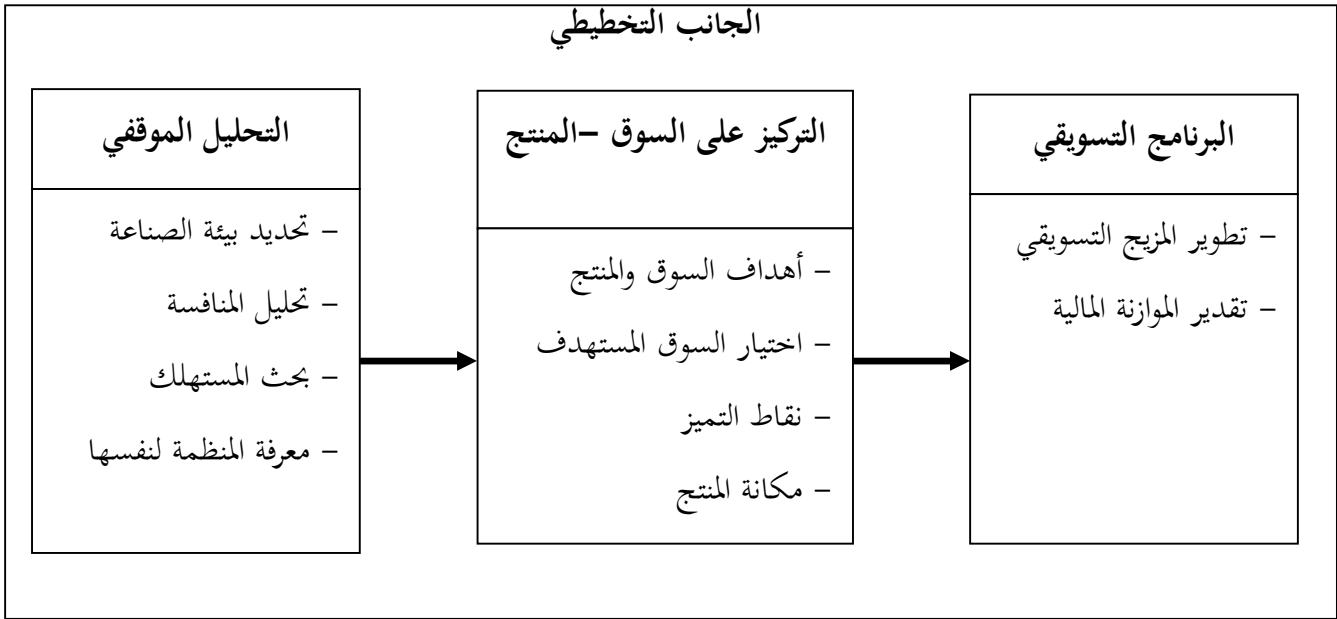
- **الصدمات البيئية:** وتمثل بالتغيرات السريعة والمفاجئة في الاسعار وانخفاض قيمة النقد وكذلك الاحداث السياسية معدلات الفائدة والقضايا التنافسية وغيرها.
- وتظهر أهمية الإستراتيجية التسويقية في منظمات الأعمال في حصول هذه المنظمات على العديد من المزايا والفوائد منها⁽¹⁾:
- تسهيل مهمة التدقيق التسويقي على كافة الأنشطة التسويقية والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة.
- تحليل وتقييم كافة الفرص التسويقية واختيار الأفضل منها.
- التعرف على مكونات البيئة التسويقية التي تعمل فيها المنظمة من خلال تحليل (SWOT).
- مساعده 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.
- العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة وبين البيئة التي تعمل بما يضمن تحليل الخصائص السوقية. ويمكن إيضاحها في النقاط أخرى وهي:
- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفه اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحدى التغيرات مهمة في المنظمة كإدخال المنتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذ القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تكمن الخطة الاستراتيجية متخذ القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ او التنسيق والتكامل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

(1) - Pubravka Sinaic & Nina Poliski Vokic, www.emeraldinstight.com integrating internal communications, Human resources Management and marketing Concepts into the New internal Marketing philo sopny, University of Zagreb (Zagreb Croatia), Available on file: <http://www.web.efzg.hr> 2007, p p 32-35.

المطلب الثالث: خطوات الاستراتيجية التسويقية

- لغرض أن نفهم إستراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية والتي تكون المفتاح لمضامين وعمليات إستراتيجية التسويق وهي:
- أين نحن الآن؟
 - إلى أين نريد أن نذهب؟
 - كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟
 - كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟
 - كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
 - كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟
- هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد ومن خلال الإجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم إستراتيجية التسويق، والتي يمكن توضيحها بشكل ملخص من خلال الشكل (2-7) والتي سنستعرض بإيجاز تفاصيل كل جزء ومحتوياته وبالتاب وهي:

الشكل (1-2): خطوات إستراتيجية التسويق



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 57.

أولاً: الجانب التخطيطي

ويتضمن هذا الجانب الحيوي والمهم من عملية استراتيجية التسويق ثلاث خطوات وهي:

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي

من دون الإشارة إلى تفاصيل هذا الموضوع لأننا سنعرج عليه تفصيلاً في فصل قادم، ولكن يمكننا القول أنه يتمثل بتحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالقوة والضعف وما يقابلها من البيئة

الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات، هذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي، والذي يمثل الخطوة التالية من بناء الجانب التخطيطي التسويقي، وهذه المتغيرات هي:

- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل به، وتحليل موقفها بدقة حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال.

- تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم، وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق.

- معرفة الشركة ومعيير عنها وبشكل موضوعي من خلال مكانم القوة والضعف فيها.

- العلاقة الصحيحة الواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف:

هذه الخطوة ضمن استراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:

1- تجزئة السوق:

وتعني بشكل مختصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق، وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة، ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر في خصوصية المستهلكين من حيث عاداتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم، وأنوع المنتجات والعلامات التجارية المفضلة لديهم... الخ، والتي تقود إلى المعرفة الدقيقة والمسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها.

2- نقاط التمايز:

تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى، وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق، لأنه من الصعب تماماً أن تنجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساساً في السوق.

3- مكانة المنتج:

وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، وجودته، وقدرته على إشباع حاجاته، وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت.

ومجمل هذه المتغيرات تقود إلى إمكانية الدخول إلى التخطيط للخطوة الثالثة من الجانب التخطيطي الاستراتيجية التسويق.

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي

تتركز هذه الخطوة اساساً على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي :

1- استراتيجية المنتج:

وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة... إلخ.

2- استراتيجية التسعير:

وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات والسماحات المقدمة، شروط الدفع الأجل... إلخ .

3- استراتيجية التوزيع:

وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة . وكما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى التخزين، الخدمات التي يضيفها الوسيط ... إلخ.

4- إستراتيجية الترويج :

وتتركز أساساً على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية ... الخ، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

أما بالنسبة إلى إعداد الموازنة فإنها ترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري، فصلي، سنوي، وبالتالي تقدير مستوى المصاريف المرتبة على أنشطة المزيج التسويقي والمقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك. وبالتالي تحديد مستوى او حجم العائد والأرباح المحتمل تحقيقها.

ثانياً: الجانب التنفيذي:

تأتي هذه المرحلة من إستراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق، وتتكون عملية التنفيذ من الآتي:

1- الموارد المتحققة:

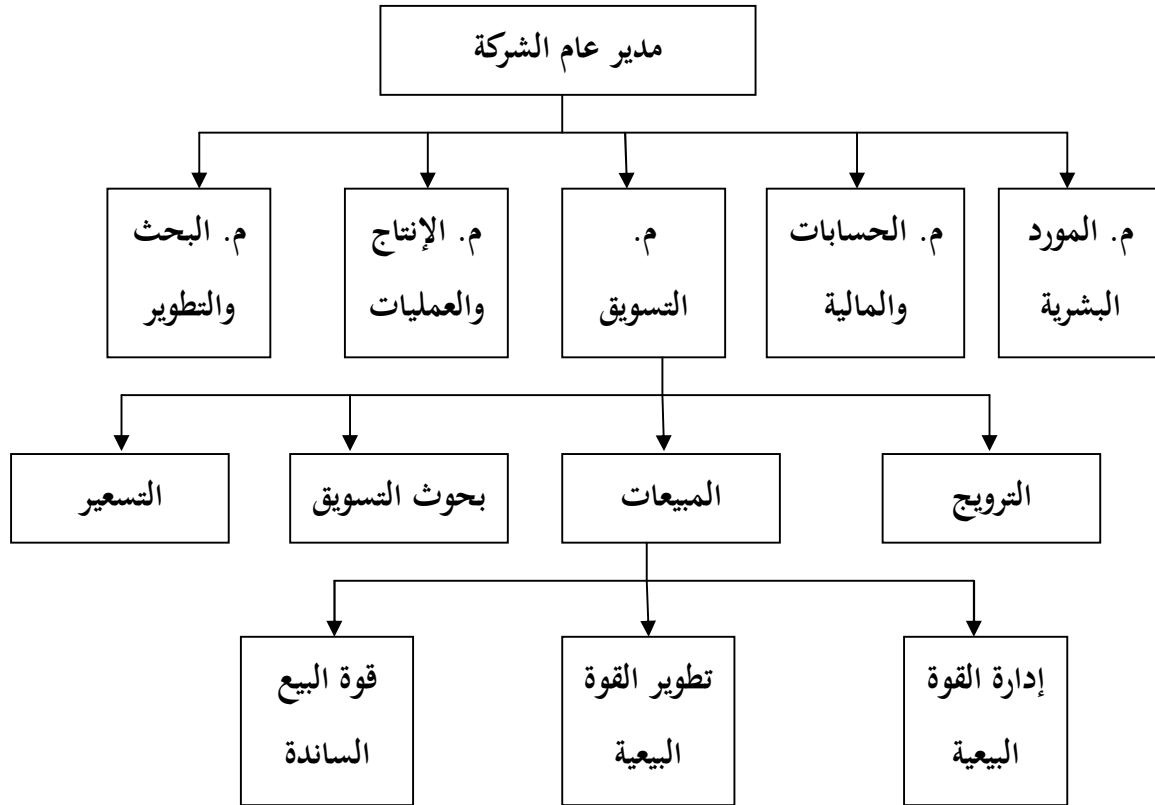
وتنصب أساساً على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطة الإستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ، فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك للتصوير خطة إستراتيجية انصبت على:

- التركيز على بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال التي يقوم بها.
 - تقديم خدمة أفضل للمستهلك وبجودة أعلى.
 - تقليص في دوران تطوير المنتج (الإسراع في تقديم منتجات جديدة).
 - ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة في اتخاذ القرار.
- ومن أجل تنفيذ ذلك، فقد رصدت الشركة ميزانية مالية بلغت (6) ستة مليارات دولار لنقل الشركة إلى مستوى آخر أفضل قياسياً بما كانت تؤديه.

2- تصميم التنظيم التسويقي:

لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ، والشكل (2-2) يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية، ويتوضح من خلالها الشكل التنظيمي لقسم التسويق:

الشكل (2-2): التنظيم التسويقي ضمن هيكل المنظمة



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

ويتضح من الشكل ودون الحاجة للبحث في التفاصيل الدقيقة بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على أجزاء أو شعب أخرى، كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة.

3- جدولة التطوير:

وهي مسألة مهمة جداً في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مديات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط او البرامج التسويقية الموضوعية، وكما هو حاصل مع شركة كوداك، عندما انتقلت من مستوى الأنشطة المحلية إلى العالمية واعتماد التكنولوجيا الرقمية بدل التكنولوجيا التقليدية في مجال التصوير. ومن

أجل ذلك فقد وضعت جدولة زمنية ومنذ عام 1995 لإنجاز البرامج والخطط التالية على سبيل المثال وليس الحصر.

- الدخول باستخدام الطابعة الرقمية بدل الاعتماد على النسخ الفلمية.
- استخدام كاميرات CD والمحتوية على دسك للتصوير.
- التصوير والاستنساخ على الحاسوب.
- تطوير شبكة الفروع التابعة لها، مختبرات التصوير في دول العالم المختلفة ... الخ.

4- إنجاز البرنامج التسويقي:

تبقى الخطة التسويقية حبراً على ورق إن لم يتم إنجاز أو تنفيذ لها. ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي، فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن. وحملات الترويج وما يعقبها أيضاً من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي والتي تمثل التفاصيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول.

ثالثاً: الجانب الرقابي:

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل إستراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبيين أساسيين هما:

1- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف:

توضع الأهداف ضمن إستراتيجية التسويق على أمل أن تتحقق في مديات زمنية معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة، وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية، والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ. ومن هنا فإن إدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها. وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعه أو المبالغة فيها إلى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب تنفيذها في الواقع الميداني.

2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الإستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ. وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب. وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره أو تعاضمه، وبما يؤثر سلباً على النتائج المطلوب تحقيقها.

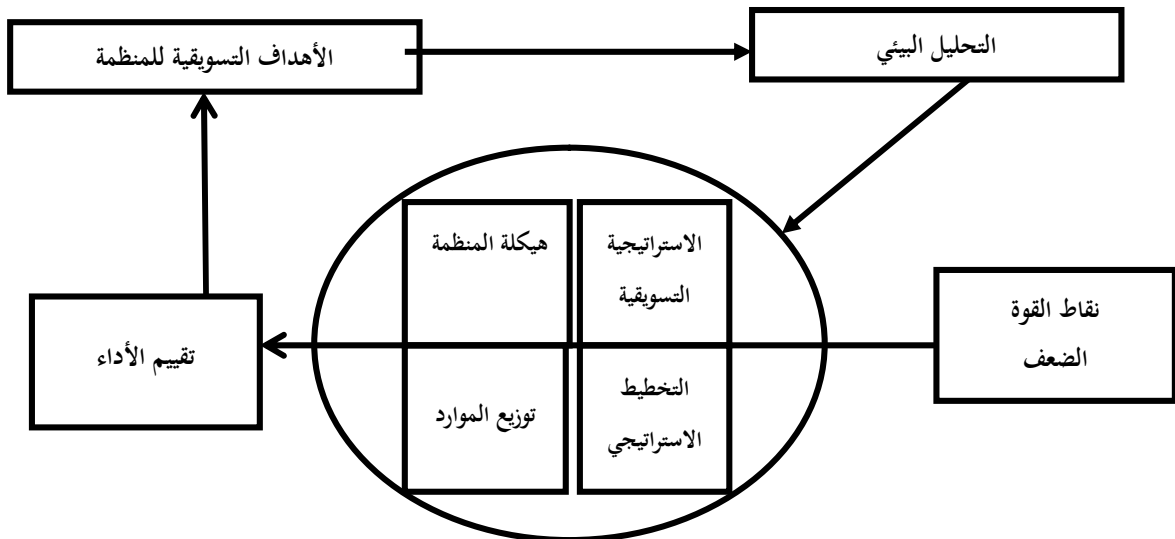
المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية التسويقية.

يمثل التحليل الاستراتيجي أحد الأقطاب الثلاثة للتسيير الاستراتيجي، ويعرف بأنه "فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بضمان النجاح. الأطراف الآخذة، أي أنه يسلب الضوء على فهم المحيط ويوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية وبذلك فالتحليل الاستراتيجي يهتم بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل محيطها أو بمواردها أو بأطراف أخرى لها علاقة بها أو حتى بأهدافها وتطلعاتها، وستتطرق في هذا المبحث إلى صياغة الإستراتيجية التسويقية وأهداف الإستراتيجية التسويقية واختيار الإستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: صياغة الاستراتيجية التسويقية.

وتتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية، كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التسويقية، فالاستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف وما هي الطرق المناسبة لذلك، ويوضح الشكل (1-2) هذه العملية.

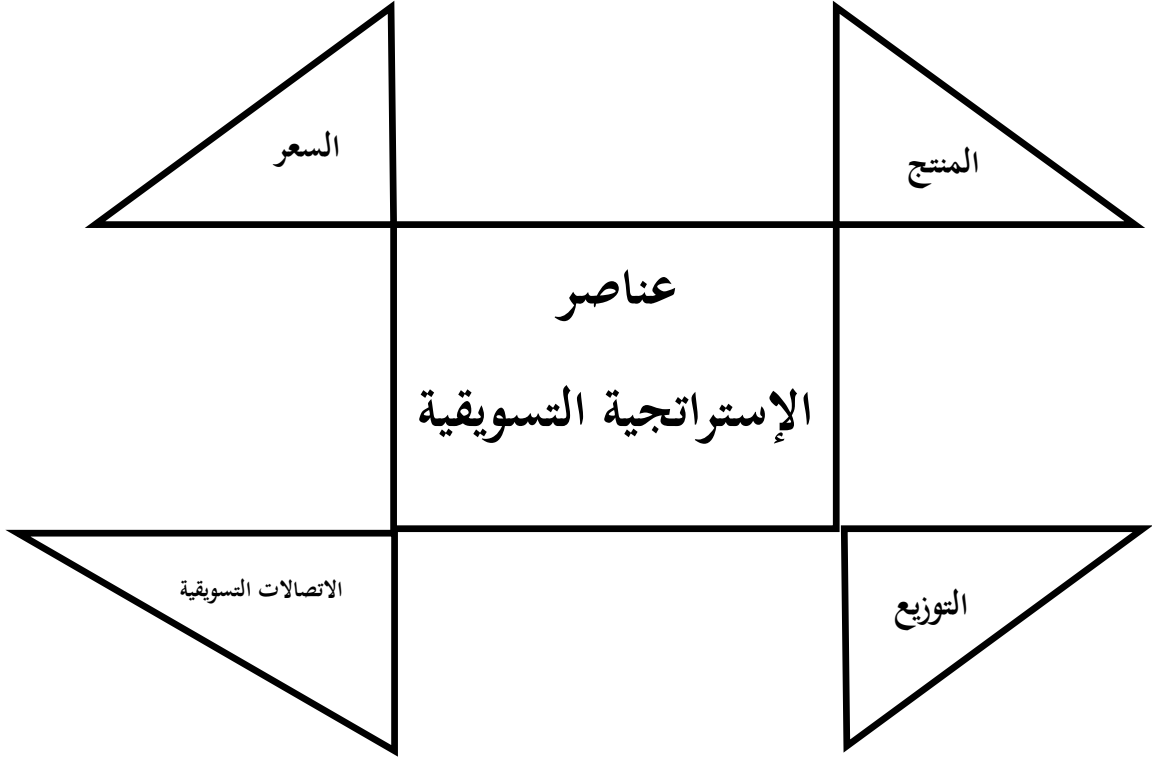
الشكل (2-3): آلية صياغة الاستراتيجية التسويقية



المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص:

أما الشكل التالي فيوضح عناصر الاستراتيجية التسويقية التي تخدم أهداف المنظمة:

الشكل (2-4): عناصر الإستراتيجية التسويقية



المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

وهناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الاستراتيجية التسويقية بشكل عام هي:

1- تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية:

ويتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية للمنظمة، وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغاياتها، فضلاً عن أنها تزود المدراء بدليل السياسات المنظمة، وتتضمن أهداف المنظمات عادة تحقيق الربح، النمو والاستمرارية، ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي⁽¹⁾:

- بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي.

- واقعية البدائل المتنوعة للسوق، ويفترض تحديد الهدف السوقي ثم إعداد الخطة التسويقية.

(1) -Case Karen L, Lochner Rita, Customer service aholistic approach, KM world, September Vol 7, issue, 2001, p 05.

2- التحليل البيئي:

وهي ثاني كمرحلة ثانية بحيث يتم تطوير الفكرة العامة، وتحدد بها ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي، بالعلاقة مع جهود المنافسين، وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن طريق المزيج التسويقي، ولا ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة، وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف، التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتهديدات، وهذا سيدفع للاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون، وخاصة المتعلقة بالمسائل القانونية، والتقدم التكنولوجي والتطوير ويهدف التحليل البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد :

- القرص الجديدة للمنتجات الموجودة (زبائن جدد أو توسع جغرافي).
- الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو مواقع جغرافية جديدة.
- التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي وهوامش الربح.

3- تقييم الموارد المتاحة:

تتضمن الموجودات وموارد الأفراد، والموقع السوقي، والإدارة، والكفاية التقنية، وتأثير الضغوط الخارجية، والغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة والضعف فحسب، بل دراسة الموارد الملائمة في المستقبل والطرق الممكنة والموارد المستقبلية التي يمكن توليدها، وهذا يزودنا بالقاعدة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية المستقبلية، وأن أغلب المنظمات تعرض خدمات متشابهة السمات وتوجه لبناء صورتها في محاولة لجعل الزبائن أكثر ألفة وودية للمنظمة، وإن بناء الصورة يشكل جزءاً للموقع السوقي الذي يمكن أن يؤثر إيجاباً في الاستراتيجية التسويقية.

4- توزيع الموارد التسويقية:

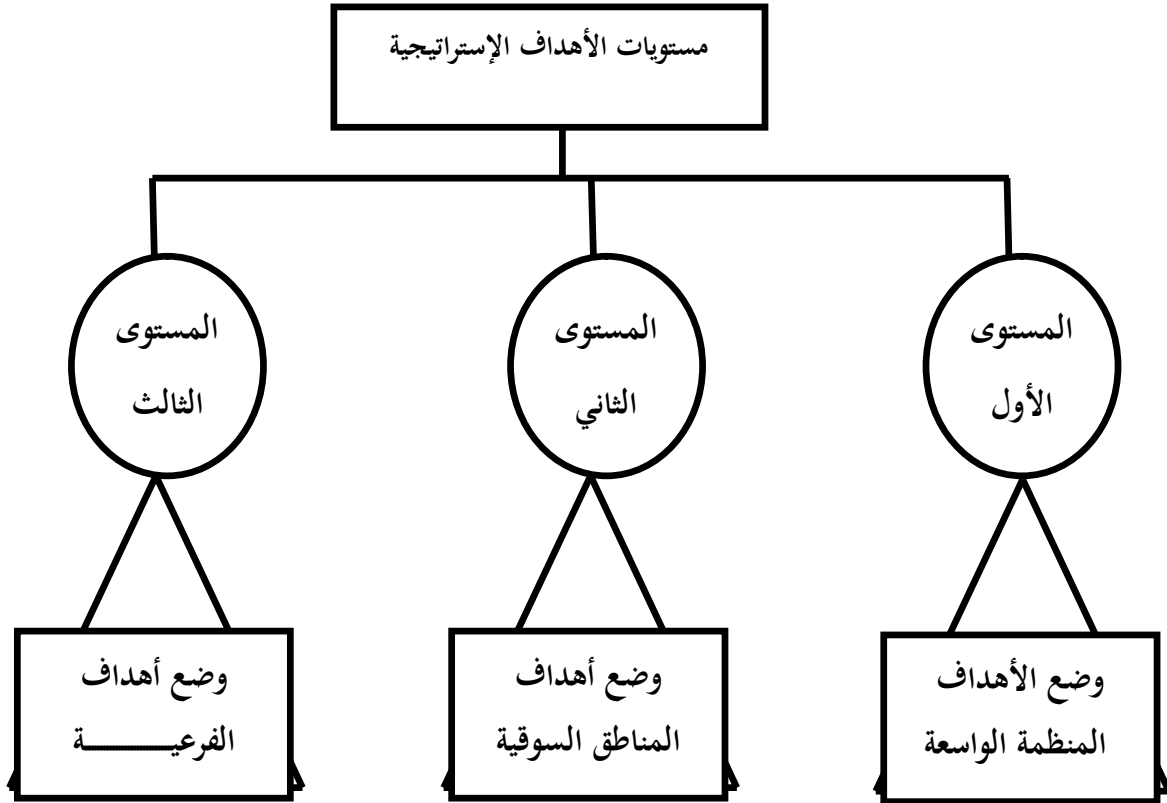
بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن، وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية، وتعد بشكل متسلسل لملاقاة احتياجات الهدف السوقي يتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد سبعة مجموعات للمتغيرات تسمى (المزيج التسويقي)، وهناك ثلاثة أسباب تؤثر في الاستراتيجية التسويقية وهي (مالية وقانونية، وسياسية).

المطلب الثاني: أهداف الإستراتيجيات التسويقية

أجمع الكتاب ورجال التسويق على أن الغرض من وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية هو تحقيق الربح وزيادة نسبة العائد والحصة السوقية الضرورية لنجاح المهمة وأن تكامل المزيج التسويقي هو لكي يكون بالإمكان الإبداع والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي معين وأن الهدف السوقي بعد تعبيراً دقيقاً ومخططاً تمهيدياً لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية لمنظمات الأعمال أما الاستراتيجيات التسويقية فهي الوسيلة الموزعة التي تنجز بها الأهداف التسويقية، فالمنظمات عادة لا تملك مدخلاً نموذجياً لتكون المهمة التسويقية منطقية والتسلسل المنطقي أيضاً بل تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات ضمن المستويات التالية :

- **المستوى الأول:** وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية والأهداف المظمية على المدى الطويل ويوضع هذه الأهداف الواسعة والإصلاحات سيتم تعزيزها وبالتالي الابتكار فيها بناء على التوقعات والتنبؤات.
- **المستوى الثاني:** وهو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر وكذلك تحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة.
- **المستوى الثالث:** وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة، وهذه الأهداف سيتم بناءها على أساس حجم المبيعات المستهدف، التوسع الجغرافي والتوسع في عرض الخدمة.

الشكل (2-5): التسلسل المنطقي لأهداف الإستراتيجيات التسويقية (المستويات)



المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

إن هذا المدخل يتبع بشكل كبير مدخل الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) حيث تساعدنا الأهداف التسويقية في تحديد إلى أين نريد الذهاب وتزودنا بقياس معتمد وتمكننا من قياس الإنجاز والأهداف التسويقية التي يجب أن تلتقي مع الموازين المتعددة ويجب أن تتمتع كذلك بالصفات التالية:

- مناسبة ووثيقة الصلة بالموضوع: فمن الواجب أن تكون الأهداف التسويقية مناسبة ووثيقة الصلة مع مهمة وأهداف المنظمة.
- دقيقة: يجب أن تركز على الوضوح والتطابق للغايات.
- القياس والمعايرة: كذلك فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس.
- الالتزام بالوقت: توفير البيانات المتعلقة بإنجاز ذلك ضمن جدول زمني محدد.
- التحدي: يجب توفر قابلية التحقيق للأهداف وإمداد الأفراد لإنجازها.

● **التركيز:** ويعني أن تركز الأهداف التسويقية على جمع المسائل والقضايا المتعلقة بالأسواق والمنتجات التي ترغب المنظمة بإظهارها، والتركيز أهمية خاصة حيث يلاحظ أن كثيراً من المدراء يفشلون في التفريق بين الاستراتيجيات والأهداف التسويقية، وبشكل خاص عندما يطورون الخطط والأهداف التسويقية التي تتصل بالأهداف السوقية، وتهتم الاستراتيجيات التسويقية بإنجاز مبيعات المنتجات.

وعندما تتم مناقشة الخيارات الأربعة الواسعة بلغة السوق والمنتج والتي يعرضها الشكل (2-4)، يتبين أن استراتيجيات احتراق السوق وتطوير السوق، وتطوير المنتج والتنويع، وتمثل الحفل الذي يدرس بشكل جيد إنجاز الأهداف التسويقية للمنظمة من حيث التطوير والنمو المستقبلي مستقبلاً.

إضافة إلى القرارات المستقبلية بخصوص عرض أو تقديم المنتجات، سوف يتم تحديد مستوى الأهداف التسويقية، والقرارات الدقيقة بخصوص المنتجات والأسواق التي تتداخل منها المنظمة عند كل مستوى من الاستراتيجيات التسويقية إن العلاقة بين الأهداف التسويقية والاستراتيجيات التسويقية لمنظمات الأعمال يمكن عرضها في الشكل (2-5) والذي يظهر الارتباط ما بين الأهداف التسويقية بالأسواق المستهدفة وسوف يكشف عن هذه العلاقة من خلال الاستراتيجيات التالية :

● **المستخدمون الحاليون:** والاستراتيجية التسويقية هنا لها مهمتان رئيسيتان هما: الاحتفاظ بالزبون

الحالي، والحصول على أعمال إضافية من الزبائن الحاليين

● **المستخدمون الجدد:** وتعلق الاستراتيجية التسويقية للمستخدمين الجدد بكل من لديه تجربة في

الخدمة المعروضة ومن ثم الحصول على إعادة استخدام للخدمة بعد تجربتها على الاستمرارية والديمومة ولا بد هنا من التمييز بين الزبائن الحاليين الذين يكونوا أكثر ربحية من الزبائن الجدد، وأن مسألة الاحتفاظ بالزبون لها أهمية استراتيجية خاصة في رضا الزبون

وعادة ما توضع الأهداف التسويقية وفقاً للتقسيمات السوقية التي تتبناها المنظمة اعتماداً على

نموذج المؤشرات التالية:

حجم المبيعات - الحصص السوقية - الربح - أهداف الزبون - تكاليف التسويق

إن واحدة من التكتيكات المفيدة جدا في مناقشة الاختلاف بين إيجاد الأرباح وأداء المبيعات المستهدف والمطلوب كنتيجة لعملية وضع الأهداف هو تحليل الفجوة وهذا التحليل يستخدم في تحديد المدى الذي تفشل به الاستراتيجيات التسويقية الموجودة حالياً في تسليم مستوى الأداء المطلوب لخدمة المنظمة، ويستخدم تحليل الفجوة عموماً القياس الفجوة العائدة والربحية، ولكن يمكن أن تستخدم المعايير الأخرى: كالربح والحصة السوقية والعائد على الخ. (Roi Return on Investment) على الاستثمار ولأجل أن تحقق الأهداف والإستراتيجيات التسويقية غرضها يفترض أن تتضمن مجموعة النقاط التالية⁽¹⁾:

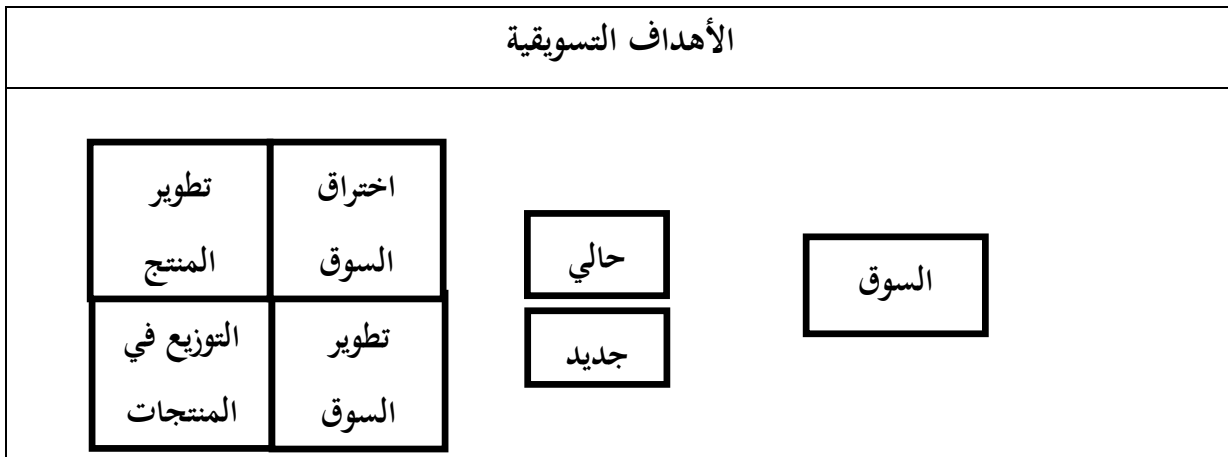
- 1- زيادة الإنتاجية بواسطة: فعالية قوى المبيعات، وتوزيع ذو كفاءة أكثر، وتحسين خدمة الزبون.
 - 2- زيادة الإيرادات من خلال: اختراق السوق، تطوير الخدمة، تطوير السوق، التنوع في المنتجات.
 - 3- تقليص النفقات، ويتم من خلال: المقياس الذي يتعلق ب(منحني الخبرة العمليات أو التسويق).
- وتحتاج جميع هذه العناصر إلى وجود نظام بحث لتحديد تأثيرها المحتمل على تقليص الفجوة التي تم

تحديدها، ولا بد عند تحديد الاستراتيجيات التسويقية الملائمة من مراعاة ما يأتي:

مصنوفة انسوف - تحليل الفجوة - إيجاد السياسات والقدرات - تميز خدمات المنظمة المقدمة.

(Ansof)

الشكل (2-6): تحديد العائد، الأرباح، الحصة السوقية المستهدفة في الفئات



المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

ويبين الشكل التالي مزايا كل الاستراتيجية:

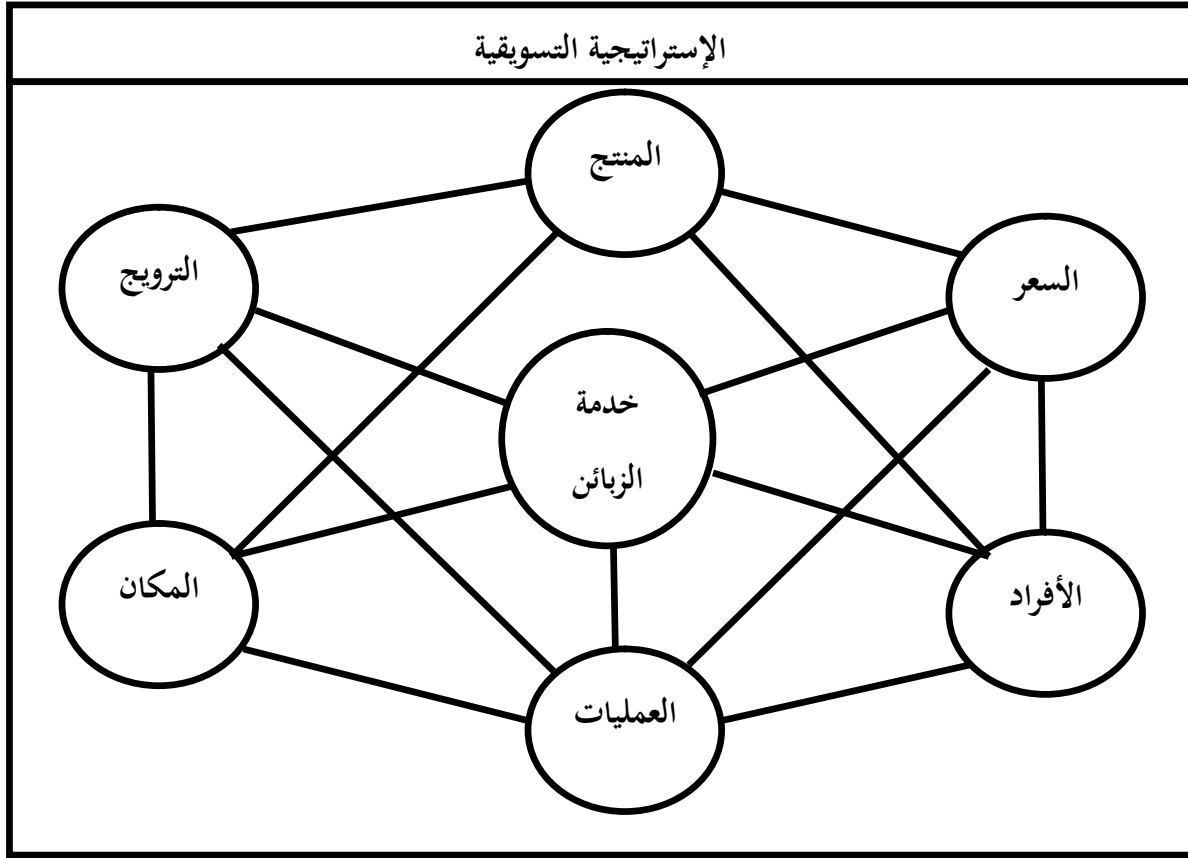
⁽¹⁾ -Growder HP, Predictive customer relationship management : Gaining insight about customer in the electronic Economy, <http://www.dmreview.com>, 2001, p 23-26.

الشكل (2-7): مصفوفة الإستراتيجيات التسويقية لنمو وفقا لأنسون (Anson)

<ul style="list-style-type: none"> - تقوم هذه الإستراتيجية على التغلغل في الأسواق بمنتجات حالية وأسواق حالية. - تحتاج لكل كثافة عالية في الاتصالات التسويقية والترويج. - تحتاج إلى معرفة عالية في الأسواق المستهدفة وكذلك المقدرة على إقناع المستهلكين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقوم هذه الإستراتيجية على التغلغل في الأسواق بمنتجات حالية وأسواق حالية (منتج جديد وسوق حالي) - تحتاج إلى مهنة عالية في التكنولوجيا - السعي دوما نحو تطوير المنتج سواء كان سلعة أو خدمة
إستراتيجية اختراق الأسواق	إستراتيجية تطوير المنتج
إستراتيجية تطوير الأسواق	إستراتيجية التنوع في المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - أسواق جديدة ومنتجات حالية - تحتاج إلى تحديد دقيق لكافة الفئات المستهدفة من حيث أذواقهم وخصائصهم. - السعي نحو مراقبة التغيرات الديمغرافية الحاصلة في السوق - يجب دراسة كافة القنوات التوزيعية المطلوبة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد هذه الإستراتيجية على منتجات (سلع وخدمات) جديدة وكذلك أسواق جديدة - السعي نحو تطوير الأسواق وتطوير المنتجات في آن واحد - تكثيف الجهود التنافسية والترويجية.

المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

الشكل (2-8): الأهداف التسويقية والاستراتيجيات التسويقية



المصدر: محمود عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

وتتألف الاستراتيجيات التسويقية من ثلاث عناصر أساسية: الوسائل وجداول المواعيد والموارد الضرورية، وذلك للتأكد من الإنجاز الناجح للأهداف والاستراتيجيات التسويقية المرسومة للأنشطة والأهداف التسويقية حيث يتم هذا من خلال أهداف المزيج التسويقي الموضحة في الشكل (1-8) والذي يضم: المنتج/ السعر المكان/ الترويج الأفراد / المعالجات وخدمة الزبون فخطه التسويق الفاعلة للمنظمة ينبغي لها أن تبدأ (بالتحليل الموقفي) الذي يتضمن فحص كل من البيئة الداخلية والخارجية، والصلة المستمرة بين الأهداف الحالية للسوق ومزيج التسويق الحالي

وهنا يتم تحليل نقاط القوى والضعف الداخلية في المنظمة وكذلك الفرص والتحديات الخارجية أو

ما يعرف بالتحليل الرباعي أو تحليل SWOOT

وأيضاً لا بد من دراسة جغرافية للمنافسة، وتحليل ما يجري في السوق، وتحليل نتائج الحملة الترويجية التي تبناها المنظمة بهذا الخصوص، ولا بد هنا من أن يكون لكل هدف تسويقي استراتيجية أو استراتيجيات

تسويقية معينة، كما أن الأهداف التسويقية التي بنيت على أساسها هذه الاستراتيجيات يجب أن تستند في الأساس على قوة المنظمة وضعفها، فضلاً عن الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتم صياغتها بتحديد الاتجاه الذي يؤدي إلى بلورة أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث يتفرع منها أهداف فرعية مثل: زيادة الحصة السوقية أو تثبيت ولاء الزبائن الحاليين (الحفاظ على الحصة السوقية الحالية) زيادة حجم الأرباح وغيرها⁽¹⁾

المطلب الثالث: اختيار الاستراتيجية التسويقية

إن لكل هدف سوقي فوارقه وسماته الخاصة وبنيته الثقافية، وإن استخدام استراتيجية واحدة للوصول إلى أكثر من هدف سوقي سيؤدي إلى فشل هذه الاستراتيجية التسويقية⁽²⁾.

فبعد صياغة الاستراتيجية التسويقية تأتي الخطوة الثانية وهي اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تكون قادرة على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، وتناسب الهدف السوقي الذي تسعى المنظمة للوصول إليها، وإشباع رغبات الزبائن وحاجاتهم في ذلك الهدف، ويتم عادة صياغة عدد من البدائل الاستراتيجية كالتالي وصفت سابقاً، لاستهداف مجموعة الزبائن الذين يطمحون لخدمات المنظمة، والسؤال الذي يظهر هو كيف تروج المنظمة للخدمة مقارنة مع المنافسين؟

ويظهر ذلك من خلال الجهود التسويقية التي تركز على التميز في الخدمة إذ تحاول المنظمات التأكيد على الشخصية الفردية لهذه الخدمات بتبني تكتيكيين تسويقيين منفصلين هما تميز الخدمة والتقسيم السوقي (تجزئة السوق).

تميز الخدمة: تأكيداً للاختلافات بين ما تقوله المنظمة عن خصوصية خدماتها وتلك التي تقدم من قبل المنافسين سيكون من السهل التمييز بين الخدمات إذا كان هناك تميز فعلي بينهما، ولكن إذا كان هناك اختلاف قليل أو لا يوجد، فإن مدخل الزبون يجب أن يعد للشعور بأن هناك اختلاف بين هذه الخدمات، وهذا يمكن إنجازه عن طريق استراتيجيات الدعاية والإعلان، أو من خلال تأكيد صورة أو مستقبل الخدمة،

(1) - Collis, D & Montgomery.C, **Competing on resources, strategy in the 1995**, Harvard Business review, July 1995, p 301-303.

(2) - Hill. DJ & Gandi, N, **service advertising A : freamework to its effectiviness**, Journal of service marketing, Vol 8, July 2005.

وفي حالة أن تكون الخدمات للمنظمات متماثلة تماماً فعندها قد يكون الإعلان هو المتحكم الوحيد فقط دون الأنشطة التسويقية الأخرى.

أما تجزئة السوق واتساع التنوع بالطلب للخدمات، وضمن هذا المدخل، فإن المنظمات سوف تتبنى استراتيجيات خاصة لإشباع الاحتياجات المميزة لمجموعات المستهلكين المختارة والمتوقعة، والهدف من ذلك هو تحديد واستغلال الفرص السوقية بخدمات جديدة ومميزة أو معدلة (محورة)، واستخدام الإعلان والترويج للتجزئة والتميز، ولكن هذه الأدوات تستخدم لتكوين الأجزاء الملائمة التي ستكيف لهذه الاحتياجات.

إن الاختلاف بين هذين المفهومين يتمثل في أن التميز يعتمد على خصائص المنتج، في حين يركز التقسيم (التجزئة) على خصائص الزبون أو ما يعرف بالأسواق المستهدفة وتميل المنظمات عموماً الى استخدام المدخلين بشكل مترادف (الواحد تلو الآخر).

وتعتمد استراتيجية تسويق الخدمات في منظمات الأعمال على عوامل عدة منها⁽¹⁾:

- موقع المنظمة قياساً بمنافسيها ويفترض أن هذا يؤخذ بالحسبان ما إذا كانت هناك فائدة من دخول السوق أم لا.

- أهداف المنظمة نفسها على المدى القصير والطويل مما سيكون له تأثير كبير على الخيار المتخذ الفرص التسويقية المفتوحة للمنظمة، فمثلاً قد يكون استهداف السوق الأولي محدداً أو يواجه مجموعة من المعوقات.

يقوم اختيار الاستراتيجية الملائمة على خطة استراتيجية تسويقية حذرة، إذ أن تقييم البدائل الاستراتيجية قائم على الظروف الداخلية والحالة الخارجية التي تواجهها المنظمة، ويتم تقييم هذه البدائل الاستراتيجية من قبل المدراء وصولاً إلى الاستراتيجية التسويقية الأفضل (الأكثر ملاءمة) فإذا كانت معقولة سوف تنقل هذه التوصية إلى الأمام، ولأجل إنجاز الأهداف التسويقية يرسم لها مخطط تمهيدي، وهذه مسؤولية الجانب التنفيذي للخطة ومراقبة النتائج كما سيتم توضيحه في الفصل الخاص بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي.

(1) - Kotler. P & Keller. K, Marketing Management 12th ed, Upper saddle river, NJ: Pearsin prentice Hall , 2006, pp 75-78.

وهناك مشاكل عدة تواجه عملية الاختيار للاستراتيجية التسويقية، فعلى سبيل المثال واجهت بعض المنظمات العالمية الكبيرة عام 1995م إحدى المشاكل في أية استراتيجية ستتبنها للدخول فيما يتصل بالاتحاد الأوروبي، حيث مبدئياً هناك ثلاثة مداخل يمكن اللجوء إليها : فتح فروع جديدة، الاكتساب (التملك) أو المجازفة المشتركة.

وبشكل عام فإن اختيار الاستراتيجية التسويقية سوف يعتمد على:

- حجم المنافسة ما بين المنظمات والموقف المعتمد في التقسيم السوقي.
- موارد المنظمة المتاحة وأهدافها وسياساتها.
- استراتيجيات المنافسين.
- السلوك الشرائي للأسواق المستهدفة.
- الحالة الاقتصادية للأسواق المراد الدخول إليها.

المبحث الثالث: أدوات التحليل الإستراتيجي

عرفت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحميل حافظة الأنشطة الإستراتيجية سعياً للوصول إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج الأوفر القادرة على المنافسة والأضمن لاستمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، وإلى جانب أثر التجربة، منهجية **PIMS**، التجزئة الإستراتيجية، دورة الحياة... إلخ في الكشف عن عوامل النجاح الاستراتيجي، اشتهرت المصفوفات كأدوات تعكس مدى التوازن الإستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى نموذج مصفوفة **BCG**، يليه تحليل **SWOT**، وأخيراً مصفوفة ماكينزي **Mckinsey**.

المطلب الأول: مصفوفة **BCG**

نتناول في هذا الإطار تقديم لمصفوفة **BCG**، سماتها وعيوبها، المضامين الإستراتيجية لمصفوفة **BCG**، وتقييم مصفوفة **BCG**.

1- تقييم لمصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن **BCG**:

تسعى أدوات تحليل حافظة الأنشطة الإستراتيجية إلى اختيار الثنائيات سوق/منتج القادرة على المنافسة وضمن استمرارية المؤسسة وتوازنها المالي على المدى البعيد والقريب، حيث تعكس المصفوفات مدى التوازن الإستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة؛ وتشير حافظة الأنشطة أو محفظة الأعمال إلى مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمؤسسة، والتي تُخدم كل منها سوق/منتج معين.

إن الهدف من تحليل حافظة الأنشطة (المصفوفات) هو:

- تحديد مجال النشاط الاستراتيجي الذي يجب أن يتلقى أكثر أو أقل استثمارات..

- تطوير استراتيجيات النمو من أجل إضافة منتجات أو نشاطات للحافظة.

- تحديد أي نشاط أو منتج والذي يجب التخلي عنه

ويقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة، وفي الحقيقة كل محور يمثل مجموعة من العوامل مجمعة يمكن

أن تكون كمية أو نوعية أو مزيجا بين الكم والنوع لتحديد الإحداثيات التي تسمح بتمثيل كل نشاط في المصفوفة، بشكل مختصر تتلخص أشهر المصفوفات حسب أبعادها في الجدول التالي:

الجدول (1-2): أشهر المصفوفات احسب أبعادها

عدد الخانات	محور السينات X	محور العينات Y	المصفوفات
04	الحصة من السوق / النصيب النسبي من السوق Part du Marché PDM	معدل النمو / معدل نمو السوق Taux de croissance	BCG نموذج كمي
20	الوضعية التنافسية Position concurrentielle	نضج المهنة / النشاط / السوق Maturité du métier/ activité/ marché	ADL نموذج نوعي
09	القدرة التنافسية / المركز التنافسي / قوة الأعمال Force competitive/ position concurrentielle	جاذبية السوق / الصناعة Attrait du marché/ industrie	McKinsey

Source : Préparé par l'auteur a la base de la référence : Said YAMI, Management stratégique, Cour de Master 1, ERFI/ISEM – Université de Montpellier1, disponible sur: <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M02-5.pdf>

تعد مصفوفة مجموعة الاستشارة لبوسطن BCG (Boston Consulting Group): أولى أشهر المصفوفات ظهورا، قدمت سنة 1969 في مؤسسة Mead Paper Corporation⁽¹⁾ انطلاقا من منحى التجربة الذي طوره فرع BCG Boston Safe Deposit Company مع زبونه Texas Instrument سنة 1966، وعلى قدر عمليتها في التطبيق وبساطة تحليلها قدمت.

- نظرية حقيقة للتنافسية.
- إستراتيجيات صارمة للمؤسسة.
- قواعد المناورات في المحيط التنافسي.

⁽¹⁾ - عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، السنة الجامعية 2004 – 2005، ص: 75.

أ- معدل نمو السوق:

هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين. وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة، إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جدا لتحفيز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال، ثم يتناقص هذا المعدل تدريجيا معبرا عن اتجاه السوق نحو النضج والاستقرار من حيث الكميات المطلوبة، ومن حيث عدد المنافسين، وبذلك فهذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة⁽¹⁾.

يحسب المعدل بالتغيرات التي تحصل في السوق خلال الفترة موضوع الدراسة، أي متوسط معدلات نمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة، ويمكن أن يرجح بحصص المؤسسات في حالة كون التشتت كبيرا بين الحصص.

$$\text{معدل نمو السوق العادي (المتوسط)} = \frac{\text{مجموع معدلات النمو للنشاط}}{\text{عدد المنافسين}}$$

$$\text{معدل نمو السوق المرجح (في حالة تشتت المعدلات النمو)} = \frac{\text{مجموع (الحصة السوقية} \times \text{معدل نمو النشاط) لكل المؤسسات}}{100\%}$$

مثال عن سوق الجوال بالجزائر:

- الحصة السوقية لمؤسسة اتصالات 70% بمعدل نمو 10%.

- الحصة السوقية لمؤسسة اوراسكوم -جيزي 30% بمعدل نمو 20%.

المعدل العادي هو $15\% = 2 / (20 + 10)$

المعدل المرجح: $13\% = 100 / (30 * 20 + 70 * 10)$

⁽¹⁾ - عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

ب- النصيب النسبي من السوق (الحصة من السوق):

يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق، وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين أي⁽¹⁾:

النصيب النسبي للمؤسسة = CA (رقم الأعمال) المؤسسة / مجموع CA (رقم الأعمال) المنافسين الرئيسيين (ثلاثة، خمسة، أكثر حسب عدد المنافسين وتشتت الحصص).

تتوقف دلالة النصيب النسبي على مدى تشتت الحصص إذ قد تكون مؤسسة بنصيب 4% في سوق مجزأ جدًا، في حين هذا الرقم قد لا يعني أي شيء في سوق مركزة جدًا، وقد يحسب النصيب النسبي بالمقارنة إلى رقم أعمال القائد، إذا كانت المؤسسة تطمح في منصب القيادة بالسوق.

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / CA المنافس القائد في السوق
كما يحسب أيضا من خلال:

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / CA السوق

النصيب النسبي للمؤسسة = CA المؤسسة / متوسط CA المنافسين في السوق

النصيب النسبي للمؤسسة = عدد الوحدات التي تريد المؤسسة إنتاجها / عدد الوحدات التي يريد القائد إنتاجها.

ترسم مصفوفة **BCG** بإتباع الخطوات التالية:

- حساب معدل نمو السوق والنصيب النسبي للمؤسسة في مجال النشاط الاستراتيجي المعني.
- انطلاقا من الرقمين السابقين يتم تحديد إحداثيات كل **DAS** في المصفوفة.
- ترسم مجالات النشاط بدوائر يعكس حجمها أهمية كل **DAS** في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.
- لتمثيل **DAS** مجال نشاط معين للمؤسسة **k** يحدد قطر الدائرة بالعلاقة:

⁽¹⁾ - عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

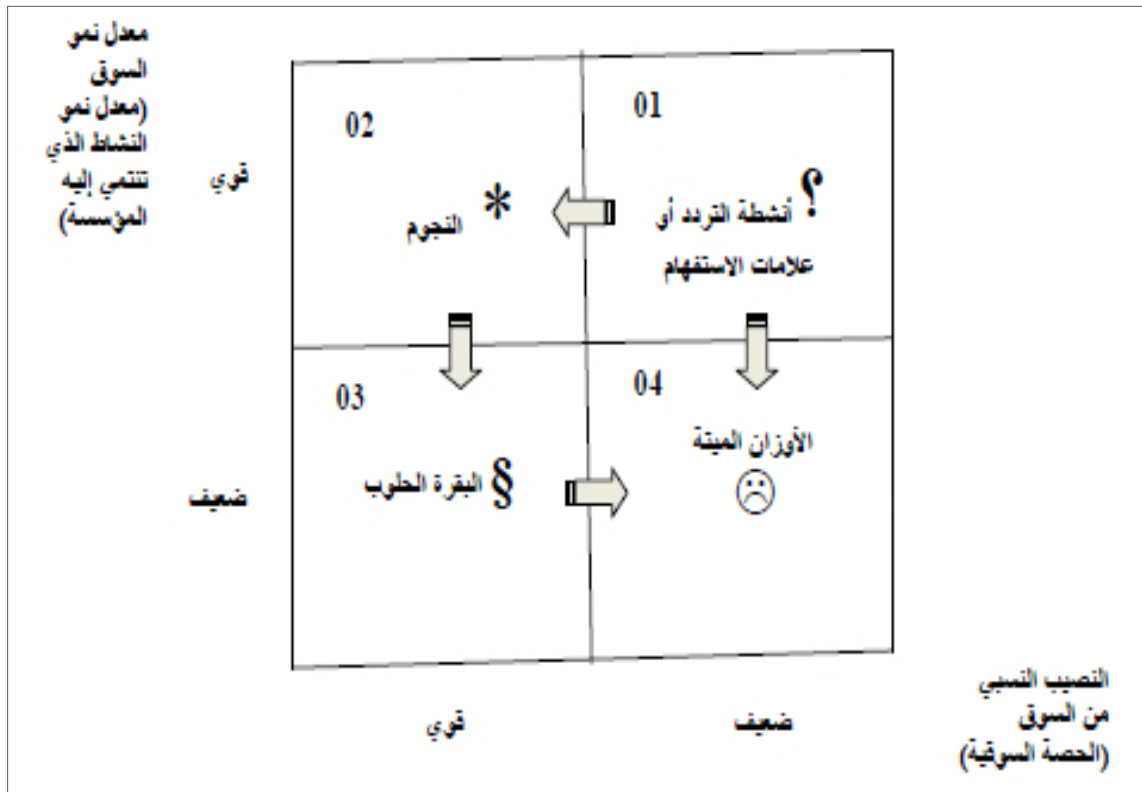
$$\text{قطر الدائرة} = \frac{1}{2} \sqrt{CA/DAS \text{ المؤسسة}}$$

- وإذا تعلق الأمر بتمثيل المؤسسة ككل فالعلاقة تصبح:

$$\text{قطر الدائرة} = \frac{1}{2} \sqrt{CA \text{ المؤسسة} / CA \text{ السوق}}$$

- بعد رسم جميع الأنشطة يتضح مدى توازن المؤسسة من خلال تحليل وضعية كل نشاط في المصفوفة أو الأخرى في الخانة التي يوجد بها، يظهر الشكل العام لمصفوفة BCG كما يلي:

الشكل رقم (2-9): الشكل العام لمصفوفة BCG

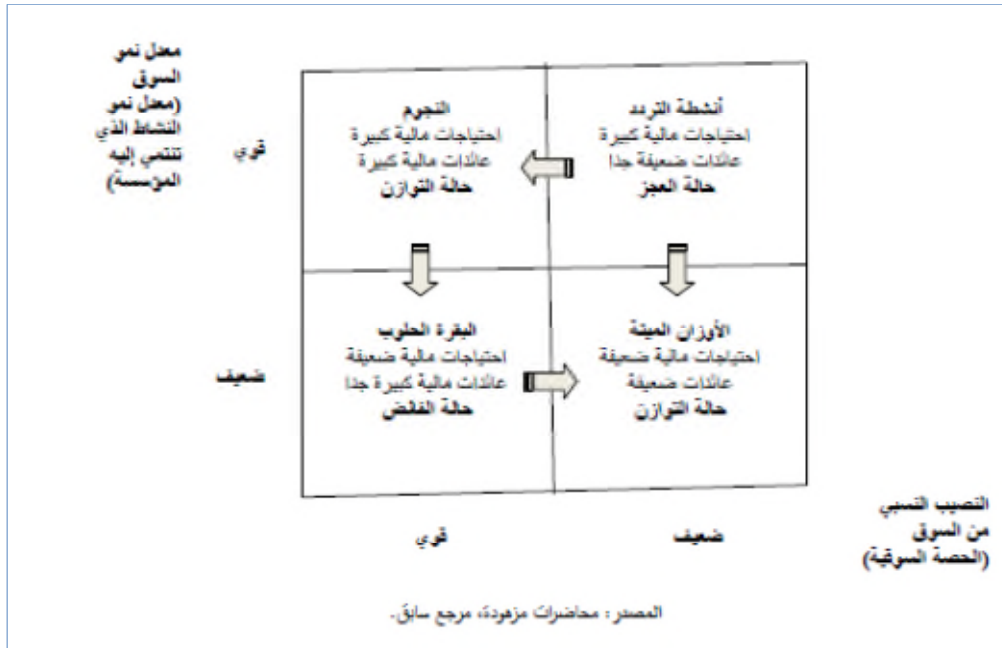


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات سابقة.

- تجزئة محور النصيب النسبي من السوق تتم بمنطق لوغاريتمي 0.1 إلى 10 وفقاً لقانون منحني التجربة وعند القيمة 1 يقسم المحور إلى نصفين متساويين.
- تجزئة محور معدل نمو السوق تتم بين -10 و30، حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل 10. تنقسم المصفوفة إلى 04 خانات حيث تعكس كل واحدة مرحلة من دورة الحياة⁽¹⁾:
- 1- خانة أنشطة التردد:** يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق، وقد وصفت بالتردد لأن هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول، يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.
- 2- خانة أنشطة النجم:** الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي.
- 3- خانة البقرة الحلوب:** بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.
- 4- خانة الأوزان الميتة:** تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة أنشطة التردد. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار. ويمكن توضيح التوازن الإستراتيجي للمؤسسة في مصفوفة BCG في الشكل الموالي:

⁽¹⁾ - عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

الشكل رقم (2-10): التوازن الإستراتيجي للمؤسسة في مصفوفة BCG



المصدر: عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

مما سبق يتضح جليا أن مواقع الأنشطة على المحافظة لها دلالتها عن التوازن الإستراتيجي للمؤسسة تنافسيا وماليا. فمن الناحية الإستراتيجية، أن المؤسسات التي تكون أغلب نشاطاتها في خانة واحدة فهذا يعني أن استمرار المؤسسة مهدد إن آجلا أم عاجلا، أما ماليا فنلاحظ الحالات الثلاث: التوازن، العجز والفائض، وهو ما يعني أن المؤسسة في المجموع ستكون متوازنة:

2- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG:

تهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ووحدات الأعمال على ضوءها الحصول على موارد نقدية لاستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو ورجحية للمنظمات في المستقبل. وتتضمن توصيات BCG ما يلي⁽¹⁾:

-زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع إدار النقدية من أجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في مربع علامات الإستفهام للوصول إلى

(1) - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 469-470.

النجومية، حيث إن الهدف على الأمد البعيد لمحفظة الأعمال هو تحويل موقع علامات الإستفهام إلى موقع النجومية، ولاسيما عندما تمتلك وحدات الأعمال أو المنتجات معدلات نمو عالية تساعد على الانتقال إلى النجومية.

- عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو من معظم التوقعات البعيدة الأمد الغير مشجعة أو الغير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية، فالإستراتيجية المناسبة والملائمة هي استراتيجية التصفية.

- أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف، فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب)، وهذا الوضع يشير إلى عدم وجود فرص استثمار الأموال لغرض النمو، وإذا ما استمرت المنظمة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا، وينبغي على المنظمة الخروج من الصناعة التي تعمل فيها وتستخدم استراتيجيات التجرد أو التصفية.

- إذاما عجزت المنظمة عن توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية؛ فينبغي عليها إتباع استراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة، إن المحفظة المتوازنة هي التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربح، وتحتوي أيضا على أنشطة تدر لها نقدية لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام.

3-تقييم مصفوفة BCG:

نلمس جوانب قوة وجوانب ضعف في مصفوفة BCG كما يلي⁽¹⁾:

أ- جوانب القوة في مصفوفة BCG:

بهذا الشكل والمنطق عرفت مصفوفة BCG استعمالا واسعا من قبل مختلف المؤسسات ومكاتب الدراسات لكونها عملية وسهلة التطبيق فضلا عن:

- ميزة إدماج الجوانب الإستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية.
- القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة بمجرد ملاحظة الحافظة ممثلة بدوائر مختلفة الأحجام مهما تنوعت الأنشطة واتسع مجال الحافظة.

⁽¹⁾ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 470-472.

- ركزت جماعة بوسطن الإستشارية انتباهها على الإهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.

- تساهم مصفوفة **BCG** في معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية.

- قدرة مصفوفة **BCG** على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربع مربعات إذ يمثل كل مربع وحدة أعمال أو منتج، ومقارنة أهمية هذه الوحدات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تساعد مصفوفة **BCG** المنظمة (المسير) في تحليل وضعية المؤسسة وفي اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الأعمال أو المنتجات التي تشكل محفظة الأعمال في المنظمة.

ب- نقاط الضعف في مصفوفة **BCG**:

إن نقاط الضعف لهذه المصفوفة تتمثل في:

- إن النموذج الذي قدمته مصفوفة 806 يعد مبسط لإحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق» في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.
- الاعتماد الحز على المعايير الكمية.
- اختصار الفكر الإستراتيجي في معيارين فقط.
- تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة.
- الاعتماد الكثير على أثر التجربة رغم حدوده.
- الصفة البعدية للمصفوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار الاستثمار في المجالات الإستراتيجية وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليس قبلية.

- إن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذلك يهمل وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة.

- بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات» إلى أن الكثير من المنظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة في السوق.

- كذلك هناك منظمات أو وحدات أعمال تملك حصة سوقية منخفضة وقادرة على تحقيق ربحية عالية وتملك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة في السوق. فـ شركة **Rolls Royce** سبيل المثال، هي في مركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية ضعيفة، في حين تصنف **BCG** الشركة المذكورة بالمركز التنافسي الضعيف وتقع في مربع الوضع المضطرب.

- الربط بين حصة السوق النسبية ومزايا التكلفة كما جاء في اقتراحات مصفوفة **BCG** ليس صحيحا دائما، إذ نجد أن الكثير من الشركات تملك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة، إلى أنها استطاعت أن تحقق تكلفة إنتاج منخفضة أعلى من تلك الشركات التي تمتلك حصة سوقية عالية وتستخدم تكنولوجيا حديثة كما هو الحال على سبيل المثال: شركة صناعة الحديد الأمريكية والتي تصنف وفق مصفوفة **BCG** في موقع الوضع المضطرب بسبب حصتها السوقية المنخفضة واستخدامها تكنولوجيا غير حديثة، بينما في الحقيقة، كان أداءها أعلى من تلك الأعمال التي اتسمت بالنجومية نتيجة تمتعها بحصة سوقية عالية واستخدامها تكنولوجيا حديثة، ليس بالضرورة أن تولد حصة السوق العالية في نمو صناعي منخفض تدفقا نقديا إيجابيا إذ تتميز تلك الأعمال بقدرتها على إدرار النقدية.

- يحمل نموذج مصفوفة **BCG** مخاطر لعدم قدرته على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.

المطلب الثاني: تحليل SWOT

إن تحليل **SWOT** كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل منظمات الأعمال هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظمة الداخلية لمنظمة الأعمال

لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المنظمة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم، أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، فإن تحليل **SWOT** يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمنظمة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية.

1- مفهوم مصفوفة **SWOT**:

عرف تحليل **SWOT** بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير متناسبة، وذلك م خل قوة النسبية ونقاط الضعف النسبي، الفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل **SWOT** هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها⁽¹⁾. وأطلق فكرة تحليل **SWOT** من المقابلة المنطقية بين فرص والمخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المنظمة المعمر عنها بنقاط الضعف من جهة لأخرى ولوضع إستراتيجية مناسبة⁽²⁾.

كما عرف أيضا بأنه تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية⁽³⁾، وقدم تعريف آخر لتحليل **SWOT** هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، و توضح هذه الاداة العلاقة بين تقييم الداخلي والخارجي⁽⁴⁾.

كما أن النموذج **SWOT** معروف أيضا باسم نموذج **LCAG** نسبة للباحثين Andrews، Guth، Learned، Christensen⁽⁵⁾، حيث عرف على أنه منظم التخطيط والطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تشارك في مشروع، أو في أعمال المشروع. يمكن إجراء تحليل **SWOT** خارج لمنتج أو مكان أو الصناعة أو شخص، إنما تنطوي على تحديد الهدف

⁽¹⁾ - وائل محمد إدريس، / طاهر الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم، العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 59.

⁽²⁾ - Scoles & Johnson, 2000 p 218.

⁽³⁾ - الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 58.

⁽⁴⁾ - جغوي فادية، دور التحليل الإستراتيجي **swot** في تحسين أداء المنظمة -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص: 61.

⁽⁵⁾ - عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسيير يمن نموذج **swot** إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة علوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص: 110.

من المشروع التجاري أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي الموازية وغير الموازية لتحقيق هذا الهدف⁽¹⁾.

2- أهمية التحليل SWOT:

- تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي و نقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية، وهي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية في ذات الوقت، والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، و تتمثل أبرزها:
- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف و مواجهة التهديدات المحتملة⁽²⁾.
- يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار⁽³⁾.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم و مراجعة المعلومات و للانتقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ افضل التخطيط لتحقيق المهدفها.
- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواسر التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
- يساهم تحليل SWOT في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية⁽⁴⁾.
- إن تحليل SWOT مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحديد الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية؛ ولتبادل الأفكار وجهاز تسجيل كوسيلة للتواصل، ولتعزيز مصداقية لقادة أو الداعمين الرئيسيين.

(1) - ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 140.

(2) - كرامشة عبير حسون، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العدد 19، العراق، 2010، ص: 15.

(3) - Helms, M. M. & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis - where are we now? Journal of Strategy and Management, 3(3), par. 1, pG 216.

(4) - David, Fred R. (1993): Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning website, Checkmate Plan, and is available by e-mail at strateoy29@aol.com.)(12.201 5/29)

- كما يمكن استخدام تحليل **SWOT** في خلق التوصية في دراسة الجدوى / المسح. وفائدة تحليل **SWOT** لا يقتصر على المنظمات التي تسعى إلى الربح. ويمكن استخدام تحليل **SWOT** في أي حالة اتخاذ القرار عند تعريف للدولة الغاية المنشودة (الهدف). ومن الأمثلة ذلك: المنظمات غير الهادفة للربح، والوحدات الحكومية، والأفراد⁽¹⁾.

3_ استراتيجيات التحليل **SWOT**

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة **SWOT** تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات، ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع **SWOT** جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة ما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف لمنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تملخص بما يأتي من استراتيجيات⁽²⁾.

⁽¹⁾ - عزيز سمعان دميم، أسلوب تحليل سوات **SWOT**، ورقة عمل على الموقع الإلكتروني: اطلع عليه بتاريخ: 2022/03/28 على الساعة: 02:00.

<https://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzEOMQ=>

⁽²⁾ - دنبال الحمصي، أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، 2009، ص: 10-11.

الجدول (2-2): إستراتيجيات مصفوفة تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
إستراتيجية علاجية (2)	إستراتيجية هجومية (1)	الفرص
إستراتيجية انكماشية (4)	إستراتيجية دفاعية (3)	التهديدات

المصدر: دنيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

1. إستراتيجية هجومية: يشير المربع (1) في الجدول الى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة .
2. إستراتيجية الدعم: يوضح المربع (2) إن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
3. إستراتيجية دفاعية: لو حدث أن تواجهت المنظمة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وق الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بما، من خلال اختيار إستراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم القوة التهديدات التي تواجهها.
4. إستراتيجية انكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تحديات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الجدول، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى... الخ.

3- المصادر الرئيسية لبيانات التحليل SWOT:

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بما و متنوعة لجمع البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على:

1. أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات و قدرات المنظمة المستخدمة لها، ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

- أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي تشمل دراسات وتحليلات وجمع للبيانات والمعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية؛ باعتبارها أصبحت واقعا بمؤشرات واضحة؛ بالإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع لمنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

- أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة؛ فقد يتم إعادة تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، وأن هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من أحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لما أهمية من قبل المنظمة.

- أنظمة المسح المستمرة: و هذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة؛ وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2. أنظمة التنبؤ:

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية؛ حيث تحد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي،

وهناك عديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل.

المطلب الثالث: مصفوفة Mckinsey:

نتناول في هذا الإطار تقديم لمصفوفة ماكنزي، مقارنة الوحدات الإستراتيجية للمصفوفة، المضامين الإستراتيجية للمصفوفة، نقاط القوة والضعف للمصفوفة.

1- تقديم لمصفوفة ماكنزي Mckinsey أو مصفوفة (GE) General Electric

طورت إدارة ماكنزي للإستشارات MCKINSEY بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك GE نموذج محفظة أعمال طبقت لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة GE ، ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG.

تتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة بالشكل تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة **Atrrait du marché** كمؤشر للتشخيص الخارجي، وقوة الأعمال (أو المركز التنافسي) **Force compétitive ou position concurentielle** لوحدة الأعمال أو المنتجات كمؤشر للتشخيص الداخلي، كمتيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال¹.

الشكل (2-11): مصفوفة ماكنزي

		جاذبية الصناعة			
		5	3	1	
قوة الأعمال	5	A	A	B	DAS : A مهم
	3	A	B	C	DAS : B متوسط الأهمية
	1	B	C	C	DAS : C ضعيف الأهمية
		قوي	متوسط	ضعيف	
		القوة التنافسية			

Source : Analyse stratégique : la matrice Mac Kinsey, document mis sur internet sur :

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 473.

<https://d1n7iqsz6ob?2ad.cloudfront.net/document/pdf/538e00e15919d.pdf> . consulté le 30/04/2022

يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات، حسب المصفوفة، لكل بعد على ثلاثة مستويات هي: قوي، ومتوسط، وضعيف، على عكس ما قدمته مصفوفة **BCG** التي اقتضت على مستويين هما قوي، وضعيف فقط. ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل العمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة. وسنورد أدناه خطوات تقويم أبعاد تلك المصفوفة.

أ- تقويم جاذبية الصناعة:

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في الخطوات الرئيسية التالية¹:

- يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، إذ تتضمن، على سبيل المثال، حجم السوق ونموه وقوى التنافس وشدة المنافسة وزيادة رأس المال والربحية.
- يحتوي الجدول (2-3) مجموعة من العوامل المهمة لصناعة ما.
- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد صحيح.
- يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1-5 درجات إذ تشير الدرجة (01) إلى جاذبية ضعيفة جدا، والدرجة (03) جاذبية متوسطة والدرجة (05) إلى جاذبية مرتفعة جدا.

الجدول (2-3): مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي A×B
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأي المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 474.

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 473.

القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة جاذبية الصناعة في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموع (4.25)، وهذا يشير إلى تمتع السوق أو الصناعة بجاذبية قوية جدا.

ب- تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي:

تمر عملية تقويم قوة الأعمال لوحدة الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقويم جاذبية الصناعة، وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع إلى الجدول رقم (2-4)، إذ يعرض كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التنافسي لوحدة أعمالها أو منتجاتها وهذه الخطوات هي¹:

- يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات، يتضمن الجدول رقم (2-4) مجموعة من العوامل هي حصة السوق المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج، منافسة الأسعار تكاليف العمليات، والقدرة الإنتاجية.

الجدول (2-4): مثال لتقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي لمصنفة ماكنزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي A×B
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 474.

- تحديد وزن لكل عامل في المجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الأوزان الواحد الصحيح.

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 475.

- يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال/ المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (1-5) درجات، إذ تمثل الدرجة (1) مركز تنافسي ضعيف جدا، الدرجة (3) مركز تنافسي متوسط، ودرجة (5) تشير إلى مركز تنافسي قوي جدا.

- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحيء ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال/ المركز التنافسي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموع (4.35)، وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جدا.

2- مقارنة الوحدات الإستراتيجية بمصفوفة ماكنزي:

تعتمد مصفوفة ماكنزي، أو ما يطلق عليها أيضا مصفوفة (GE) على تقويم بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المنظمة، وهذا النموذج لا يستخدم فقط معدل النمو كمؤشر وحيد لتحديد درجة جاذبية الصناعة كما في مصفوفة BCG، وكذلك لا يعتمد نموذج ماكنزي فقط على حصة الصناعة في السوق¹.

عند النظر إلى الشكل (2-11) نجد أن كل من البعدين مقسم إلى ثلاثة مستويات هي: عالي متوسط، منخفض، مما نتج عنه ظهور تسع مربعات أساسية في المصفوفة، وأن كل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة ويتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموعة من نقاط التقويم التي تحصل عليها وحدة الأعمال أو المنتج كما ورد في الجدولين السابقين، تعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج، وتشير الأجزاء المضللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال.

يبين الشكل (2-11) لمصفوفة ماكنزي وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة امتلاكهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة وقوة أعمال المركز التنافسي، أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحدة من تلك الأبعاد ودرجة متوسط على البعد الثاني. فالإختيار الإستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين هي استراتيجيات النمو والتوسع.

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق، ذكره، ص ص: 476-477.

تحتوي المصفوفة أيضا على مربع يمثل علامات الإستفهام كما جاء ذلك في مصفوفة **BCG**، إذ تعاني علامات الإستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جدا ويكون الاختيار الإستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف إما إتباع إحدى استراتيجيات النمو والدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين أو اختيار إستراتيجية التجرّد للاستفادة من العوائد المحققة جراء ذلك، وهناك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط بمنتجات الأرباح وهو يشبه إدرار النقدية في مصفوفة **BCG**. إذ تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة. وتشمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة وقوة أعمال متوسطة أيضا. إن هذه المنتجات أو الوحدات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة.

تتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أو أعمال أو منتجات احتلت ثلاثة مربعات تمثلت بالخاسرين نتيجة وقوعها في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة وفي قوة الأعمال، أو حصولها على مستوى متوسط على أحد الأبعاد ومستوى ضعيف على البعد الثاني. الواقع أن تلك الوحدات والأنشطة تتطلب التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها إلى مواقع أفضل أو اختيار استراتيجية التصفية الكلية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

3- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي:

تتمثل المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي في¹:

- ينبغي على المنظمات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش كإستراتيجية التخفيض أو إستراتيجية التحول أو التصفية؛
- تبني المنظمات أو وحدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة؛
- ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام؛
- ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني إستراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع وتحويله إلى موقع الفائزين. وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل لتحويله إلى موقع الفائزين قد ينتقل بمرور لوقت إلى موقع الخاسرين.

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق، ذكره، ص: 477-478.

- يجب على المنظمة أن تحاول دعم الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز صناعي متوسط لكي تنتقل إلى موقع الفائزين أو منتجي الأرباح.

ب- نقاط القوة لمصفوفة ماكنزي:

تتمثل في¹:

- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسبما ورد بمصفوفة

BCG.

- تسمح مصفوفة ماكنزي بالتحليل الأكثر تفصيلا من مصفوفة **BCG** حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة **BCG** والتي اتصفت بالبساطة.

- تتناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال مع بعضها كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل مناه بدلا من حجم مبيعات كل مناه وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

5- نقاط الضعف لمصفوفة ماكنزي:

تتمثل في²:

- لا توضح المصفوفة طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع؛ وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

- احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

- إن عملية تقييم العوامل واعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل؛ أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقييم.

- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقييم أو التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

¹ - فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، مرجع سبق، ذكره، ص: 478.

² - المرجع نفسه، ص: 479.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الاستراتيجيات التسويقية، حيث استهل الفصل بالتطرق إلى عموميات حول إستراتيجية من تعريف إلى مستويات إستراتيجية وأهميتها، ثم تطرقنا إلى تحليل وصياغة الاستراتيجية وتعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الطبيعة لأي نشاط تسويقي، مما حاولنا تسليط الضوء على أهداف ومعايير اختبار الإستراتيجية التسويقية. في الأخير تناولنا موضوع أدوات التحليل الإستراتيجي الذي يتضمن عدة أدوات يستند عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق زيادة في الأرباح والمبيعات وأهم هذه الأدوات مصفوفة النمو المتكامل في الاستراتيجية (BCG)، التحليل الرباعي (SWOT)، ومصفوفة (ADL).

الفصل الثالث

وراسة حالة باتصالات الجزائر - تيارت-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05-08-2000، المتعلق بإصلاح قطاع الخدمات البريد والمواصلات والذي فرق تماما بين قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، اذا عيّد بعثها تحت تسمية "اتصالات الجزائر" بعد أن كانت إدارة تجارية تسمى ب" البريد والمواصلات " وقد فوض هذا القانون للمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة باتصالات طالجزائر شركة ذات أسهم SAP براس مال قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم، ثم رفع رأسمالها فيما بعد سنة 2020 الى 115 مليار ديناري جزائري بعدد أسهم يبلغ 115000.000000 تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كامل التراب الوطني ومقرها بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة.

بدأت رسميا في نشاطها ابتداءا من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في التكنولوجيا الإعلام والاتصال : المردودية، الفعالية ،جودة الخدمة ورغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني ،اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر.

تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على الفروع المتمثلة في:

❖ فرع هام هو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" والهاتف الثابت مختصا في تكنولوجياية الإنترنت وخدمات الهاتف الثابت.

❖ فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي.

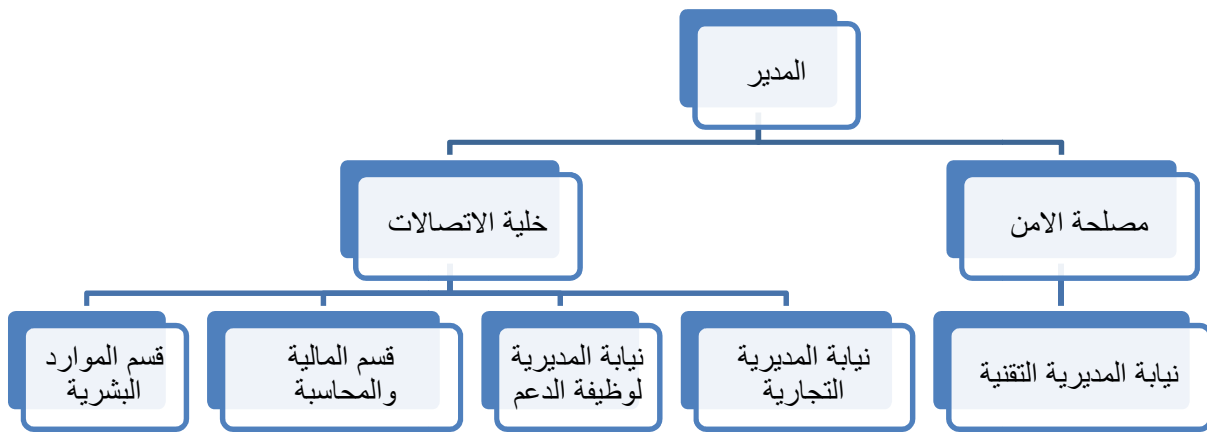
❖ فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجياية الساتل و الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

أولاً : الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية و تقنيين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

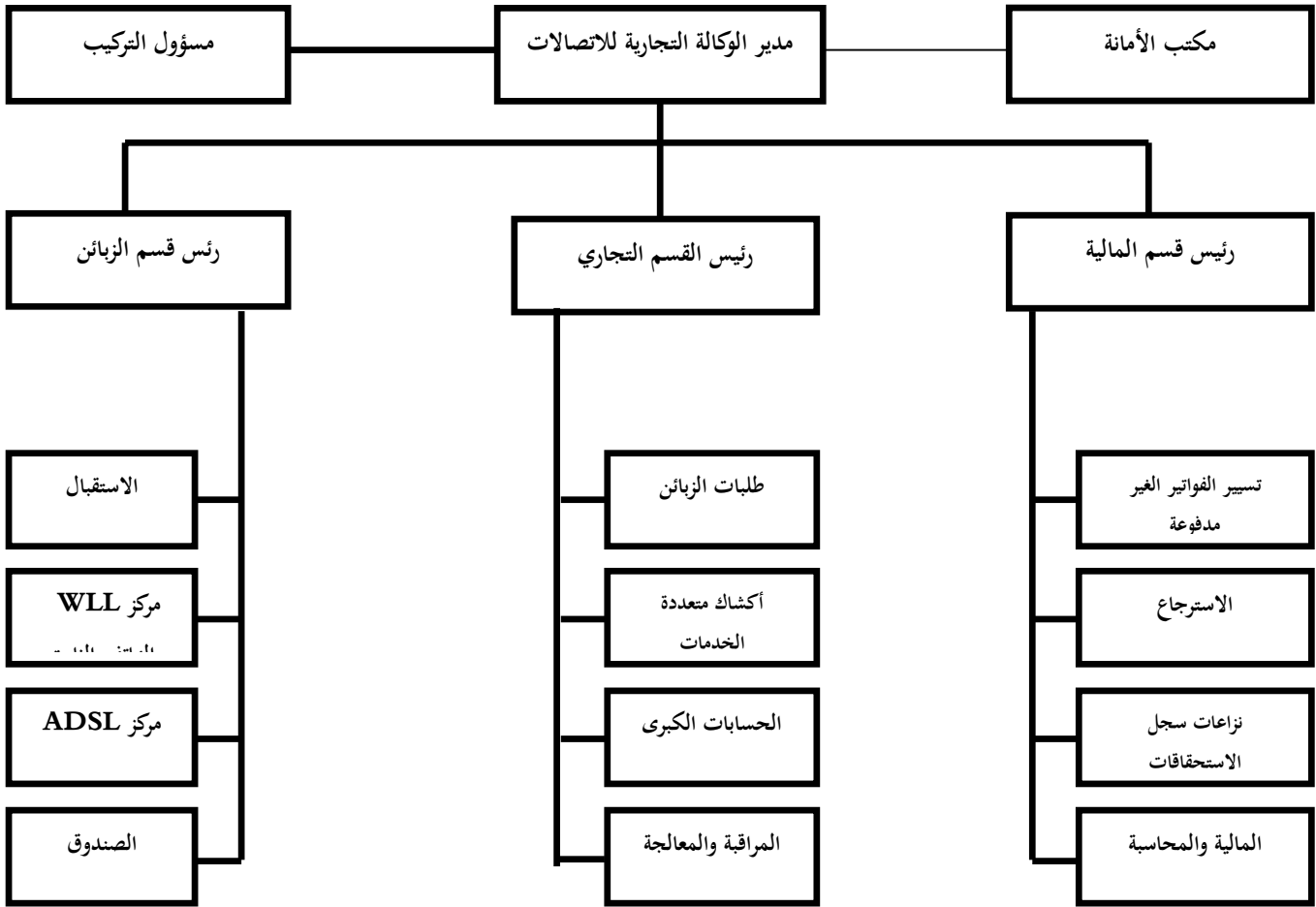
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر - تيارت-



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف نائب المدير التجاري

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة.



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

1- مدير عام الوكالة: يقوم بتحديد مهام كل المكاتب المتواجدة داخل الوكالة.

2- مصلحة الزبائن: تحتوي على:

3- مصلحة الزبائن: تقوم بتقديم خدمات حسب طلبات وشكاوى كل الزبائن.

4- مصلحة مبيعات الخدمات: مهمتها تشمل في بيع أجهزة الهواتف.

5- مصلحة الفواتير:

- الفاتورة: إرسال الفواتير للهاتف الثابت وكذا فواتير الأنترنت إلى الزبائن.

- الشكاوى: أخذ بعين الاعتبار كل شكاوى الزبائن حول الخدمات المقدمة، تسجيل شكاوى وطلبات

الزبائن في ملفات، وجود مربع خاص بتسجيل شكاوى الزبائن في ملف خاص بهم إضافة إلى احتجاج

(الطلب) مثل: يحتج الزبون على مبلغ ما في فاتورة فيقوم بتقديم الشكاوى مع طلب ثم يتم تسجيلها في

نظام بجهاز الكمبيوتر، وهذا الأخير يحتوي على الرقم الذي سجلت به الشكوى ثم استخراج رقم هاتف المشتكي ثم الاتصال بفرقة خاصة بالتعطلات والشكاوى وبعد قيامها بالمهمة والتأكد من الشكوى فإن لم تجد أي خلل يتم الرد على إحتجاج الزبون وذلك من خلال طلب مكتوب يحتوي على التاريخ والإسم الكامل للزبون، والسنة وتاريخ الإحتجاج والمبلغ وتاريخ البعث، ثم يتم بعدها طلب الإحتجاج بالإجابة التي تقيد بالرقم السري ثم ترسل إليه، وبعدها على الزبون الاستجابة لهذا الطلب الموجه له. كذلك عند عدم وصول الفاتورة إلى الزبون تقوم الوكالة بدراسة الأسباب مثل: عدم صحة العنوان، فيتم تصحيحه وإعطاء له نسخة أخرى من الفاتورة من أجل دفع المبلغ المستحق.

المطلب الثالث: إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر

أولا: على المستوى التجاري

إطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات استراتيجية (محلية و دولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الأنترنت (FTTH، VOIP) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

ثانيا: على المستوى التنظيمي

تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى و المناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال و إعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، و العمل على تحسين.

1. إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة - IP/MPLS - + شبكة مزودة بعدة

خدمات + مراقبة إجمالية)، و قد مول هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

2. مشروع - Sea me We 4 - وصل - FO - الجزائر بأروبا).

3 مشروع (WLLCDMA-EDVO) الثابت بدون خيط

4. توسيع شبكة اتصالات الجزائر للأنترنت وتوسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

6. تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

7. مشروع (WIFI-WIMAX) وكذا مشروع الجيل الرابع.

المبحث الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: خدمات الهاتف

أ- الهاتف الثابت: وهو خدمة الاتصال العالمية نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لاتصال الإنسان، وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية المجمعمة وهي تقنية تسمح بالاتصال بين أكثر من متحدثين إثنين و ذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.

ب - الهاتف اللاسلكي: وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط مع المشترك.

- المحادثة بجودة عالية.
- خدمة جد فعالة.
- صيانة جد سهلة خاصة في الفصول الشتوية نظرا لاستعمال الكوابل والأعمدة.

خدمات الهاتف اللاسلكية:

- الخدمة الهاتفية العادية : صوت رسائل فاكس.
- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14، 4 كيلوبايت في الثانية.

الجدول الموالي يبين تسعيرة المكالمات الوطنية للهاتف الثابت:

الجدول رقم (3-1): تسعيرة المكالمات الوطنية للهاتف الثابت

الاتجاه	تسعيرة الدقيقة/بدون رسوم
المكالمات نحو الهاتف الثابت محليا ووطنيا	مجانا
المكالمات نحو الهاتف النقال	0.63 دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

والجدول التالي يبين تسعيرة المكالمات الدولية:

الجدول رقم (3-2): تسعيرة المكالمات الدولية للهاتف الثابت

الاتجاه	نحو شبكة الهاتف الثابت النقل (التسعيرة بالدقيقة)	نحو شبكة الهاتف النقال (التسعيرة بالدقيقة)
أوروبا	9 دج	26 دج
الدول العربية	20 دج	34 دج
أمريكا الشمالية	21 دج	21 دج
أمريكا الجنوبية-إفريقيا-آسيا	34 دج	34 دج
كوبا-الصومال-كوريا الشمالية	55 دج	55 دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

المطلب الثاني: خدمات (IDOOM) ايدوم للهاتف الثابت:

هذه الخدمة تسمح للزبون في الاشتراك في مكالمات الغير محدودة، وهذه الخدمة متوفرة بثلاث

عروض والمبنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): خدمات ايدوم للهاتف النقال

الخدمات	عروض ايدوم
جميع المكالمات المحلية نحو الهاتف الثابت داخل الولاية غير محدودة	250 دج للشهر بدون رسوم
جميع المكالمات المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت داخل الولاية غير محدودة	500 دج للشهر بدون رسوم
جميع المكالمات المحلية والوطنية نحو الهاتف الثابت داخل الولاية غير محدودة مع تخفيضات 30% نحو الهاتف المحمول والدولي	670 دج للشهر بدون رسوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

خدمة الدفع المسبق:

- خط هاتف عمومي
- خط هاتف ثابت

بالإضافة إلى ذلك هذه العروض تتوفر على خدمات مجانية والمتمثلة فيما يلي:

- إظهار رقم المتصل : و هو يكشف عن الرقم المتصل

- إغلاق تشغيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف الوكالة القريبة من المشترك
- الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن وغيرها من الاستعمالات.
- اختصار الأرقام: للاتصال بالأرقام المفصلة مباشرة عن طريق زر الاختصار.

المطلب الثالث: خدمات الانترنت والجيل الرابع G4

أولاً: الأنترنت:

تكنولوجيا آد سال متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للانتشار عبر كامل القطر الوطني تسمح بالاستعمال الجذ عقلاي للشبكات، وذلك لأنه ينقص من الاكتظاظ والازدحام على عكس التيار والدوائر الإلكترونية لنقل الصوت في تنقل المعلومات واستجابات الإنترنت، كما هو الحال مع المودام العادي الشبكة الرقمية المدججة بالخدمات.

أ- تقنيات:

هناك موجات مستعملة هي كالاتي:

- من 0 إلى 4 كيلو هوترز مخصصة للصوت أي تسمح باستعمال الأنترنت لشبكة واحدة في نفس الوقت.
- من 25 إلى 200 كيلوهرتز لمخصص لنقل المعطيات عبر الأصوات المرتفع. من 250 إلى 11 ميغاهرتز للتحويلات عبر الأصوات المنخفضة.

ب- الهاتف النقال:

إن خدمة الهاتف النقال "ثريا" مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر و الذي يشتغل في كل والقمر الصناعي، فيها غير مغطاة بمجال التغطية وهو الهاتف الثابت GSM فيها غير المغطاة بمجال التغطية و هو الهاتف الذي يشغل بنظامين.

وبفضل التغطية القمرية الفائقة يسمح هذا المجال بتغطية ازدواجية الاستغلال ما بين الشبكتين.

ج- الأنترنت:

DJAWEB جواب وهو الممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الألي "Tet P" الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

تتكون **DJAWEB** من نوعيين من التجهيزات :

د- خدمات قاعدية:

- فحص صفحة **WEB**

- البريد الإلكتروني **EMAIL**

- أخبار المجموعات

- تحويل الملفات عبر نظام

هـ خدمات مخصصة:

- السمعي البصري **STREAMING**

- الصوت عبر نظام **IP**

- المحاضرات المرئية.

- التجارة الإلكترونية.

إذ أنه يمكن استعمال خدمات الأنترنت بطريقتين:

- باستعمال الخط الهاتفي العادي، و هذا بصيغتين إما عن طريق تشكيل الرقم 1515 أو بشراء بطاقة الاشتراك، أو باستعمال الخطوط المخصصة.

ثانيا: خدمة الجيل الرابع **4G**

تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال إفريقيا، الثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا، حيث قامت بتركيب أول شبكة تعتمد على تكنولوجيا الجيل الرابع وهذا بعد إطلاقها للمناقصة لاختيار المتعامل الذي يرافقها لتركيب هذه الشبكة، وتم إطلاق خدمات الجيل الرابع ابتداء من 01 ماي 2014.

ويبلغ مشتركى الجيل الرابع 3120 مشترك حسب إحصائيات سبتمبر 2015، و تهدف المؤسسة إلى بلوغ 15 ألف مشترك في آفاق 2016 و 24609 مشترك في سنة 2021

وطرحت اتصالات الجزائر عرضين لخدمات الجيل الرابع:

أ- عرض للزبائن الخواص : هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواص، إذ يمكنهم تصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى (يمكن أن تصل إلى 150 ميغابايت في الثانية) مقابل أحجام استهلاك مختلفة:

جدول رقم (3-4): بطاقة التعبئة للجيل الرابع

بطاقات التعبئة للجيل الرابع			
10 جيجا اوكتي	5 جيجا اوكتي	3 جيجا اوكتي	1 جيجا اوكتي
6.500.00 دج	3.500.00 دج	2.500.00 دج	1.000.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت

ب- عرض خاص للزبائن المحترفين:

هذا العرض موجه فقط للزبائن المهنيين والمحترفين، إذ يمكنهم تصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى (يمكن أن تصل إلى 150 ميغابايت في الثانية) مقابل حجم استهلاك يقدر ب 10 جيجا اوكتي صالحة لمدة شهر واحد.

ج- مزايا الجيل الرابع:

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع مرحلة جديدة ألا و هي مرحلة سرعة التدفق الجدة عالية، فهي تمكن من الدخول إلى الأنترنت من كمبيوتر المكتب، اللوحة أو الكمبيوتر بسرعة تدفق وراحة عاليتين.
- تمكن سرعة التدفق الجدة عالية لهذه التكنولوجيا من إجراء تحميلات فائقة السرعة، التصفح السهل الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط.
- تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبون بطريقة سهلة وسريعة. تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.

المبحث الثالث: عرض لمنهجية الدراسة الميدانية

لا يمكن إعطاء رؤية واضحة ودقيقة عن دور المعرفة التسويقية في بناء استراتيجيات المؤسسة للمؤسسة دون أن يكون مستند إلى آليات إحصائية لوصف الظاهرة بدقة والإلمام بجميع جوانبها، ولا يكون ذلك إلا من خلال العمل الميداني الذي يسمح لنا بجمع أكبر قدر من البيانات التي تستعمل في تحليل هذه الظاهرة، ومن أجل الإحاطة بمدى دور المعرفة التسويقية في بناء استراتيجيات المؤسسة للمؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 35 موظف موزع على جميع أقسام المؤسسة لإعطائها صبغة المثالية، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستعمال الإحصاء الوصفي، وذلك لإظهار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية لمؤسسة الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: مراحل العمل الميداني:

حتى يكون العمل الميداني ناجحاً ودقيقاً يجب الالتزام بمراحله بدقة والتي هي:

1-1- تحديد مجتمع وإطار المعاينة

تبرز الحاجة إلى جمع المعطيات عند أي استقصاء مشكلة ما، وأول ما يتبادر إلى ذهن الباحث والذي يكون مصاحباً لطرح الإشكالية هو مجتمع الدراسة أو كما يسمى بلغة الإحصائيين المجتمع الهدف Target Population وهو ذلك المجتمع الذي نرغب في دراسته واستقصاء حقيقته وعند تحديد هذا المجتمع تحديداً دقيقاً يُتبع ذلك بكيفية الوصول إلى هذا المجتمع وعادة ما يستعمل الباحثين إطاراً يدعى إطار المعاينة، ويعرف على أنه "صيغة مناسبة تحدد الملامح الرئيسية (اسم، عنوان.... الخ) لكل وحدة (أو مفردة) من وحدات أو مفردات المجتمع الإحصائي"⁽¹⁾، وهو بمثابة المرشد للوصول إلى أفراد العينة خاصة إذا كان المجتمع مركزاً في منطقة معينة وعملياً المعاينة تهدف إلى نوعين من الدراسة معاينة لتصنيف المعطيات ومعاينة تهدف إلى تقدير معالم مجتمع لظاهرة ما من خلال عينة مأخوذة من هذا المجتمع.

(1) - سليمان طشطوش، أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق، الأردن، 2001، ص 22.

وفي دراستنا هذه نهدف إلى استكشاف هذين الدورين، وذلك بأخذ الخريطة الميدانية المشكّلة لعناوين وأرقام كل موظفي المؤسسة كالإطار المرجعي لأخذ أفراد عينتنا، وهذا الإطار ضروري لكي يتمتع كل عنصر في هذا التعداد بالفرصة في الظهور بالعينة المختارة.

1-2- خطة أخذ العينة:

يعد أسلوب سحب العينة ومدى تمثيلها من أهم ركائز الاستطلاع الجيد والممثل. فمدى تمثيل العينة يعتمد على طريقة سحبها. فالعينة الممثلة يجب أن يراعى فيها طبيعة مجتمع الدراسة المبحوث، مثل: المستوى الدراسي، أو الخبرة الميدانية.

إن مدى مصداقية النتائج وتمثيلها للمجتمع يعتمد بشكل أساسي على وجود عينة عشوائية ممثلة، هذا يعني أن كل فرد من أفراد المجتمع المبحوث له نفس فرصة الدخول في العينة دون استثناء وهذا يعني أيضاً أن كل فئات المجتمع يجب أن تكون ممثلة في العينة بنفس نسبة تمثيلها في المجتمع كاملاً (هامش خطأ لا يتجاوز 5% على أكثر حد)، وباعتبار أن عناوين الموظفين متوفرة يمكن اختيار عينة عشوائية بسيطة ذات مرحلة واحدة، ثم تقسيمها باستعمال أعداد الموظفين في كل قسم.

1-3- حجم العينة: باعتبار طبيعة المعطيات الكيفية في هذه الدراسة و التي تأخذ قيم ثنائية وليكن P

هو احتمال الظاهرة المدروسة في المجتمع و \hat{P} هو تقدير هذه القيمة مأخوذاً من العينة ذات الحجم n

$$p - Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq P \leq p + Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

$$d = \pm Z_{\alpha} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \text{ يكون}$$

وبما أن آخر دراسة متعلقة بالتوظيف في المؤسسة كانت نسبة التوظيف هي 8% وعليه ستكون نسبة التوظيف تقدر بـ P=0.08 والذي يقابل بدوره أكبر قيمة للتباين:

$$VAR(\hat{P}) = \frac{p(1-p)}{n}$$

و(d) الفرق عن نسبة المجتمع و الذي افترضناه d=0.05 حيث تكتب العلاقة من الشكل:

$$d = \pm Z_{1-\alpha/2} \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}}$$

ومنه يكون :

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 (p(1-p))}{d^2}$$

إذن باعتماد درجة ثقة 95% و $Z_{1-\alpha/2} = 1.96$

يكون: إذن الحد الأدنى لحجم العينة المدروسة هو 35 فرد.

1-4- أدوات الدراسة

الاستمارة:

لقد تم اعتماد الاستمارة بناء على أهداف الدراسة و إجراء عملية اختبار قبلي pre-test تم من خلالها تعديل صياغة بعض الأسئلة و إعادة ترتيبها و قد اشتملت على 5 محاور، وقد تضمنت الاستمارة على أسئلة مغلقة تهدف إلى التصنيف وأخرى مفتوحة و شبه مفتوحة بغرض تشجيع المبحوثين على إبداء رأيهم ومواقفهم والحصول على أجوبة لم يدرجها الباحث في تصنيفه كما كانت جل الأسئلة مختصرة قدر الإمكان مع استخدام لغة سهلة وبسيطة لضمان تعاون المبحوث وتجنب أي تحيز في الإجابة جراء عدم الفهم أو الغموض أما عملية البحث فقد تمت بالاستعانة بمصلحة الجودة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لتجنب الأخطاء المترتبة على الباحثين أثناء عملية البحث، أما عن المقابلة فقد كانت مباشرة سواء بتقديم الاستمارة للمبحوث لمأها بنفسه مع بعض التوضيحات إذا كان هناك غموض في فهم الأسئلة أو ملئها من طرف الباحث أو المساعدين عن طريق المقابلة الشخصية، أما عن متضمنات المحاور فقد كانت على النحو التالي:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية للفرد، والذي يشمل جميع الأفراد، وكانت الأسئلة حول

الجنس، والسن، والمستوى الدراسي، سنوات الخبرة إضافة إلى المنصب الذي يشغله؛

المحور الثاني: وتضمنت الأسئلة حول العبارات المرتبطة بأبعاد المعرفة التسويقية؛

المحور الثالث: وشمل عدة أسئلة تتعلق ببناء استراتيجيات المؤسسة.

1- العمل الميداني وجمع البيانات: تعتبر مرحلة تنفيذ العمل الميداني المرحلة الأهم من بين مراحل

الدراسة، على اعتبار أن دقة وصحة جمع البيانات تتوقف عليها، وقد تم توزيع 100 استمارة على مستوى

مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك حسب عدد العمال في كل قسم كما هو موضح في الجدول (3-5)، تم

استرجاع منها 60 من مجموع الاستمارات وبعد عملية الفرز والتقييم تم إلغاء 25 أخرى لعدم صلاحيتها،

وخلال هذه المرحلة تلقينا عدة صعوبات أبرزها عدم تعاون الاطارات معنا، ورفض مجموعة من المستجوبين

الإجابة على بعض الأسئلة خاصة فيما تعلق برؤية المؤسسة المستقبلية، وقد تمت عملية جمع البيانات في الإطار الزمني الذي امتد من 2022/05/10 إلى غاية 2022/06/02، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب الذي استغرق بدوره حوالي الشهر من أجل تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS. قبل البدء في عملية تحليل البيانات، وجدنا أن هناك نسبة من عدم الاستجابة لبعض الأسئلة، لذلك قمنا بمعالجة هذه المشكلة وذلك باستعمال إحدى طرق معالجة عدم الاستجابة والمتمثلة في طريقة الاستعارة (IMPUTATION)، وذلك لملائمتها مع هذه الدراسة، ثم جاءت بعد ذلك عملية التحليل الوصفي للبيانات.

كما ذكرنا سابقا وزع الباحث بالتعاون مع مصالح مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة لمؤسسة اتصالات الجزائر 100 استبيان استرجع الباحث منها 60 استبيان وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي يساوي 35 أي ما يعادل 35% من مجموع الاستبيانات الموزعة والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول (3-5): عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات
35	25	60	100

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

ويعرف مجتمع الدراسة على أنه المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يعمم عليه النتائج التي يصل إليها من خلال العينة⁽¹⁾، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر. وتعتبر العينة كافية من حيث الحجم لإجراء الدراسة بالرغم من عدم اختيارها بالطرق الاحصائية المناسبة وفقل لما ورد عن كل **Fraenkel&Wallen** بما يتعلق بالحد الأدنى من حجم العينة المطلوب في الدراسات الميدانية يتمثل فيما يلي:⁽²⁾

(1) - صلاح مراد، فوزية هادي طرائق البحث العلمي تعميماتها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002، ص: 111.

(2) - عدنان عوض، مناهج البحث العلمي المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة القاهرة، 2008، ص: 215.

- 100 فرد كحد أدنى مقبول في الدراسات الوصفية
 - 50 كحد أدنى مقبول في الدراسات التي تبحث عن العلاقات
 - أما الحد الأدنى المقبول في كل من الدراسات التجريبية، المقارنة السببية فهو 30 فرد
- وقد ركزت مؤسسة اتصالات الجزائر على العنصر البشري من حيث توظيفه ثم تكوينه ثم تأهيله فهو يعتبر رأسمال حقيقي بالنسبة للمؤسسة وتبين الجداول التالية تطور كمية وقيمة العنصر البشري من سنة إلى أخرى.

أساليب المعالجة الإحصائية

- بالاعتماد على النسخة [SPSS .V. 23] من حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية، قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل الإحصائي للمعطيات الناتجة عن اجابات عن اجابات أفراد العينة المشاركة في الدراسة للتأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :
- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للكشف عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة المشاركة وكذا التعرف على كافة مستويات اجاباتهم عن أسئلة الاستبيان.
- استعمال الوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لقياس تجانس إجابات مفردات العينة المختارة حول متوسطات موافقتهم اتجاه المتغيرات المستعملة في الدراسة، إذ يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون المتوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري⁽¹⁾.
- تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لإثبات صحة الفرضيات، بحيث أنه يعتبر من الاختبارات العلمية التي تناسب البيانات الفئوية المستخدمة لتحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية في إجابات مفردات العينة المختارة، وهل تعد ذات دلالة إحصائية أي أنها فروق حقيقة أو أنها تعود إلى أخطاء الصدفة⁽²⁾.

(1) - فهمي محمد شامل بهاء الدين، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص: 190.

(2) - سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS، المطابع الوطنية الحديثة الرياض، 2000، ص: 258.

ولإجابة على فقرات القسم الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والقسم الثاني المتعلق بعموميات حول المعرفة فهناك مجموعة من الخيارات يختار منها المستجوب خيارا واحدا، أما القسم الثالث والرابع والخامس فقد تم الاعتماد على مقياس (Likert Scale) الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما والمناسب لهذا النوع من المتغيرات ذات المقاس الترتيبي الذي يعطي أكبر قدر من الحرية في الإجابة، وبالتالي فإن البيانات التي حصلنا عليها كانت عبارة عن درجات من 01 إلى 05 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، والجدول التالي يوضح هذا القياس .

الجدول (3-6): العبارات المستعملة عند درجات مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطلبة

ونظرا لعدم القدرة على تحديد الرأي العام لمفردات العينة عند استخدام المتوسط الحسابي لإجاباتها عند كل عبارة ترتيبية مستخدمة في الاستبيان، لجأنا إلى تحدد الفئات أو الخلايا الجديدة التي سيدرج فيها كل متوسط من تلك المتوسطات ذلك من خلال ما يلي :

- حساب قيمة المدى بإجراء الفرق بين أعلى قيمة في المقياس (5) من جهة، وأقل قيمة منه (1) من جهة أخرى، أي أن المدى في هذه الحالة يساوي $(4=5-1)$.
- تحديد طول الفئة أو الخلية الصحيح لكل اتجاه من قيمة المدى المحسوب بالطريقة أعلاه (4) على أكبر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (5) أي ان الطول الفعلي لكل موقف يصبح يساوي $(0.8=5/4)$.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي (1) لنحصل على $(1.8= 0.8+1)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و(1.8) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق تماما.
- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الأولى (1.8) لنحصل على $(2.6=0.8+1.8)$ ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.81) و(2.6) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي غير موافق.

- إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثانية (2.6) لنحصل على (3.4=0.8+2.6)، ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.61) و(3.4) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي محايد.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الثالثة (3.4) لنحصل على (4.2=0.8+3.4) ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (3.41) و(4.2) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق.
 - إضافة طول الفئة أو الخلية المحصل عليه أعلاه (0.8) إلى أقل أكبر قيمة للخلية الرابعة (4.2) لنحصل على (5=0.8+4.2) ما يشير إلى أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (4.21) و(5) يدخل ضمن الفئة أو الخلية والتي تشير إلى الرأي موافق بشدة.
- ومنه نحصل على الاتجاه العام للإجابات المحصل عليها حول كل عبارة من العبارات المستعملة في الاستبيان في مجال جديد يدعى رأي العينة الموضح في الجدول أدناه.

الجدول (3-7): مجال رأي العينة

الدرجات	رأي العينة
]1.8- 1]	غير موافق تماما
]2 .6- 1.8]	غير موافق
]3.4- 2.6]	محايد
]4.3- 3.4]	موافق
]5- 4.2]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطلبة

سادسا :صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أنه قادر بالفعل على قياس ما أعد لقياسه، وتحقيق الهدف الذي وضع من أجله وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق الدراسة المعروفة بالصدق الظاهري الإعتماد على المحكمين الذي أحد انواع الصدق التي يعتمد عليها في القياس، إذ تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في حلته النهائية على لجنة من المحكمين مكونة الأساتذة المختصين في التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء لضمان جودة الاستبيان، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم من خلال تقليص بعض الأجزاء وحذف بعض الأجزاء الأخرى، بما يتلائم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها، وفي ضوء ذلك تم تقديم الاستبيان بصيغته الحالية.

- **ثبات أداة الدراسة:** يعرف الثبات على أنه التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في نفس الوقت، والغرض من ذلك التعرف على قدرة هذه الأداة في الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها عدة مرات أخرى، فبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على ثبات أداة الدراسة، إذ يبين الجدول التالي معامل الثبات للأقسام الثلاثة للإجابة على فرضيات البحث.

الجدول (3-8): العبارات معامل ألفا كرونباخ للمحاور المرتبطة بفرضيات الدراسة

معامل الصدق		معامل الثبات لكل محور			المحاور	
0,928	0.899	0.862	0.809		المعرفة التسويقية	
	0,845		0.715	0.709	التشخيص الاستراتيجي	بناء استراتيجيات المؤسسة
				0.748	الخيار الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

نلاحظ من الجدول أن كل قيم معامل الثبات لكل المحاور موجبة ومتقاربة مع بعضها البعض، حيث كانت أعلى قيمة له في محور المعرفة التسويقية (0.895)، وأقل قيمة له في محور التشخيص الاستراتيجي (0.709)، وهي جميعا معاملات ثبات مرتفعة ما يعني أن هناك ثبات عالي جدا في البيانات المحصل عليها نتيجة لأن قيمتها تقترب من الواحد الصحيح، إضافة إلى أن نتائج معامل

الصدق المحك الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ اقتربت هي الأخرى من الواحد الصحيح عند كافة المحاور المذكورة أعلاه.

ما يطمئنا على توفر درجة وثبات صدق عالية جدا للاستبيان المستعمل في الدراسة وصلاحيته للتحليل واختبار الفرضيات .

المطلب الثاني: عرض النتائج الاحصائية للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها عملية الفرز والتحليل والمعالجة الاحصائية للبيانات المجمعة بواسطة الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث سنقوم باستخدام النسب والمتوسطات والانحرافات المعياري حيث تمثل هاته النتائج عرضا مفصلا يشمل كافة الأقسام والمحاور التي تناولها الاستبيان.

أولا: وصف المتغيرات الديمغرافية:

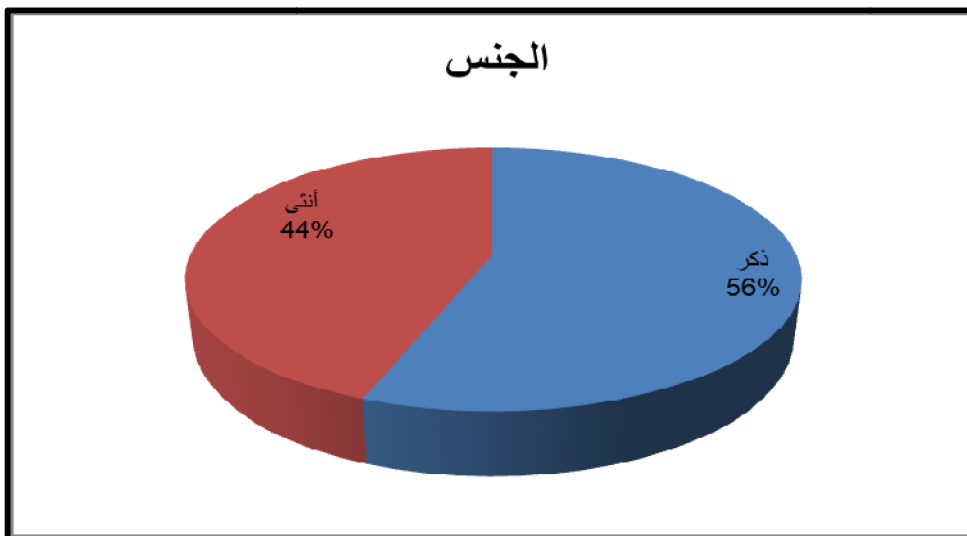
1- المتغيرات الشخصية:

عند استخراجنا للنتائج الاحصائية للأفراد المكونين للعيينة المدروسة المتمثلة في الجنس السن المستوى

الدراسي سنوات الخبرة تبين ما يلي:

1-1- الجنس:

الشكل (3-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

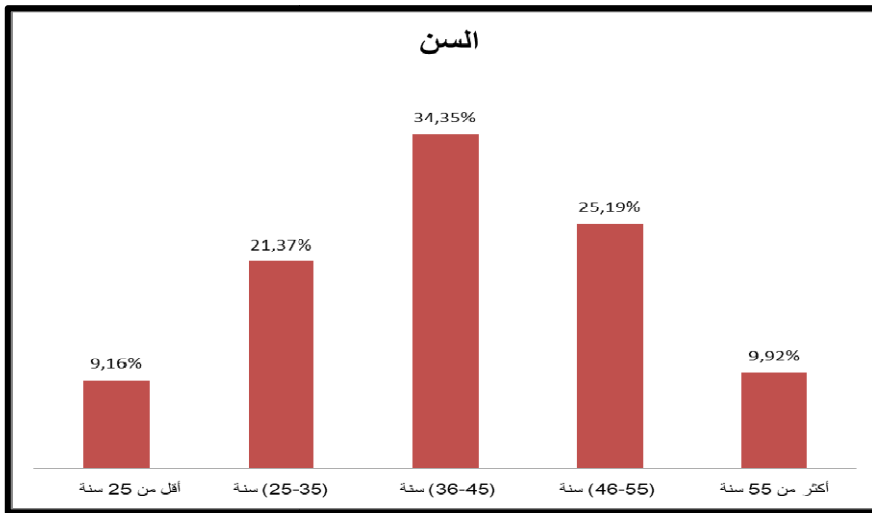


المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

الجنس: من خلال الشكل تبين نلاحظ أن عدد الذكور المساهمين في حجم العينة التي بلغت 131 فرد بلغ 73 يمثلون نسبة 55% من الإجمالي للعينة، أما عدد الاناث المساهمين في حجم العينة التي بلغت 58 فرد بلغ يمثلون نسبة 44% من إجمالي التعداد.

1-2- السن:

الشكل (3-4): توزيع مفردات العينة حسب السن

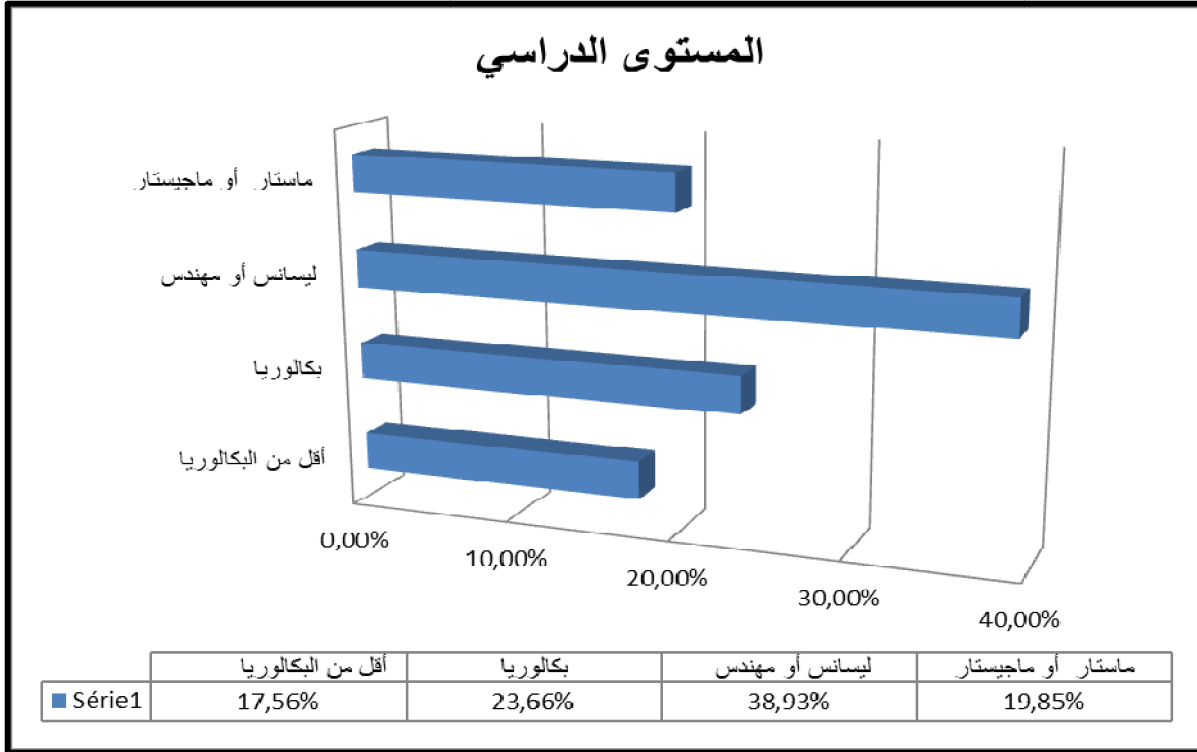


المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال النتائج في الشكل المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة الأفراد الأقل من 25 سنة يمثلون النسبة الأضعف 9، 16% في حين كانت النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 34، 35% وكانت النسب الأخرى متفاوتة فيما بينها.

3-1 المستوى الدراسي

الشكل (3-5): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي.

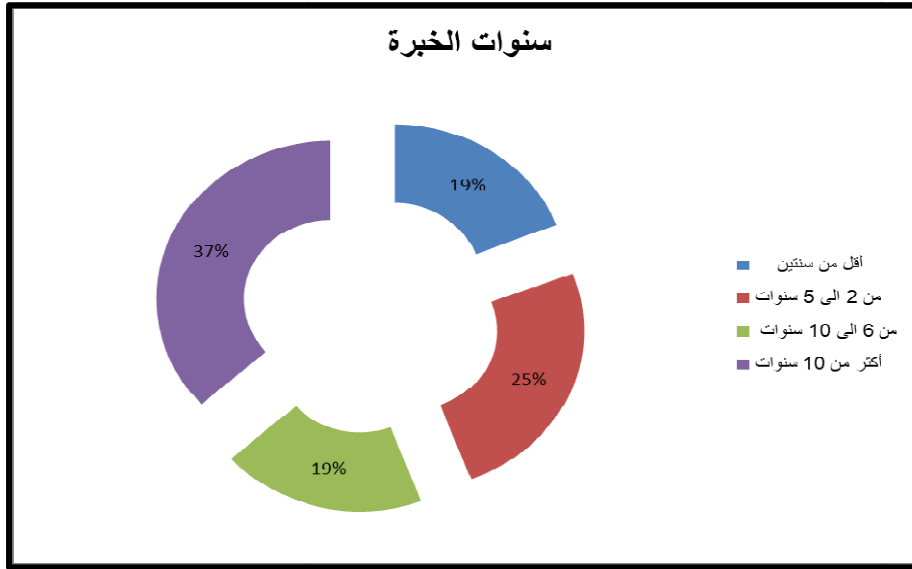


المصدر من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من خلال الاطلاع على الشكل أعلاه نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك مستوى تعليمي جامعي من حاملي شهادات ليسانس ومهندس متصدرة لحجم العينة بنسبة 38، 93% تليها حاملي شهادات الماجستير والماستر بنسبة 19، 85% ثم فئة المستوى التعليمي الثانوي بكالوريا بنسبة 23، 66% وأقل من الثانوي بنسبة 17، 56% لتشهد العينة غياب ذوي المستوى التعليمي الأساسي والابتدائي.

1-4 -سنوات الخبرة:

الشكل (3-6): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

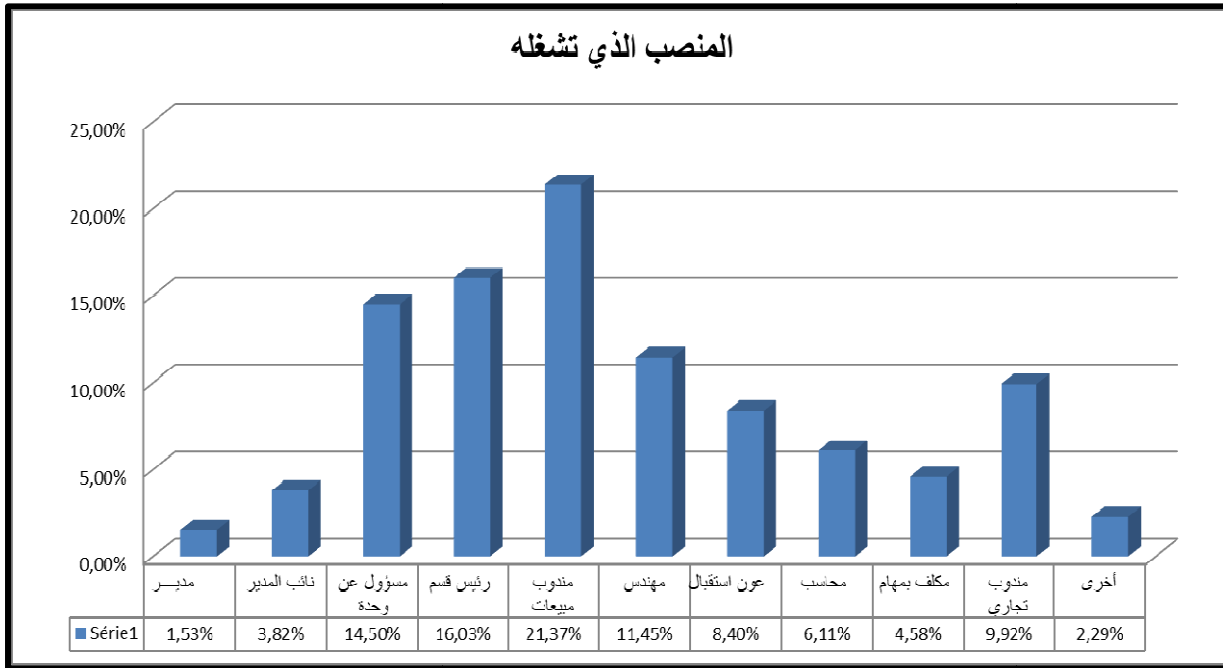


المصدر : من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS .V. 23

من الشكل المبين أعلاه يتبين لنا 37% من الفئة لها سنوات من العمل من أكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي تملك في رصيدها خبرة ما بين سنتين إلى غاية 5 سنوات بنسبة 25%، وفي الأخير تتساوى الفئتين التي تملك خبرة ما بين 6 سنوات و 10 سنوات مع الفئة التي تملك في رصيدها خبرة أقل من سنتين بنسبة 19% لكل فئة، وعليه فإن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في المؤسسة مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة.

1-5- المنصب الذي تشغله

الشكل (3-7): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS . V. 23

يتبين من الشكل أعلاه نجد أن فئة مندوب مبيعات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 21.37%، تليها منصب رئيس قسم بنسبة معتبرة مقدرة ب 16.03%، تليها مباشرة منصب مسؤول عن وحدة بنسبة 14.50%، وتتوزع باقي النسب على كل من مهندس ومندوب تجاري وعون استقبال ومكلف بمهمة بنسب متفاوتة والأهم في هذه الاستثمارات هو ملكها من طرف المدير العام ونائبه مما يعطي هاته الدراسة المزيد من الثقة والفعالية والمصدقية ويمكننا القول ولكي نذهب ابعد من ذلك في تصورنا أنه من الضروري النظر إلى أن المتلقين لديهم إمكانية إثراء المعلومات حقا من خلال التعليق عليها أو استكمالها بمعلوماتهم الخاصة وغالبا ما تأتي من مصادر غير رسمية، ومنا هنا تبرز أهمية الوظيفة التي تسهل على عملية دمج كل من المعلومات الخارجية التي تم جمعها مندوبي المبيعات بصفة أكثر حيث يتم وصفهن بأنهم (المراقبين، المستقرين) للسوق ويستطيعون الحصول على الخارجية، في حين أن المعلومات الداخلية المحصل عليها من خبراء في المجال ومن هنا يجب على الإدارة العليا توفير الوسائل المادية التي تعمل على لتسهيل تدفق المعلومات من طرف المتعقبين إلى أماكن التخزين.

2. سجلت العبارة "تسمح المعرفة التسويقية بمعرفة الزبون والمنافس والمنتج والمورد" فيه نسبة 38.2% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 4.6%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 2.97، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.13، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة، هذا ما يؤكد عدم اطلاع المستجوبين على مكونات المعرفة التسويقية.

3. سجلت العبارة "من خلال المعرفة التسويقية نتمكن من تطوير منتجات جديدة" فيه نسبة 39.7% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 6.9%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.05، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.18، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة، وهذا ما يفسر على عدم ثقة المستجوبين في إمكانية تدخل المعرفة التسويقية في خط المنتج والمنافس والزبون.

4. سجلت العبارة "تسهم المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة" فيه نسبة 32.8% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "موافق تاما" بـ 8.00%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 2.78، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.06، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة، حيث تعزز هاته الإجابات من الدور المحوري الذي تلعبه المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة لتحقيق التميز والتغلب على التغييرات المعقدة والسريعة في المؤسسة واستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها.

5. سجلت العبارة "المعرفة التسويقية تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية" فيه نسبة 38.9% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماما" بـ 9.2%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.33، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.20، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة، هذا ما يفسر عن توفير المعرفة التسويقية للمعلومات التسويقية خاصة الذكية منها.

6. سجلت العبارة "المعرفة التسويقية ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي" فيه نسبة 37.4% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "موافق تماما" بـ 9.9%، وقد بلغ

متوسط إجابات العينة لهذا البند ب: 3.11، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.22، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السادسة هذا ما يفسر عن تغييرات الكبيرة الجارية في السوق ومدى مساهمة المعرفة التسويقية في تحقيق نجاح المؤسسة على النطاق العالمي.

7. سجلت العبارة "دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق" فيه نسبة 45.0% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "محايد" ب 8.4%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند ب: 3.67، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.23، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة، هذا ما يؤكد عن على التشخيص الدائم للثنائية زبون منافس يكسب المؤسسة تنافسيته ومن خلال هذا التشخيص نستطيع قياس جاذبية السوق وبالتالي يمكننا دراسة قرار اختراق السوق.

8. سجلت العبارة "تلعب المعرفة التسويقية الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول للسوق" فيه نسبة 51.9% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيارين "غير موافق وغير موافق تماما" ب 3.1%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند ب: 4.16، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.89، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، هذا ما يعزز على أهمية المكانة التي تلعبها المعرفة التسويقية في إدارة التسويق والتي من خلالها يتم السيطرة على أكبر حصة سوقية وتحقيق توقع أفضل مقارنة مع منافسيها.

9. سجلت العبارة "إدارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة" فيه نسبة 59.5% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "محايد" ب 0.00%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند ب: 4.41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية وقد أكد المستجوبون على فرضية الحاجة أم الاختراع فحقيقة الابتكار مفتاح لرفع وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وهو سلاح استراتيجي فريد من نوعه تستعمله المؤسسات للفوز بالصراع التنافسي.

10. سجلت العبارة "المعرفة التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" فيه نسبة 53.4% للخيار "موافق تماما" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "محايد" ب 0.8%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند ب: 4.40، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.82، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة

يتضح من الجدول اعلاه المشير لتحليل اتجاه متغير الخيار الاستراتيجي إلى أن:

1. سجلت العبارة "الاستراتيجيات التسويقية تعتبر مكمل للاستراتيجيات المؤسسة" فيه نسبة 5,59% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيارات "غير موافق تماما وغير موافق ومحيد" بـ 1.50%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند 4.41، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 0.94، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة الثانية وهذا ما يفسر على أن إستراتيجية المؤسسة كوسيلة لتحقيق غاية محددة وتعبير عن رسالة المؤسسة في خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

2. سجلت العبارة "التشخيص الإستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع استراتيجي" فيه نسبة 53.4% للخيار "موافق تماما" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق" بـ 8%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.10، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الثالثة أن الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يستوجب على المؤسسة أن يكون لديها قاعدة هامة للمعلومات الإستراتيجية يعتمد عليها لعملية المسح البيئي وتحليل مخرجات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3. سجلت العبارة "يُستعمل التشخيص الاستراتيجي في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسات الاقتصادية" فيه نسبة 29.8% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "محيد" بـ 14.5%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.20، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.37، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محيد"، واحتل هذا البند المرتبة الأولى حيث يعتبر التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية سواء كانت داخلية أو خارجية إذ أنه يقوم بإشباع متطلبات التنافس الدائم ويسمح بوضع الاستراتيجيات مما يقلل في خسارة قيمة المؤسسة الاقتصادية.

4. سجلت العبارة "يستخدم التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية من المخاطر" فيه نسبة 40.5% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماما" بـ 8.40%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.62، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.189، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات

العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة الخامسة، وهو ما يفسر أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات سجلت العبارة "يستغرق التشخيص الاستراتيجي وقتاً طويلاً وتكلفة أعلى" فيه نسبة 26.00% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماماً" بـ 13.00%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.06، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة حيث أنه تستغرق عملية التشخيص زمناً طويلاً كما تتطلب إنفاقاً كبيراً عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

5. سجلت العبارة "المؤسسة تتبع استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات" فيه نسبة 26.00% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماماً" بـ 13.00%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.06، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.25، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة السابعة بحيث أنه طالما يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الاستراتيجية فإن عليها إجراء التقويم بحيث تختار بديل من تلك البدائل ويعد التنوع ذلك البديل الأقرب الذي يحقق أهداف المؤسسة والذي يتلاءم مع ظروفها.

6. سجلت العبارة "يدعم الخيار الاستراتيجي المركز التنافسي للمؤسسة" فيه نسبة 31.3% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "موافق تماماً" بـ 11.5%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.02، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.27، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الرابعة بحيث وبعد غرلة الخيارات والإبقاء على أفضلها والذي يحقق الأهداف ويحقق النجاح ويدعم المركز التنافسي بتعزيز خلق منتج ذو جودة عالية وبسعر أقل في السوق

وفقا لظروف السوق، ويعمل الخيار الاستراتيجي على مواكبة موقف المؤسسة التنافسي في السوق والحفاظ على القدرة التنافسية.

7. سجلت العبارة "تناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسة فتحافظ على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه" فيه نسبة 34.4% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق تماما" بـ 14.5%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.24، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.31، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "محايد"، واحتل هذا البند المرتبة الثامنة، تحتاج عملية الاختيار الإستراتيجي قيام المؤسسة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية على مستوى السوق ويتضمن هذا التركيز على السوق بالقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي يعتبر فيها بديل الاستقرار الأقل مخاطرة والأكثر أماناً وملائمةً في بيئة معقدة وشديدة التحول.

8. سجلت العبارة "عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه تتبع استراتيجية التحول من نشاط إلى آخر" فيه نسبة 32.8% للخيار "موافق" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق" بـ 12.2%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 3.46، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.34، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "موافق"، واحتل هذا البند المرتبة التاسعة، وهو ما يفسر على أهمية الفريق الإستراتيجي، والفريق الاستراتيجي مسؤوليته تحقيق الجودة والتميز والرصد، وعند حدوث اضطراب في تحقيق الأهداف المسطرة، تقوم المؤسسة بالتحول من نشاط إلى آخر.

9. سجلت العبارة "المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج وتحسين الخدمات المقدمة" فيه نسبة 43.5% للخيار "موافق تماما" في حين سجل أدنى نسبة للخيار "غير موافق" بـ 3.1%، وقد بلغ متوسط إجابات العينة لهذا البند بـ: 4.13، وقد بلغ حجم الانحراف المعياري 1.05، وقد سجل متوسط اتجاه إجابات العينة درجة "غير موافق تماما"، واحتل هذا البند المرتبة العاشرة فمن أجل إستمرار المؤسسة وبقاء نجاحها يجب العمل على تحسين تنافسيتها من خلال تبني طرق فاعلة ومتكاملة وذات منهجية وغير معقدة نسبياً لتحسين توقعها، وذلك بتبني خيار التركيز علة منتج معين يمكنها من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف بالارتكاز على منتجات معينة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

يصب هذا الجزء في المحتوى الأساسي والجوهري لهذه الدراسة، فبعد تطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يبق لنا إلا إختبار الفرضيات.

اولا :الفرضية الأولى: مدى إرتباط ركائز المعرفة التسويقية بإستراتيجيات المؤسسة

للإجابة على هاته الفرضية يمكن اشتقاق ذلك إلى فرضيتين فرعيتين:

1. الفرضية الفرعية الأولى: مدى ارتباط متوسطات ركائز المعرفة التسويقية باستراتيجيات المؤسسة

للإجابة على ذلك نطرح الفرضيتين التاليتين:

▪ (H_0) يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز المعرفة التسويقية استراتيجيات المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

▪ (H_1) لا يوجد علاقة ارتباطية بين ركائز المعرفة التسويقية استراتيجيات المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

بالاعتماد على إختبار الارتباط بيرسون نتضح النتائج كالتالي :

الجدول (3-11): إختبار بيرسون للارتباط بين ركائز المعرفة التسويقية با استراتيجيات المؤسسة

المعرفة التسويقية	البيان	
813 ، r=0	معامل الارتباط	استراتيجيات المؤسسة
Sig ₁ =0.00	الدلالة المعنوية	

يتبين من خلال الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية قوية وطرديّة بين استراتيجيات المؤسسة و المعرفة التسويقية، حيث بلغت (0، 0-846، 813) على التوالي، حيث كانت الارتباطات معنوية عند مستوى الثقة 0.95 وحيث بلغت Sig₁=0.000 Sig₂=0.000

وعليه يمكن قبول الفرضية H₁ والتي مفادها انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متوسطات ركائز المعرفة التسويقية بإستراتيجيات المؤسسة.

2. الفرضية الفرعية: مدى ارتباط مركبات ركائز المعرفة التسويقية مع مركبات استراتيجيات

المؤسسة وللإجابة على ذلك نطرح الاحتماليين التاليتين:

- (H_0) ليس كل مركبات ركائز المعرفة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات استراتيجيات المؤسسة.
 - (H_1) كل مركبات ركائز المعرفة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع استراتيجيات المؤسسة وللإجابة على الفرضيتين نعتمد على إختيار سبيرمان، وتبين النتائج كالتالي :
- الجدول (3-12): اختبار سبيرمان ارتباط مركبات محور المعرفة التسويقية ومركبات محاور استراتيجيات المؤسسة:

المعرفة التسويقية				المركبات		الخيارات الاستراتيجية
معرفة المنتج	معرفة الزبون	معرفة المستهلك	معرفة المورد			
0.50-	0.41-	0.11	0.32	R	الاستقرار	
0.060	0.001	0.000	0.000	Sig		
0.70	0.66	0.71	0.61	R	التنوع	
0.001	0.300	0.000	0.010	Sig		
73, 0	0.54-	87-, 0	0.30	R	التحول	
0.001	0.000	0.000	0.000	Sig		
0.61	0.34	0.59	0.66	R	التنوع	
0.000	0.000	0.000	0.001	Sig		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS23.0

يتبين من الجدول أعلاه أن كل الأزواج من مركبات المعرفة التسويقية عرفت إرتباطا معنويا ماعدا تلك المسجلة بين معرفة المنتج وخيار الاستقرار حيث بلغت $0.66 = sig < 0.05$ وكذا ذكاء المستهلك وخيار الاستقرار حيث بلغت $0.401 = sig < 0.05$ وكل معاملات إختيار سبيرمان طردية ماعدا تلك بين الأزواج:

- أ. (معرفة الزبون، الاستقرار).
- ب. (معرفة المنافس، الاستقرار).
- ت. (معرفة الزبون، التحول).
- ث. (معرفة المنافس، التحول).

وعلى وعلى العموم كانت الارتباطات الجزئية قيمها المطلقة دالة إحصائية وهو ما يثبت ما تم الحصول عليه سابقا، بين معنوية الارتباط بين ركائز المعرفة التسويقية والخيارات الاستراتيجية، وعليه فأنا نقبل الفرضية (H₀) والتي تنص بأن ليس كل مركبات ركائز المعرفة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية، وعليه نقبل بصحة فرضية العدم والتي مفادها ليس كل مركبات ركائز المعرفة التسويقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مع مركبات الخيارات الاستراتيجية الفرضية الثانية: مدى انعكاس المعرفة التسويقية على إستراتيجية التوسع في مؤسسة اتصالات الجزائر

وللاجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الإحتمالين التاليين :

(H₀) لا يؤثر إستراتيجية التوسع على المعرفة التسويقية.

(H₁) يؤثر إستراتيجية التوسع على المعرفة التسويقية.

وبالإعتماد على **SPSS 23**، نأخذ نموذج الإنحدار البسيط والنتائج مبينة في المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Axe}_3 &= 0.381 + 0.241 \text{axe}_4 \\ \text{Sig}_2 &= 0.00 \quad R^2 = 0.681 \quad \text{Sig}_1 = 0.00 \\ \text{Sig}_F &= 0.00 \end{aligned}$$

Axe₃ المعرفة التسويقية.

Axe₄ إستراتيجيات التوسع.

من خلال المعادلة أعلاه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين axe₃ المعرفة التسويقية و axe₄

إستراتيجيات التوسع، حيث أن زيادة axe₄ بوحدة واحدة من شأنه أن يرفع في axe₃ ب0.241.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ R² = 0.681 ، أي أن المتغير الجوهرى أثر

في تفسير الظاهرة ب 68.1%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث

(SigF=0.00)، من جانب آخر فإن المعاملات عرفت صلاحية جزئية حيث Sig₁=0.00

$$\text{Sig}_2 = 0.00 < 0.05$$

وبالتالي نقبل صحة فرضية الثانية والتي مفادها أن المعرفة التسويقية تستجيب طرد لإستراتيجيات التوسع.

خاتمة

في ظل الاقتصاد الجديد والذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، ونتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة التسويقية أهم الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق ذلك.

ومن خلال هذا الموضوع سلطنا الضوء على توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية وأثرها في النشاط الاستراتيجي من خلال تحقيق الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج والاقتراحات نورد أهمها فيما يلي:

النتائج:

- للمعرفة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي تعتبر العنصر الأكثر قيمة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على أسسها؛
- إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يعول عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة؛
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية فيجب على يتم اختيار أكفاء وتدعيمهم وتوفير بيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المؤسسة ؛
- تمثل إدارة المعرفة التسويقية حفلا علميا حديثا يعمل على توفير قدرة واسعة للمؤسسات في التميز والتفوق والإبداع وتحقيق القيمة والريادة؛
- تسعى إدارة المعرفة التسويقية لتحقيق وقرات اقتصادية كبيرة للمنظمة؛
- تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المنظمة الإستراتيجية التسويقية؛
- المنظمات التي تتبنى وتطبق المعرفة التسويقية ونظم المعلومات هي المنظمات الأكثر نجاحا وتخوفا لأن عملية صنع القرار الاستراتيجي وحل المشكلات تعتمد على توفير قاعدة المعلومات والمعرفة التسويقية اللازمة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- تعزيز دور المعرفة بشكل عام والمعرفة التسويقية بشكل خاص، لأن الفارق الرئيسي والتميز بين المؤسسات أصبح أساسه المعرفة إضافة إلى باقي الموارد الأخرى؛
- على المؤسسات أن تعطي أهمية لليقظة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التسويقية باعتبارهما أحدث وأبرز المناهج والمفاهيم الإدارية الحديثة؛
- تعزيز دور التسويق وإدارة المعرفة في المؤسسات، والنظر إليهما كأنشطة محورية تقوم عليها باقي النشاطات؛
- ضرورة جمع معلومات وبيانات عن البيئة المنافسة المحيطة؛
- وجود اعداد تقارير عن حاله السوق؛
- ضرورة توفر معلومات تتعلق بحالة السوق؛
- توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية؛
- يجب على شركة **Télécom** المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان لابقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة التسويقية.

آفاق الدراسة:

- متطلبات العمل في اقتصاد المعرفة؛
- واقع تطبيق إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة؛

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة-، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
3. البراوي عبد المجيد نزار، فارس النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، الوراق للنشر، الأردن، 2013.
4. بن طيب إبراهيم، دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد عشر، شلف، 2015.
5. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008.
6. حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. حظير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج SPSS، المطابع الوطنية الحديثة الرياض، 2000.
10. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2007.
11. سليمان طشطوش، أساسيات المعاينة الإحصائية، دار الشروق، الأردن، 2001.
12. صلاح مراد، فوزية هادي طرائق البحث العلمي تعميماتها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002.

13. عبد العزيز مصطفى أبو نبعه، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.
14. عدنان عوض، مناهج البحث العلمي المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008.
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010.
16. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية "نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. فرحان علاء، المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. فهمي محمد شامل بهاء الدين، الاحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS الجزء الأول، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة، الرياض، 2005.
19. فيصل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
20. كرماشة عبير حسون، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العدد 19، العراق، 2010.
21. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
22. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. وائل محمد إدريس، طاهر الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم، العمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
24. ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية

1. أماني السيد أحمد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2006.
2. جغوي فادية، دور التحليل الإستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة –دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
3. حكمت رشيد سلطان، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجيات العمليات في تحديد الخيار الإستراتيجي، أطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق، 1997.
4. دنيال الحمصي، أثر التحليل البيئي في إستراتيجيات المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، دمشق، 2009.
5. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010-2011.
6. عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، السنة الجامعية 2004 – 2005.
7. فثيت حميد، دور إدارة التسويقية في إبداع المنتج "دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
8. المرهضي سنان، دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظمة، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، علوم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 1996.

ثالثا: المقالات العلمية

1. أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد السادس، ورقلة، 2008.

2. أحمد سمير نايف نعمان الثابت، أبعاد المعرفة التسويقية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل، مجلة الجامعة العراقية، ع51، جامعة ديالى، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
3. سعدون حمود جثير الربعاوي وحيدر عبد الواحد الشويلي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع20، مجلد 20، العراق، 2014.
4. عبد المللك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسيير يمن نموذج swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة علوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
5. فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى التوافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الصارف التجارية في مدينة دهوك"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالي، ع12، 2015.
6. النقشبندي، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك"، جامعة بابل الإلكترونية، العراق.
7. وكال نور الدين، دور المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، ع1، مجلد 06، أبريل 2020.

رابعاً: المؤتمرات

1. ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006.
2. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 2005.

خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Yoan Baizet,, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault.
2. gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre.
3. Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson ,Gestion des connaissances :Un document d'information pour le developpement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Octobre 2008.
4. Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche) Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action.
5. solution adaptées a votre organisation, LAVOISIER,Paris, 2008.
6. René-Charles Tisseyre, Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science – Paris –France- 1999.
7. Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat,Institut nationale des sciences appliquées de Lyon –France- 2006.
8. Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001.
9. DLEC –Thèse de doctorat ,Paris ,2004,.
10. H.K, R, & C.Gronroos.. THE Use of service marketing knowledge the12 international research. France: conference in service management, 2012.
11. -O.Y Curbatov. The knowledge marketing A New Trend in management sciences world Ekob. bich.aoh. vol 4 n 34, 2013 .
12. -COHEN Corine, Veille et intelligence stratégiques. Paris, Hermès Lavoisier,2004.
13. -Prax jean Le guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du Management de la connaissance, Ed. Dunod. 2007 Paris.

14. kohlbacher, F. knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. International Journal of Management and Decision Makingp, 2008.
15. Case Karen L, Lochner Rita, Customer service a holistic approach, KM world, September Vol 7, issue, 2001.
16. Collis, D & Montgomery.C, Competing on resources, strategy in the 1995, Harvard Business review, July 1995.
17. Hill. DJ & Gandi, N, service advertising A : freamework to its effectiviness, Journal of service marketing, Vol 8, July 2005.
18. Kotler. P & Keller. K, Marketing Management 12th ed, Upper saddle river, NJ: Pearsin prentice Hall , 2006.
19. Helms, M. M. & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis - where are we now? Journal of St.rategy and Management, 3(3), par. 1.
20. David, Fred R. (1993): Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning website, Checkmate Plan, and is available by e-mail at strateoy29@aol.com.)

المواقع الإلكترونية:

1. عزيز سمعان دعيم، أسلوب تحليل سوات **SWOT**، ورقة عمل على الموقع الإلكتروني: <https://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzEOMQ=>
2. George G. Panygyrakis, Prokopis H, Theodornidis, Internal Marketing impact on business pereformance in aretail context, international journal of marketing Available on file: <http://www.emeraldinsigh.com>

3. Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003 :

www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?

4. Growder HP, Predictive customer relationship management : Gaining insight about customer in the electronic Economy:

<http://www.dmreview.com>, 2001, p 23-26.

5. Hervé Bonnefoy, gestion de la connaissance métier, P2 :

<http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>.

6. Pubravka Sinaic & Nina Poliski Vokic, www.emeraldinstight.com integrating internal communications, Human resources Management and marketing Concepts into the New internal Marketing philosophy, University of Zagreb (Zagreb Croatia), Available on file:

<http://www.web.efzg.hr> 2007

<https://www.linga.org/methodsofstudy-articles/MzEOMQ=>

http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf.

الملاحق

إستبيان موجه للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

حول : إدارة المعرفة التسويقية في بناء الاستراتيجيات التسويقية

السلام عليكم

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات موضوع يناقش إدارة المعرفة التسويقية في بناء الاستراتيجيات التسويقية ،لذا أرجو التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذا الاستبيان ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني والاجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب ،علما أن اجاباتكم ستكون مفيدة جدا للباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي

وفي الاخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة X أمام الوضعية المتناسبة معكم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 25 سنة (25-35) سنة (36-45) سنة أكثر من 55 سنة

3-المستوى الدراسي

أقل من البكالوريا ليسانس أو مهندس
بكالوريا ماستر أو ماجستير

4سنوات الخبرة:

أقل من سنتين من 2 الى 5 سنوات
من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5-المنصب الذي تشغله:

مدير نائب المدير مسؤول عن وحدة رئيس قسم
 مندوب مبيعات مهندس عون استقبال محاسب
 مكلف بمهام مندوب تجاري

أخرى أذكرها

المحور الثاني: العبارات المرتبطة بأبعاد المعرفة التسويقية

*تتعلق العبارات التالية بأبعاد المعرفة التسويقية، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي تناسبكم.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- تعمل المعرفة التسويقية على تحسين دور المؤسسة					
2- تسمح المعرفة التسويقية بمعرفة الزبون والمنافس والمنتج والمورد					
3- من خلال المعرفة التسويقية يتمكن من تطوير منتجات جديدة					
4- تسهم المعرفة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة					
5- المعرفة التسويقية تلعب دورا هاما في تغذية المعلومات التسويقية					
6- المعرفة التسويقية لسيت فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي					
7- دراسة الزبون والمنافس وتحليل نقاط قوتهم وضعفهم تمكن المؤسسة من السيطرة على السوق					
8- تلعب المعرفة التسويقية الدور الأكبر في انجاح عملية الدخول للسوق					
9- ادارة الابتكار التسويقي تنمو من خلاله موارد المؤسسة					
10- المعرفة التسويقية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة					

المحور الثالث: استراتيجيات المؤسسة

* تتعلق العبارات التالية باستراتيجيات المؤسسة، وعليه يرجى منكم وضع علامة (X) امام العبارة التي

تناسبكم.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا: التشخيص الاستراتيجي					
1- الاستراتيجيات التسويقية تعتبر مكمل للاستراتيجيات المؤسسة					
2- التشخيص الاستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع استراتيجي					
3- يُستعمل التشخيص الإستراتيجي في المجال الاقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسات الاقتصادية.					
4- يستخدم التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية من المخاطر					
5- يستغرق التشخيص الاستراتيجي وقتا طويلا وتكلفة أعلى					
ثانيا: الخيار الاستراتيجي					
6- المؤسسة تتبع استراتيجية التنوع في الأسواق والمنتجات.					
7 - يدعم الخيار الاستراتيجي المركز التنافسي للمؤسسة					
8 - تناسب استراتيجية الاستقرار مع المؤسسة فتحافظ على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه					
9 - عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه تتبع استراتيجية التحول من نشاط إلى آخر					
10. - المؤسسة تتبع استراتيجية التركيز من خلال تطوير استخدامات جديدة للمنتج و تحسين الخدمات المقدمة					

ملخص:

تعد إدارة المعرفة التسويقية من أكثر الموضوعات المهمة في وقتنا الحاضر، ولقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بواجهات النظر واهتماما مختلفة على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا.

تبحث الدراسة عن تبيان مفهوم ودور المعرفة التسويقية والتي يمكن اعتبارها جزءا من إدارة المعرفة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المؤسسة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة الإستراتيجية التسويقية. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية، إستراتيجية التوسع، الإستراتيجية التسويقية.

Abstract:

Marketing knowledge management is one of the most important topics in our time. Contemporary institutions have realized the nature of the transformations that have changed the reality of the business system. It is also the focus of the efforts of multiple parties with different perspectives and interest, especially those working in the field of business management and technology.

The study seeks to clarify the concept and role of marketing knowledge, which can be considered as part of knowledge management in achieving the rapid flow of knowledge to the organization and verifying access to the necessary knowledge for the marketing strategy.

Keywords: *knowledge management, marketing knowledge, marketing knowledge management, marketing strategy.*