

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس ل م د  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم تجارية  
التخصص: تسويق  
بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تطوير الإستراتيجيات التسويقية  
في المؤسسة الاقتصادية  
"دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية"

تحت إشراف الأستاذة:

\* أ. لويزة بهاز

من إعداد الطلبة:

\* نصيرة كريمات

\* أم كلثوم فيها خير

\* فاروق طالب أحمد

السنة الجامعية: 2013/2014.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز دور إدارة المعرفة في بناء وتطوير الاستراتيجيات التسويقية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية، خاصة وأن العالم اليوم يشهد تحولات كثيرة ومتسارعة مما أدى إلى تصادم مصالح المؤسسات للظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار والنمو. لذا لا تستطيع المؤسسة الجزائرية إهمال إدارة المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات ومعلومات متجددة باستمرار تمكنها من خلق مزايا تنافسية والعمل على استدامتها إضافة إلى أهمية تبني التوجهات الحديثة كإدارة العلاقة مع الزبون. وكانت النتائج المستخلصة تعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية، كما أظهرت النتائج أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المديرية يساهم في بناء وتطوير الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة - الاستراتيجيات التسويقية - المزايا التنافسية

## Résumé :

Cette étude vise clarifier le rôle du management des connaissances dans la construction et le développement des stratégies du marketing au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz à Ghardaïa, d'autant plus que le monde aujourd'hui caractérisés par plusieurs changements, ce qui conduit à des concurrences entre les sociétés afin de se poursuivre et de s'accroître dans les marchés. Dans contexte, la direction a besoin du management des connaissances qui contient des compétences et des aptitudes renouvelables qui permettent de créer des avantages concurrentiels et aussi l'importance d'adoption les orientations modernes par exemple : le management de relation clientèle.

Les résultats reflètent la présence d'une forte corrélation statistique significative entre les opérations du management des connaissances et les stratégies du marketing, l'étude a également montré que l'application des opérations du management des connaissances contribue positivement dans la construction et le développement des stratégies du marketing.

**Les mots clés :** management des connaissances- les stratégies du marketing- les avantages concurrentiels.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العناصر
	الإهداءات
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	المقدمة
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
6	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
6	الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة
6	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
7	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
8	ثالثاً: الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمعلومات
9	الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها
9	أولاً: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وقياسها
11	ثانياً: مبررات التحول لإدارة المعرفة
11	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
11	أولاً: تشخيص واكتساب المعرفة
12	ثانياً: توليد وتخزين المعرفة
13	ثالثاً: تطوير وتوزيع المعرفة
13	رابعاً: تطبيق المعرفة
14	الفرع الرابع: إدارة المعرفة واستراتيجية المؤسسة
15	أولاً: العلاقة بين الإدارة المعرفية واستراتيجية المؤسسة
15	ثانياً: تحليل الفجوة المعرفية في ضوء التحليل الاستراتيجي

## قائمة المحتويات

17	الفرع الخامس: مشكلات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة
17	أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
17	ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية
18	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجيات التسويقية
18	أولاً: مفهوم الاستراتيجية التسويقية
18	ثانياً: أهمية الاستراتيجية التسويقية
18	ثالثاً: أهداف الاستراتيجية التسويقية
19	رابعاً: خطوات الاستراتيجية التسويقية
20	الفرع الثاني: عناصر استراتيجيات التسويق
20	أولاً: استراتيجيات المنتج
21	ثانياً: استراتيجيات التسعير
23	ثالثاً: استراتيجيات التوزيع
25	رابعاً: استراتيجيات الترويج
25	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في الاستراتيجيات التسويقية
25	الفرع الأول: شروط نجاح الاستراتيجية التسويقية
25	أولاً: توفر المعلومات التسويقية
26	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للتسويق
26	ثالثاً: التوجه نحو رغبة المستهلك
27	الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية
27	أولاً: انعكاسات العامة لإدارة المعرفة على الأنشطة التسويقية
28	ثانياً: انعكاسات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق
28	ثالثاً: انعكاسات إدارة المعرفة على المهارات التسويقية
29	رابعاً: إدارة المعرفة والعلاقة مع الزبون
30	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
30	المطلب الأول: الدراسات المحلية
30	الفرع الأول: دراسة الباحث حسن بوزناق
31	الفرع الثاني: دراسة الباحث عبد المالك بوركو

## قائمة المحتويات

32	المطلب الثاني: الدراسات العربية
32	الفرع الأول: دراسة الباحثين محمود جاسم الصميدعي وأحمد شاعر العسكري
33	الفرع الثاني: دراسة الباحثين ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان
34	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
34	الفرع الأول: دراسة الباحثين Jia-Jeng Hou* and Ying-Tsung Chien
35	خاتمة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول: مجتمع الدراسة (تقديم المؤسسة)
38	أولاً: التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية
38	ثانياً: مهام وأهداف المديرية
39	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغرداية
40	رابعاً: الإمكانيات المادية للمديرية
41	خامساً: نشاط مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية
42	سادساً: مجتمع الدراسة (الإمكانيات البشرية للمديرية)
43	الفرع الثاني: اختيار العينة ومتغيرات الدراسة
43	أولاً: إختيار العينة
43	ثانياً: متغيرات الدراسة
44	الفرع الثالث: تلخيص معطيات الدراسة
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	الفرع الأول: أداة الدراسة
45	الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
46	الفرع الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
46	الفرع الأول: وصف خصائص العينة

## قائمة المحتويات

46	أولاً: توزيع العينة حسب الجنس
47	ثانياً: توزيع العينة حسب السن
48	ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
48	رابعاً: توزيع العينة حسب الأقدمية
49	خامساً: توزيع العينة حسب طبيعة العمل
50	سادساً: توزيع العينة حسب الوضعية
51	سابعاً: توزيع العينة حسب طريقة الترقية إلى المنصب
51	الفرع الثاني: عرض نتائج أقسام الاستبيان
51	أولاً: إدارة المعرفة
53	ثانياً: الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداماً بالمديرية
53	ثالثاً: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية
54	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
54	الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج
61	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات
61	أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى
61	ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية
62	ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	المراجع
72	الملاحق
101	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	تطور عدد الموظفين للمديرية حسب نوعية المناصب	1-2
43	تطور عدد الموظفين حسب الجنس	2-2
44	وصف أقسام أداة الدراسة	3-2
46	الاستبيانات المسترجعة من أفراد العينة	4-2
45	وصف خصائص العينة	5-2
51	نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الأول	6-2
52	نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الثاني	7-2
53	نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الثالث	8-2

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) لشركة نوناكا (NONAKA)	1-1
14	دورة تطور المعرفة	2-1
16	العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة	3-1
19	مراحل الاستراتيجية التسويقية	4-1
39	الميكمل التنظيمي للمديرية	5-2
42	التمثيل البياني لتطور عدد موظفي المديرية حسب نوع المنصب في الفترة بين 2007-2013	6-2
43	نسبة الذكور والإناث لسنة 2013 ومقارنتها بسنة 2007	7-2
47	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	8-2
47	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن	9-2
48	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10-2
49	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية	11-2
49	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب طبيعة العمل	12-2
50	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوضعية	13-2
50	التمثيل البياني لأفراد العينة طريقة الترقية إلى المنصب	14-2

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الملحق رقم 01: الاستبيان	72
02	الملحق رقم 02: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط	77
03	الملحق رقم 03: نتائج خصائص العينة	81
04	الملحق رقم 04: نتائج أسئلة الاستبيان	83
05	الملحق رقم 05: نتائج متغيرات الدراسة	96

ظهر مفهوم إدارة المعرفة كأحد أبرز التطورات الفكرية المعاصرة، نتيجة بروز قوى مؤثرة أدت إلى تغييرات جذرية في تشكيل منظمات الأعمال واستراتيجياتها التنظيمية ولعل هم هذه القوى: العولمة، زيادة درجة التعقيد في البيئة المحيطة بالمنظمات، التطور التقني وظهور التكنولوجيات الجديدة، زيادة حدة المنافسة... إلخ. مما حتم على المنظمات ضرورة الاستجابة والتكيف بسرعة للحفاظ على بقائها واستمرارها.

وسرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال. وقد تعاضم دورها بعد إدراك أن قدرة الإدارة وفعاليتها في المنظمات تعتمد إلى حد كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها، حيث أن امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها هما الإدارة الاستراتيجية التي تضمن للمنظمة النجاح في أعمالها وتفوقها التنافسي وفي مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ومتطلباته. لذا سعت المنظمات إلى اكتساب وتطوير المعرفة خاصة التسويقية منها لكونها تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المنظمة، ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تعنى أكثر من غيرها بالتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المنظمة على جمع المعلومات عن السوق وتحركات المنافسين وحاجات ورغبات الزبون... إلخ.

إن المعالم الأساسية للاقتصاد المعرفي تفيد بأن الأسواق تتغير بسرعة أكبر من سرعة التسويق، مما يعني أن تكوين ميزة تنافسية مستدامة مرتبط بعمليات إدارة المعرفة وبالموارد المعرفية بشكل متنامي.

**أولاً: إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

" ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية؟ "

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها في:

- ✓ ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وماهي عملياتها ومتطلباتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟.
- ✓ ماهي أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية؟.
- ✓ ما علاقة الاستراتيجيات التسويقية بإدارة المعرفة وكيف يمكن أن تساهم هذه الأخيرة في تطوير الاستراتيجيات المذكورة داخل المؤسسة الاقتصادية؟.

**ثانياً: فرضيات الدراسة:** للإجابة على التساؤلات المذكورة سابقاً، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات كإجابات محتملة، حيث سيتم اختبار مدى صحتها من خلال الدراسة. تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

## المقدمة

✓ لإدارة المعرفة مكانة مهمة في ريادة المؤسسة الاقتصادية لذا تتطلب من المؤسسة المسيرة معرفيا مجموعة متطلبات أهمها تكنولوجيا المعلومات والقوى البشرية المؤهلة؛

✓ يتأثر اختيار الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية أساسا بظروف السوق وطبيعة المنافسة والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛

✓ توجد علاقة وطيدة بين الاستراتيجيات التسويقية وإدارة المعرفة التي تلعب دورا مهما في تطوير استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية لتعزيز مكانتها في السوق، وضمان بقائها وتطوير قدراتها التنافسية؛

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع: تتلخص الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

✓ الاقتناع بالأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية والرغبة في اكسابها معرفة كافية عن كيفية الاستفادة منه في تطوير أدائها التسويقي؛

✓ الرغبة في توسيع الحاصل العلمي والجانب النظري لهذا الموضوع؛

✓ يندرج موضوع تطوير الاستراتيجيات التسويقية ضمن مجال تخصص الطلبة مما وسع الاهتمام به؛

رابعا: أهداف الدراسة وأهميتها:

1/ الأهداف: يمكن إنجازها فيما يلي:

✓ التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والتي هي محل اهتمام العالم حاليا؛

✓ تقييم واقع الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ لفت الانتباه إلى مدى أهمية تبني الأساليب الحديثة في التسويق لمسايرة تطورات البيئة المحيطة بها؛

2/ الأهمية: تتجلى أهمية هذه الدراسة في إثراء حقل البحث العلمي حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها في

وظيفة التسويق، وحث المؤسسات على تبني عملياتها ونظمها خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

خامسا: حدود الدراسة:

1/ الحد الزمني: تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية خلال الفترة ما بين شهر ديسمبر

2013 وشهر ماي 2014.

2/ الحد المكاني: شملت الدراسة أقسام ومصالح مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

3/ الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على معرفة واقع إدارة المعرفة وأهميتها تبني أنظمتها ومدى انعكاس ذلك على

الاستراتيجيات التسويقية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية.

4/ الحد البشري: تركز هذه الدراسة على العاملين الإداريين في مختلف أقسام ومكاتب المديرية.

سادسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها: قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمد الطلبة على منهجين رئيسيين من مناهج البحث العلمي هما: المنهج الوصفي التحليلي ( أسلوب لدراسة المكتبية) لتشكيل الإطار النظري للدراسة، والأسلوب التحليلي الإحصائي للبيانات الأولية التي جمعت عن طريق استبانة أعدها الطلبة ووزعت على موظفي مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية للإجابة على تساؤلات الدراسة. هذا وقد تمت الاستعانة ببرنامج SPSS. وهذا من أجل تدعيم النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخلاص النتائج.

سابعا: مرجعية الدراسة:

في ما يتعلق بالجانب النظري : تم جمع المعلومات والبيانات بالاطلاع على مختلف المؤلفات والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية، إضافة إلى دخول مواقع على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

في ما يتعلق بالجانب التطبيقي: تم إجراء دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية وجمع البيانات مباشرة من مصالحتها عن طريق المقابلات الشخصية والاستبيان.

ثامنا: صعوبات الدراسة: تتمثل أولى الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة في قلة المراجع التي تناولت موضوع إدارة المعرفة عموما وعلاقة إدارة المعرفة بوظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، وذلك نظرا للحدثة النسبية لهذا الموضوع. إضافة إلى صعوبة التعامل مع برنامج SPSS بسبب نقص خبرة الطلبة والمعلومات حول هذا البرنامج.

تاسعا: هيكل الدراسة: قسمت الدراسة إلى أربعة أجزاء نوجزها فيما يلي:

المقدمة: والتي شملت أهمية الدراسة وأهدافها ثم توضيح أسئلة الدراسة والمنهج العلمي المتبع لهذه الدراسة ومحدداتها وهيكل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة وسيتناول هذا الجزء المدلول الفكري لإدارة المعرفة وعلاقتها بالاستراتيجيات التسويقية، إضافة إلى أدبيات الدراسات السابقة سواء المحلية منها والعربية أو حتى الأجنبية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية والتي شملت تصميم وتوزيع استبيان الدراسة وطرق جمع البيانات وتحليلها إحصائيا.

الخاتمة: وتشمل أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة.

تمهيد:

تمثل المعرفة الأساس الحضاري للشعوب عبر التاريخ، لذا احتلت مجالا واسعا في كل المجالات خاصة المجال الاقتصادي. وأصبحت من المكونات الأساسية لقيام منظمات الأعمال في الفكر الإداري الحديث، وموردا استراتيجيا وحيويا لتحقيق التفوق التنافسي. ورغبة في مواكبة المنظمات لهذا الفكر والأخذ بمفاهيمه، اهتمت هذه الأخيرة بموضوع إدارة المعرفة بعد أن تعاضم دورها في بناء الميزة التنافسية الذي يركز على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز الإبداع المستمر.

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة لكونها تعد أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والرشادة الاقتصادية، إضافة إلى أنها تضيف قيمة إلى أعمال المنظمات؛ وباعتبار إدارة التسويق هي الإدارة التي تسعى أكثر من غيرها إلى التفاعل مع متغيرات السوق. فهي تركز على معرفة السوق وتحركات المنافسين وحاجات ورغبات الزبائن وذلك لا يحدث إلا ببناء استراتيجية تسويقية فعالة تركز على أساليب حديثة كتسويق العلاقات والتوجه نحو الزبون..، من أجل تحقيق الأهداف وتعزيز التفوق التنافسي. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل باستعراض التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تطورت النظرة إلى المعرفة عبر الزمن، باعتبارها موردا أساسيا في المؤسسة، وشكلت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات الوظيفية وازداد الاهتمام بها على نطاق واسع كمفاهيم أو أساليب وحتى تطبيقات.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولا: مفهوم إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون في وضع مفهوم إدارة المعرفة باختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، مما جعل من الصعب التسليم بوجود مفهوم موحد ويرجع لسببين: الأول أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، والثاني هو ديناميكية المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.<sup>1</sup>

وتعرف إدارة المعرفة بأنها<sup>2</sup>: " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي."

كما عرفت بأنها<sup>3</sup>: " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار." كما يشير مفهوم إدارة المعرفة إلى<sup>4</sup>: " أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها."

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة مفهوم شامل لإدارة المعرفة بأنها العمليات والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل اكتسابها وتخزين وتوزيع المعرفة بالاشتراك مع المستفيدين منها، لغرض تحقيق الأهداف الموضوعية كإيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 34.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1، 2008، ص 55.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2، 2009، ص 26.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

### ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

I. أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا يساهم في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وزيادة عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسين الموقف التنافسي بتركيز الجهود غير الملموسة التي يصعب قياسها؛ لذا تعد إدارة المعرفة أمرا حيويا في عصر المعلوماتية<sup>1</sup>. ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات؛
- تعد عملية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
- تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المعتمد على المعرفة وتحسينه؛
- تتيح للمنظمات فرصة استثمار رأس مالها الفكري يجعل الوصول إلى المعرفة عملية سهلة وممكنة؛
- تتيح للمنظمات تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها؛
- تعد أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع الذات والقدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم ومواجهة التغيرات البيئية؛
- تدعم جهود الاستفادة من موجودات المؤسسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية<sup>2</sup>؛

### II. أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

- أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لحل المشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية المشجعة على للأفراد على المشاركة بالمعرفة؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

➤ تحول المنظمة من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة بالمساهمة في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛

➤ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

➤ خلق القيمة للمؤسسة بالتخطيط وجودة العمليات وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج<sup>1</sup>؛

### ثالثا: الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمعلومات:

جاء الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة حسب هانسن (Hansen et al, 1990) نتيجة عدة عوامل: أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الظاهرة (المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات؛ وثانيها سعي المنظمات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة تنظيمية خاصة تحقق توليد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين. منذ ذلك الحين تبين أن أفضل النتائج لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الإنسان الذي يتفاعل باستمرار مع نظم التكنولوجيا الحديثة لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات.

وقد أدى عدم التمييز بين مفهوم المعرفة ومفهوم المعلومات إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم إدارة المعلومات، فغالبا ما يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعا. ويؤكد المتبنون لوجهة النظر هذه أن المعلومات هي التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة وتداول أنواع معينة منها.

ويشير ستينمارك (Setenmark,2004) أن إدارة المعلومات تأخذ بعين الاعتبار أن أنظمة المعلومات والتكنولوجيا هي الموج ه الرئيس لإجراءات المنظمة وعملياتها، ولذلك فإنها تنظر للعنصر البشري باعتباره متعاملا من نظم تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتحقيق أهداف المؤسسة. كذلك يرى زاك (Zack, 1994) أنه لا يمكن تجاهل أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها محوري في برنامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، حيث تساعد في جمع وتنظيم معرفة العاملين وتوفيرها وتداولها عن طريق التواصل والمشاركة. إذ أن تكنولوجيا المعلومات توفر القاعدة الأساسية للمعرفة الظاهرة أي المعلومات من خلال الحصول عليه وتخزينها وتوثيقها. ويضيف زاك أن إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> هالة عبد القادر صبري، مقال بعنوان: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، ديسمبر 2010، ص 158-159.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

المتاحة عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين في نظم وتكنولوجيا المعلومات لتسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة العالمية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها:

أولاً: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وقياسها:

I. العناصر الأساسية لإدارة المعرفة: إتفق أكثر الباحثين على وجود أربعة عناصر نوجزها فيما يلي:

أ/ الاستراتيجية: تعرف بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، مع الأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وسعيًا لتحقيق رسالتها وأهدافها، ويكمن دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في صنع المعرفة وتنمية شبكات العمل وتحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها، كما أنه تحدد طبيعة روابط المنظمة وتأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة.

ب/ الأشخاص: يعتبر الجانب البشري الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص: إطارات أنظمة المعلومات والبحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية وكل الأفراد المساهمون في إدارة المعرفة؛ فهم يوفرون الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي، ويكمن دور الأشخاص في إدارة المعرفة من خلال الإسهام في إغناء المعرفة من خلال ربط المعلومات ببعضها والتقييم المستمر لها وخلق المعرفة.

ج/ التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في توليد واكتساب ونشر وحفظ المعرفة، حيث تساهم التكنولوجيا في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة وتهيئة البيئة الملائمة للتفاعل بين الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛ وتبسيط عمليات إدارة المعرفة وتوفير وسائل الاتصال التي تحتاجها الجماعات المتفاعلة.

د/ العملية: توفر العملية الحرفة والمهارة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتساهم في تطوير ممارسات العمل التي تؤدي إلى زيادة الترابط لأفراد فريق العمل، والمساهمة في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة والإبداع بالمعرفة، وتوفير قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هالة عبد القادر صبري، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 90-97.

### II. قياس إدارة المعرفة:

تعتبر عملية القياس من أصعب الأمور التي واجهت تطبيق إدارة المعرفة، لكونها تتعامل مع موجودات غير ملموسة مما أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق؛ وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة. فمثلا يقيس البنك الكندي للتجارة (CIBC) إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة كونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد و المجموعات والمنظمة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية (Darling, 1996: 62). أما (Seeley and dietrick, 14-18 : 2000) فقد أشارا إلى أنه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة، فيمكن عندئذ تقييم أثرها؛ وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس أداء المعرفة تتضمن ستة خطوات: تحديد الأهداف، إختيار طريقة القياس، تحديد مقاييس أداء خاصة، تشكيل عملية القياس، وضع مستويات أداء زمنية، المراجعة والتعديل. أما منظمة الإدارة الأمريكية ( American Management System) فقد طورت مقياس خاص بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة وهم: المستخدمون، المنظمة والزبائن.<sup>1</sup>

وقد أشار (Housel and bell) إلى وجود أكثر من 140 مؤشرا لقياس رأس المال الفكري ومشتقاتها بالمالية والزبائن والإنسان والتطوير والتحديث والعمليات، وأوضح أن قيمة المعرفة المضافة (KVA) (Knowledge Value Added) يعتبر أحد مداخل القياس إذ يبين العلاقة المباشرة بين المعرفة والقيمة التي توجدها، كما أن مقياس (ROK) (Return On Knowledge) العائد على المعرفة كأحد اشتقاقاات قيمة المعرفة المضافة. و بين (Kermally) أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النمو والتجديد والكفاءة والاستقرار؛ وأن أكثر مؤشرات النمو قاعدة الزبون، فإذا ما حافظت على الزبون المناسب فإن قاعدة المعرفة للشركة ستزداد بشكل تلقائي، وأنه يجب أن ينظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها الاستراتيجي على المدى الطويل لا تأثيرها في الأداء المالي فقط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

### ثانيا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

جاء الاهتمام بإدارة المعرفة استجابة لمتطلبات بيئية داخلية وخارجية، من أجل التكيف معها؛ ويمكن إيجاز

المبررات المشجعة على التحول في اتجاه إدارة المعرفة كما يلي:

- \* تعاضم دور المعرفة في نجاح المنظمات، من خلال تخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات؛
- \* إسهام العولمة في تسهيل وتوفير نظم الاتصال بين المجتمعات العالمية كالفضائيات والأنترنت؛
- \* قدرة غالبية المنظمات على لمس أثر المعرفة في أعمالها وقياسه بشفافية أكبر؛
- \* إدراك أسواق المال العالمية أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية أهم من المصادر التقليدية؛
- \* تزايد الإدراك بأن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها لحظة توليدها؛
- \* الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم تطوير برامج إدارة المعرفة؛
- \* التغيير السريع والواسع في أذواق واتجاهات الزبون جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبتها؛
- \* إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها سيما التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

أشار أكثر الباحثين إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها وتخزينها

ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها:

أولا: تشخيص واكتساب المعرفة:

- I. تشخيص المعرفة: هي أول مرحلة يتم فيها تعريف المعرفة (عن الزبون، المنتج أو السوق) ثم البحث عن مكان وجودها؛ حيث لا بد لابتكار المعرفة من المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، أي الجهود التي تحتاجها المنظمة لابتكار معرفة جديدة، ثم يتم إختيار مصادر المعرفة المطلوبة.
- II. إكتساب المعرفة: قد تكون مصادر الاكتساب داخلية (مستودعات المعرفة، مؤتمرات، حوارات أو بيانات أساسية..) أو خارجية بمساعدة التطورات التكنولوجية (الأنترنت)، كما قد تحصل المنظمة على المعرفة من الاستخبارات التسويقية والأبحاث والخبراء والمتخصصين والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص83-85.

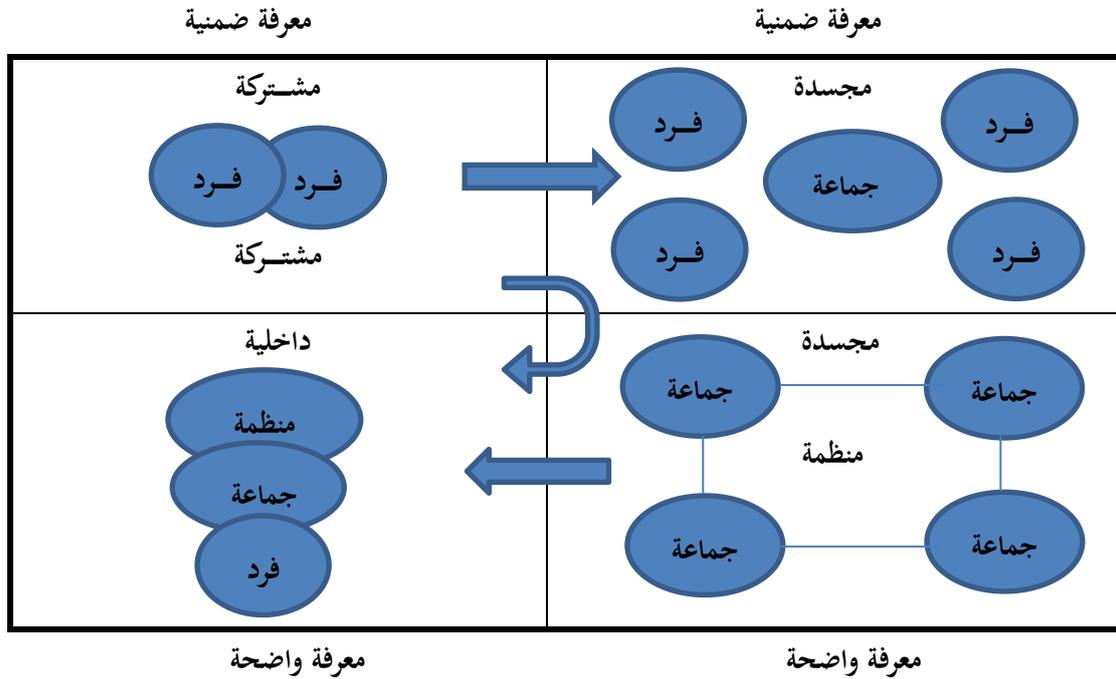
<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص40-41.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

ثانيا: توليد وتخزين المعرفة:

I. توليد المعرفة: هو أي إبداع للمعرفة من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات الدائمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة ابتكارية، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مساحات مختلفة. ومما تجدر الإشارة إليه أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار مصدرا لمعرفة جديدة. ومن النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج (SECI) والذي بموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة، وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:

- \* المعرفة المشتركة (Socialization): تتولد من مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عند مزاوله العمل.
- \* المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization): تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة.
- \* المعرفة التركيبية (Combination): يتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة بالاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- \* المعرفة الداخلية المدمجة (Internalization): تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، كتحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح ما سبق:



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص 42.

الشكل رقم (1-1): عملية توليد المعرفة حسب نموذج (SECI) في شركة نوناكا (Nonaka).

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-43.

**II. تخزين المعرفة:** بعد تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية وفي النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وتتراكم المعرفة التنظيمية مع الزمن، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة. يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاء المعرفة وعملية استرجاعها؛ فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. إن إبداع المعرفة لا يقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة لذا تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

### ثانيا: تطوير وتوزيع المعرفة:

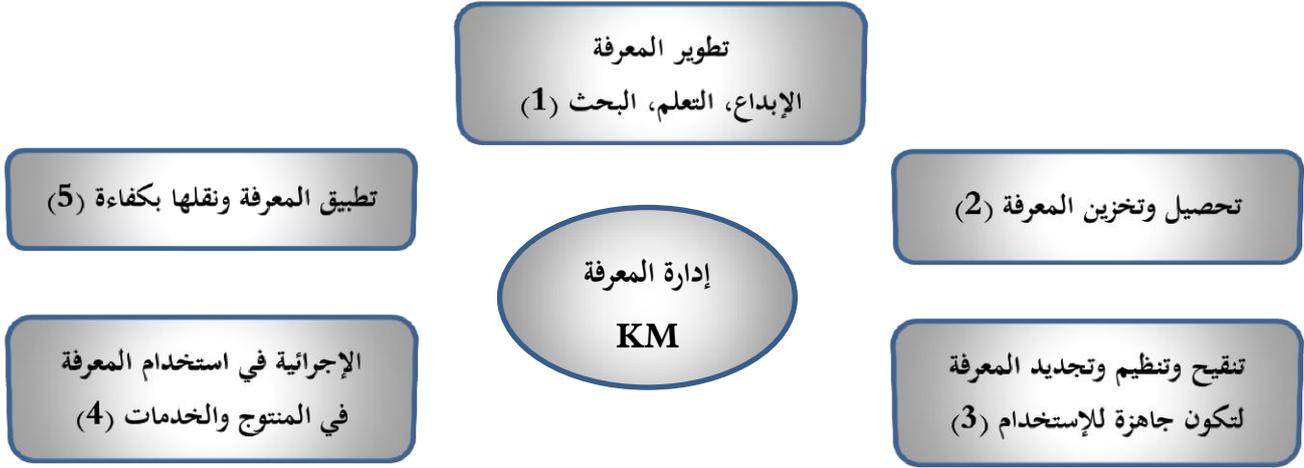
يركز التطوير على زيادة قدرات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة؛ ويتم الاستثمار من خلال: البرامج التدريبية المستمرة، والتركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفق العمل.

أما توزيع المعرفة فيسهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، أما توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم فهو يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. حيث أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بجرية، وتوزع المعرفة في المنظمة من خلال قنوات مثل: جلسات التدريب والتحوال والاتصال الشخصي وحلقات الدراسة والمؤتمرات المصورة.

### رابعا: تطبيق المعرفة:

تتطلب المعرفة الشرح والتعلم الذي بالتجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، حيث أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة تكمن في استخدامه، لأن التطبيق يحسن الأداء التنظيمي ويحقق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-45.



الشكل رقم (1-2): دورة تطور المعرفة<sup>1</sup>

Source : Wiig ,Karl, comprehensive Knowledge Management , working paper knowledge research institute, Arlington, texas, 1999, p3.

#### الفرع الرابع: إدارة المعرفة واستراتيجية المؤسسة:

تعتبر إشكالية التكيف مع البيئة و المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، حيث تفشل العديد من المنظمات في إدماج هذه المتغيرات كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الاستراتيجية في رصد تلك المتغيرات باعتبارها أهم المدخلات لمسار إدارة المعرفة. لأنها تحدد مسار المنظمة وواقع وتطور محيطها الخارجي.

كانت الاستراتيجية في الثمانينات تركز على تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على القدرات الذاتية للمنظمة، لكن بعد ظهور الأنترنت وشبكات الأعمال والمعرفة الرقمية أخذت استراتيجيات التشارك تبرز بقوة بدلا من التنافس؛ من خلال التحالفات الاستراتيجية والإندماجات والمشروعات المشتركة.

كان للمعرفة دور أساسي في تطور الاستراتيجيات، لكن تعاضم هذا الدور في التسعينات من القرن الماضي أين أصبحت المعرفة تغذي عمليات الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة باتنة، 2012/2013، ص 14.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

أولاً: العلاقة بين الإدارة المعرفية واستراتيجية المؤسسة:

تتبع إدارة المعرفة شأنها شأن الوظائف الأخرى الاستراتيجية وتخضع لها وتحدد بها، لكن هناك من يرى أيضاً أن نمط التفكير المنظمي المعرفي هو الذي يحدد اتجاه الاستراتيجية، حيث أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها الاستراتيجية. وفي الواقع لا يمكن تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة واستراتيجية المؤسسة في إطار واحد، ولكن يمكن النظر إليها على مستويين:

\*/ تشكل الاستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي متأثر بالمعارف والخبرات الجديدة والابتكارية والذي ينعكس على الخيارات الاستراتيجية المهمة؛

\*/ يمكن النظر إلى المعرفة كنشاط إداري في وظيفة قد تأخذ عدة تسميات: كإدارة تكنولوجيا المعلومات البحث والتطوير، إدارة المعرفة، فتساهم هذه الإدارة كباقي الإدارات في بناء استراتيجية المؤسسة، باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى؛

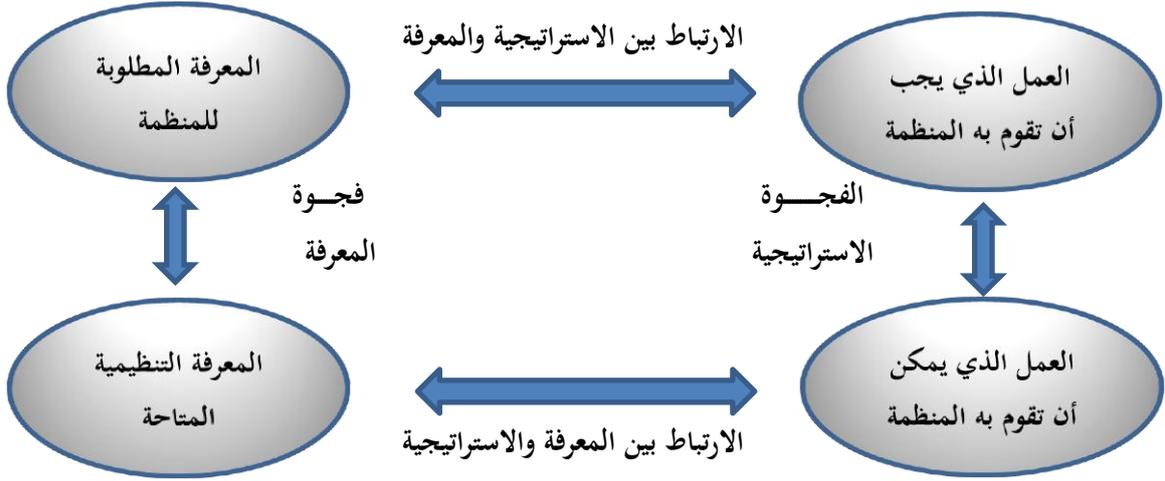
ثانياً: تحليل الفجوة المعرفية في ضوء التحليل الاستراتيجي:

فجوة الأداء هي الفرق بين ما هو مخطط استراتيجياً والأداء الفعلي للمنظمة، وهي في الوقت نفسه فجوة معرفة بين ما تعرف الشركة وما تستطيع أن تعرفه. ولا شك أن تحليل الفجوة يقدم تصوراً مهماً في الشركات ذات الرؤية الاستراتيجية لم تملكه من قاعدة بيانات قوية تحدد ما تقوم به فعلاً حيث أن الفجوة هي المادة الأساسية للخطة الاستراتيجية التي تريد المنظمة إنجازها في الفترة القادمة.

ولكن ما يميز فجوة المعرفة عن غيرها هو التعاضد المستمر والمتصاعد للمعرفة في الصناعة والتكنولوجيا والأعمال بصورة غير مسبقة. حيث أن إتساع فجوة المعرفة يعني حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الابتكار خاصة في الصناعات المستندة على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري، والشكل التالي يوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن بوزناق، حسن مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 293.

### الشكل رقم (1-3): العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة<sup>1</sup>

إن تحليل الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين:

\* **الفجوة الداخلية:** توجد داخل المنظمة في حالتين:

- الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية: أو فجوة معرفة القدرات الذاتية، أي فهم مضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فهي إمكانات المعرفة في تطوير الحالة الراهنة للمنظمة؛
- الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف: فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية أي الوعي بإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله لتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف؛

\* **الفجوة الخارجية:** توجد بين المنظمة وبيئتها التنافسية وتوجد في حالتين:

- الفجوة الخارجية بين الفعلي والإمكانية: أي ما تعمل عليه الشركة وما تستطيع عمله حيال البيئة، وتعلق بالفهم الفعال لما يمكن فعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
- الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: بين ما تستطيع المنظمة عمله (الإمكانيات) وما ينبغي عمله (الأهداف) حيال الفرص والتهديدات.

وتعتبر مواجهة الفجوة الأربعة مشكلة تتعلق بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحليل القدرات الداخلية للمنظمة وخصائص بيئتها الخارجية المرتبطة بقدراتها، وكذا بالأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتميز في إدارتها. وتبني المشروعات لمعالجتها لتجاوز الفجوات وتحقيق ميزة حقيقية بكل المقاييس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

### الفرع الخامس: مشكلات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة:

أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة: عند تطبيق إدارة المعرفة قد تبرز عدة مشاكل، أهمها:

- عمل منفذو نظام إدارة المعرفة في معزل عن الإدارة العليا للمنظمة، مما يؤدي إلى بناء وتطوير إمكانيات وقدرات تتعارض مع ما تفضله المنظمة. فتبرز أهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء نظام إدارة المعرفة؛
- ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية بإمكانيات غير واقعية، مما قد ينعكس في فشل وعمليات حذف لبعض خطوط المنتجات؛
- قد يتم التركيز على تقديم إدارة المعرفة بأنها تملك قدرات وإمكانيات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، بدلا من التركيز على الفرص السوقية وحاجات الأعمال؛
- قد تفشل الكثير من جهود إدارة المعرفة بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- يتطلب تطبيق مدخل إدارة المعرفة فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا على النتائج الجوهرية للمنظمة؛<sup>1</sup>

ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة: إن معظم التحديات ناتجة عن ما يلي:

- الثقافة التنظيمية: لا بد أن تبني ثقافة تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها؛
- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقيا وعموديا وبين المستويات الإدارية للمنظمة؛
- التغيير والتحديث: تحتاج المعلومات إلى تعديل وتحديث باستمرار لتناسب مع ظروف البيئة الدالية والخارجية؛
- التمييز بين أنواع المعلومات: هناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية، لذا لا بد من تساوي كمية المعلومات وجودتها، وأن تعكس المعنى الصحيح لها؛
- تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 116.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية:

تستمد الاستراتيجية التسويقية أهميتها من كونها الأداة الفعالة في مواجهة بيئة المنظمة، إلى جانب تفعيلها للفرص المتاحة وإسهامها ضمن الاستراتيجية الكلية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التسويقية:

##### أولاً: مفهوم الاستراتيجية التسويقية:

تعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها: الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة للمزيج التسويقي لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>. والاشراتيجية التسويقية هي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التسويقية في أمد بعيد، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتهديدات التسويقية المؤثرة على المؤسسة.

##### ثانياً: أهمية الاستراتيجيات التسويقية:

تتجلى أهمية الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة فيما يلي:

- \* التعرف على البيئة المحيطة وكشف الفرص والتهديدات المؤثرة على عملها وتحقيق التوازن بينها وبين المؤسسة؛
- \* تحديد وتحليل خصائص السوق التي تعمل فيها المؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وتحليل وتقييم الفرص التسويقية؛
- \* مساعدة رجال التسويق على الكشف عن المشكلات التسويقية المحتملة للاستعداد لمواجهةها والتعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية؛

\* مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة مقارنة بمنافسيها؛

\* تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة و الأنشطة التسويقية، وتسهيل مهمة الرقابة عليها؛<sup>2</sup>

##### ثالثاً: أهداف الاستراتيجية التسويقية: تهدف الاستراتيجيات التسويقية إلى:

- \* تحديد القطاع المستهدف بتحديد العملاء من أجل تلبية احتياجاتهم، وإعداد المزيج التسويقي المتكامل؛
- \* التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل؛
- \* مساندة المنافسة بدراسة وتحليل الحصص السوقية للمنافسين ومعرفة قدراتهم التنافسية، المميزات الخاصة بمنتجاتهم ومهارات العاملين لديهم مما يساعد المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص 101.

<sup>2</sup> [http : ar.wikipedia.org/](http://ar.wikipedia.org/) date : 17/04/2014

<sup>3</sup> أم الخير بن مسعود، خيرة حروز، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستراتيجية التسويقية، مذكرة ليسانس تخصص إدارة أعمال، ملحق التجارة متيلبي، 2004، ص 33.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

رابعاً: خطوات (مراحل) الاستراتيجية التسويقية:

تتضمن الاستراتيجية التسويقية خمس مراحل أساسية هي:

- ✓ المرحلة الأولى: هي عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية، والتي تتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في الأسواق.
- ✓ المرحلة الثانية: وتتضمن تنظيم وتحديد المنتجات المراد تقديمها وتحقيق الأهداف التسويقية والتي تتضمن اختيار الأسواق المستهدفة والتي ترغب المنظمة تقديم خدماتها فيها وفقاً للفرص المتاحة فيها على أساس: الأهداف التسويقية للمنظمة، الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للأنشطة التسويقية، درجة المخاطر.
- ✓ المرحلة الثالثة: يتم صياغة استراتيجية التسويق ووضع البرامج التنفيذية للأنشطة التسويقية (المزيج التسويقي المناسب)، وبعدها يتم توزيع الموارد المادية والبشرية وفقاً لطبيعة الأنشطة التسويقية.
- ✓ المرحلة الرابعة: تتضمن الرقابة الاستراتيجية على الأنشطة التسويقية بتقييم وتصحيح الأداء التسويقي.
- ✓ المرحلة الخامسة: وتمثل التغذية العكسية لتصويب التخطيط الاستراتيجي عند وجود خلل في الأداء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-4): مراحل الاستراتيجية التسويقية

المرحلة 01	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
المرحلة 02	تنظيم وتحديد المنتجات المراد تقديمها (اختيار الأسواق المستهدفة)
المرحلة 03	صياغة الاستراتيجية التسويقية ووضع البرامج التنفيذية وتوزيع الموارد
المرحلة 04	الرقابة الاستراتيجية التسويقية (تقييم وتصحيح الأداء)
المرحلة 05	التغذية العكسية (تصويب التخطيط الاستراتيجي)

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 380.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011، ص 279.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

الفرع الثاني: عناصر استراتيجيات التسويق:

يعتبر المزيج التسويقي الأداة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق من خلال تأثيره الواضح على صياغة الاستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بها، باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ماهي إلا الوسيلة التي تترجم الاستراتيجيات التسويقية على واقع التطبيق والتنفيذ.

ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة الأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية؛ حيث أن أول من جمع تلك الأدوات وأطلق عليها مصطلح (Les 4P) هو ماركاتي وهي دلالة على المزيج التسويقي التقليدي الذي يتألف من: المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع أو المكان (Place)، الترويج (Promotion).

أولاً: استراتيجيات المنتج:

لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج استراتيجية تسويقية تتناسب مع طبيعتها، يمكن إيجازها:

**I - استراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم:** وتنقسم إلى:

\* استراتيجيات الكشط السريع: تتضمن تقديم منتج جديد بسعر عالي وترويج مكثف ومستوى تطوير أعلى، لاسترداد التكاليف المرتفعة والعمل على إقناع المستهلكين بمزايا المنتج لشراؤه عند مستوى سعر أعلى.

\* استراتيجيات الكشط البطيء: تتضمن تقديم المنتج الجديد بسعر مرتفع ومستوى تطوير منخفض لتخفيض تكاليف التطوير والتسويق.

\* استراتيجيات الاختراق السريع: تعني تقديم منتج جديد بتكاليف تطوير أعلى وبسعر منخفض، من أجل اختراق أسرع للسوق.

\* استراتيجيات الاختراق البطيء: أي تقديم منتج جديد بسعر أدنى ومستوى أدنى من التطوير من أجل القبول السريع للمنتج والحفاظة على تكاليف التطوير لتحقيق أرباح أكثر.

**II - استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:** تستخدمها المؤسسة للحفاظ على نمو سريع، منها:

\* تحسين جودة المنتج بتحسين المواصفات والأسلوب؛

\* إضافة نماذج جديدة من المنتج؛

\* الدخول في قطاعات جديدة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 299-313.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

\* إضافة قنوات جديدة؛

\* التركيز على تسويقية في مرحلة وسائل الترويج خاصة الإعلان؛

\* تخفيض الأسعار لجذب الطبقة من المستهلكين الحساسين للسعر؛

**III- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضوج:** تستخدم المنظمة ثلاثة استراتيجيات:

\* **تطوير السوق:** وذلك من خلال:

➤ تحويل غير المستخدمين وجذبهم لمنتجات المنظمة؛

➤ دخول قطاعات جديدة في السوق؛

➤ الحصول على زبائن المنظمة المنافسة؛

\* **تطوير المنتج:** من خلال تغيير صفاته ومميزاته من أجل مضاعفة المبيعات، وقد تأخذ عدة أشكال:

➤ استراتيجية تحسين الجودة وزيادة الأداء الوظيفي للمنتج (السرعة، العمر...);

➤ استراتيجية التحسين: أي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والصفات...;

\* **تطوير المزيج التسويقي:** يحاول مديرو التسويق تطوير المبيعات عبر تغيير أحد عناصر المزيج التسويقي.

**IV- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور:** قد تختار المنظمة حذف المنتج الذي وصل إلى هذه

المرحلة، وتركيز الجهود على المنتجات الأخرى ثم إتباع استراتيجيات أخرى تمكن المنظمة من الاستمرار في السوق:

➤ تقديم منتجات جديدة تنسجم وطبيعة الطلب وتطورات السوق والمجتمع؛

➤ التنوع في المنتجات المقدمة والمنافع التي يحصل عليها الزبائن؛

ثانيا: استراتيجيات التسعير:

1/ استراتيجيات التسعير استنادا إلى أسعار المنافسة: حيث تتابع المنظمة أسعار المنافسة والاستراتيجية

السعرية التي تتبعها لكي تختار الاستراتيجية التي تستخدمها (هجومية/دفاعية).

2/ استراتيجيات التسعير المستندة على التكلفة: تعتبر من أسهل الاستراتيجيات، وترتكز على حساب

التكاليف الكلية مضافا إليها هامشا من الربح لتحديد السعر.

3/ استراتيجية قشط السوق: تستخدم من قبل المنظمات التي تستهدف قطاعات سوقية يشترط فيها: قلة

الحساسية تجاه السعر، إدراك قيمة المنتج بشكل أفضل، توفر الاستعداد لدفع سعر أعلى، عدم إمكانية دخول<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 313-324.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

المنافسين بسهولة، فتعتمد المنظمة أسعاراً مرتفعة لمنتجات ذات جودة عالية ومبيعات أقل مع أرباح مرتفعة.

4/ استراتيجية اختراق الأسواق: هي عكس الاستراتيجية السابقة، حيث تعتمد على الأسعار المنخفضة للحصول على حصة سوقية ممكنة، وتصلح عندما يكون: الطلب مرناً، والسوق كبير الحجم، إمكانية تخفيض التكاليف.

5/ استراتيجية التسعير الترويجي: الهدف منها الترويج أو تنشيط المبيعات لمنتجات معينة، وهي أنواع:

➤ سياسة السعر القائد أي قيام المنظم بتسعير المنتجات المعروفة بسعر أقل من المعتاد لتأخذ الأفضلية من المنافسين وتسمى سياسة الإستدراج.

➤ سياسة أسعار المناسبة الخاصة التي تتم عادة في المناسبات: كالأعياد، نهاية الموسم... إلخ؛

6/ سياسة التسعير الجغرافي: تستند إلى من سيتحمل تكلفة النقل (البائع أم المشتري)، ومن هذه السياسات:

➤ سياسة الأسعار الجغرافية الموحدة: بغض النظر عن المنطقة الجغرافية التي يتواجد فيها المستهلك لأنه يتحمل تكلفة النقل؛

➤ سياسة السعر (CIF): حيث يشمل السعر المقدم للمستهلك تكلفة المنتج والنقل والتأمين، حسب الإتفاق بين المستهلك والمنتج، فالمستهلك يتحمل كل النفقات؛

➤ سياسة أسعار فوب (FOP): يتحمل المشتري تكلفة النقل وكافة التكاليف الأخرى؛

7/ استراتيجية التمايز السعري: أي تحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج استناداً إلى تجزئة الأسواق واختلاف القوة الشرائية، كمية الطلب، العمر، المنطقة... إلخ.

8/ استراتيجية قيادة السعر: فالمنظمة قد تحتل موقع القائد، التابع أو المتحدي في السوق:

➤ فإذا كانت المنظمة القائمة تعمل على تغيير أسعارها، فإن كلا من التابع والمتحدي سيتبعون هذه السياسة؛

➤ تعتمد المنظمة الصغيرة كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدراتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديداتها ووضع هيكل الأسعار؛

9/ استراتيجية تسعير الهدف: حيث يحدد السعر استناداً إلى معدل الفائدة على الاستثمار وحجم الإنتاج وتستخدم من قبل منظمات القاع العام.

10/ استراتيجية سعر الخصم: تعني تعديل أسعار البيع نتيجة قيام الوسطاء بوظائف محددة، وتأخذ شكل:

➤ الخصم التجاري: هو خصم يعطى للوسطاء نتيجة قيامهم بأعمال التوزيع، التخزين، الترويج والتسويق...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 324-327.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

➤ الخصم على الكمية: هو خصم على شراء التجار لكميات كبيرة من المنتجات؛

➤ الخصم النقدي: هي نسبة من الخصم تعطى نتيجة الدفع النقدي، وتتراوح عادة بين (2% و 5%)؛

**11/ استراتيجية التسعير النفسي:** لأن الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم للشراء، فإن نظرية التسعير النفسي مستندة على: إهمال المستهلكين لأجزاء الأرقام رغم مشاهدتها وكونهم تعودوا على هذا النمط من التسعير.

**12/ استراتيجية التسعير الديناميكي:** للتكيف مع تقلبات السوق أو المعلومات التي تجمع من الزبائن حول كمية المبالغ المصروفة سابقا، حيث تسمح بتعديل الأسعار استنادا إلى استعداد ورغبة الزبون للدفع.<sup>1</sup>

ثالثا: استراتيجيات التوزيع:

**1/ استراتيجيات التغطية التوزيعية:** يقصد بالتغطية كثافة التوزيع أو الرقعة الجغرافية (محلية/جغرافية) والتي تخضع لعدة عوامل كإمكانية توفير المنتجات... إلخ، وأمام المنظمة ثلاث أنواع رئيسة من استراتيجيات التغطية حسب المنتج:

\* **استراتيجية التغطية الشاملة: (التوزيع المكثف):** حيث يتم استخدام منافذ توزيعية كثيرة لتحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في الأسواق، وتناسب السلع الميسرة.

\* **استراتيجية التغطية الانتقائية (التوزيع الانتقائي):** تعني اعتماد المنظمة عدد محدود من الوسطاء يتم اختيارهم بعناية وفق سمعتهم وإمكاناتهم وموقعهم وقدرتهم على جلب المستهلك، تناسب هذه الاستراتيجية سلع التسوق (المعمرة) وقسم من السلع الخاصة.

\* **استراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيدين (التوزيع الحصري):** تقوم المنظمة باختيار أحد الموزعين بإعطائه توكيلا لتوزيع المنتج في سوق أو منطقة محددة. وتستخدم لفرض السيطرة على الأسعار تحتاج المنتجات التي توزع بهذا الشكل إلى جهد وخدمات قبل وبعد البيع (السلع الخاصة).

**2/ استراتيجيات التوزيع التنافسية:** هناك نوعين:

\* **استراتيجية الدفع (Push):** حيث تدفع المنظمة بالمنتج إلى الوسطاء (وكلاء، تجار جملة، تجار تجزئة) للتأثير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 327.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2007، ص 246-247.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

على الزبائن، من خلال: هامش ربح عالي، المشاركة في نفقات الإعلان والترويج، منح خصم أكبر من المنافسين، منح جوائز لتحفيز البيع، برامج تدريبية لتحفيز الأداء...إلخ. ونظرا لأهميتها تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل مسوقي المنتجات الصناعية والمنظمات الصغيرة.

\* **استراتيجية الجذب (Pull):** وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بتحفيز الطلب والتأثير على الزبائن خارج قنوات التوزيع، وتوجه حملاتها الترويجية للزبائن مباشرة لإقناعهم بطلب المنتج من المتاجر المختلفة. وهناك عدة طرق لجذب الزبائن منها: الإعلان، الجوائز ووسائل الترويج الأخرى، نوعية المنتج، خدمات قبل وبعد البيع، الضمانات وخطوط الإنتاج المتكاملة...إلخ. تستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي لا تعير اهتماما كبيرا للوسطاء.

**3/ استراتيجيات تعديل أو تكيف قنوات التوزيع:** تتطلب التغييرات البيئية من إدارة التوزيع للمنظمة التكيف معها بإجراء تعديلات على قنوات التوزيع، وهناك عدة مبررات تدعو المنظمة لإعادة هيكلة قنوات التوزيع كالتغيير في البيئة (تنافسية أو تكنولوجية)، أو في اتجاهات المنظمة (الإندماج...إلخ)، أو في استراتيجية التسويق (إضافة منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة...)، أو التغيير في قناة التوزيع نفسها (عند ظهور مشاكل مثلا). هناك أنواع من استراتيجيات التعديل أو التكيف، نوجزها فيما يلي:

- \* **استراتيجية التوسع:** بزيادة كثافة التغطية بالوسطاء الحاليين أو بالتوزيع المباشر باستخدام وسائل نقل المنظمة.
- \* **استراتيجية السيطرة والتطوير:** بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو تطوير قنوات حالية.
- \* **استراتيجية المحافظة:** عندما لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، تحافظ على شبكة توزيعها الحالية وتقويتها لتطوير أدائها.
- \* **استراتيجية التعديل:** حيث تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القناة كاستبدال منفذ بآخر في حالة فشل الأول في زيادة المبيعات.

\* **استراتيجية التخفيض أو الاستبدال:** أي التخفيض من كثافة التوزيع و الانتقال إلى التوزيع الإنتقائي من أجل تحقيق مبيعات أفضل من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء من أجل تركيز الجهود.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 333-336.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

رابعاً: استراتيجيات الترويج: بشكل عام تنقسم استراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع:

1/ استراتيجية الدفع الترويجية: حيث تقوم المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان...) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعتهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة الذين بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن، حيث تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية والدفع يعني إشراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة إلى الزبون.

2/ استراتيجية الجذب الترويجية: يقوم المنتج وفق هذه الاستراتيجية بخلق الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية ويتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه لتوفير المنتج وكذا الحال لتاجر الجملة الذي يتوجه للمنتج. تستطيع المنظمة استخدام النوعين معا بدفع الجهود الترويجية للموزعين، وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها.

3/ استراتيجية الضغط الترويجية: تعتمد على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع، وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعرفهم بالمنافع الحقيقية لها.

4/ استراتيجية الإيحاء الترويجية: تعتمد هذه الاستراتيجية أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وليس بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتستخدم لغة الحوار الطويل لجعل المستهلكين يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية:

الفرع الأول: شروط نجاح الاستراتيجية التسويقية:

أولاً: توفر المعلومات التسويقية: تعتبر المعلومات التسويقية ذات قيمة عالية بالنسبة لمديري التسويق، حيث تساعدهم في إتخاذ قراراتهم وفي الرقابة على الأنشطة التسويقية. مما أدى إلى ازدياد أهمية نظام المعلومات التسويقي الذي يسعى إلى توفير المعلومات من عدة مصادر أهمها بحوث التسويق التي تساعد المنظمة في تطوير وتحديد منتجاتها، وتوفير كل المعلومات المتعلقة بالجوانب التسويقية. فهناك بحوث المنتج، بحوث السوق، بحوث المستهلكين، بحوث التوزيع، بحوث المزيج الترويجي... إلخ.

وقد ساعد التطور التكنولوجي وظهور الأنترنت المؤسسة في الحصول على مختلف المعلومات، لكونها أداة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 273-275.

<sup>2</sup> أم الخير بن مسعود، خيرة حروز، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-62.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

تسهل عملية الاتصال بالزبائن لمعرفة رغباتهم وآرائهم واقتراحاتهم حول منتجاتها. فلاستخدام الأمثل لهاته التكنولوجيات يعود بفوائد كثيرة على المؤسسة كسرعة وسهولة الحصول على المعلومات التسويقية ودقتها مما يؤدي إلى فعالية ونجاح نظام المعلومات التسويقي.

**ثانياً التخطيط الاستراتيجي للتسويق:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أساسيات إدارة التسويق، حيث تسعى هذه الأخيرة للقيام به من أجل وضع خطط بعيدة المدى لتحقيق الكفاءة في الأداء التسويقي وتكمن أهميته في توقع التغيرات البيئية المحيطة وكيفية التعامل معه، وكذا مساعدة المؤسسة على تخصيص مواردها المتاحة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة

وتعتمد إدارة التسويق في عملية التخطيط على مدى توفر المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب، لأن إجراء عمليات التخطيط واتخاذ القرار يتطلب كم هائل من المعلومات لبقاء واستمرار المؤسسة حيث أصبح للتطور التكنولوجي دور أكبر في تشغيل البيانات باعتباره أداة لعمليات التخطيط وتدعيم عمليات إتخاذ القرار بإمداده بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب والتحكم في عمليات حفظها واسترجاعها، كما يعتبر البريد الإلكتروني والصوتي من بين وسائل الاتصال وتوزيع المعلومات بطريقة دقيقة وسريعة تمتاز بإمكانية الحصول على المعلومات المرتردة؛ فعملية التخطيط الاستراتيجي تعد ضرورية للمنظمة المعتمدة على مدى جودة المعلومات وتوفرها في الوقت المناسب لمساندة ودعم عمل المديرين في عملية إتخاذ القرار الأمثل.

**ثالثاً: التوجه نحو رغبة المستهلك:** يعد المستهلك محور تركيز المؤسسة وأنشطتها والذي عن طريقه يمكن تحقيق لتوازن بين مصالح كل الأطراف، حيث تقوم بتلبية احتياجاته ورغباته بتقديم منتجاتها وفق هذا الأساس. لذا ينبغي على المؤسسة تحديد العملاء المستهدفين الحاليين والمرتبين، وجمع كل المعلومات الممكنة عنهم (الدراسات السوقية) للتعرف على كيفية توفير المنتجات التي تحقق رضاهم، ووضع مزيج تسويقي يتلاءم وخصائصهم مما يساهم في تحقيق الأهداف التسويقية. وهذا يتطلب من المؤسسة تبني بعض الإجراءات لكسب وضممان ولاء العملاء، ومن متطلبات كسب العميل: تقديم انطباعات جيدة عن المؤسسة من خلال احترام وقت العميل، وتوفير الأمان في تعاملاته مع تقديم امتيازات إضافية للعميل الدائم، إضافة إلى ترك حرية الاختيار عند اقتناء منتجات المؤسسة.

ومما زاد من التركيز على الاهتمام بالعميل ظهور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال وخاصة ظهور شبكة الأنترنت، حيث مكنت العميل من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أم الخير بن مسعود، خيرة حروز، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

- \* التحول من دفع الزبون إلى جذبه من خلال اطلاعه على مواقع مختلف المؤسسات للاختيار بين منتجاتها؛
- \* العميل هو من يقترح تصميم السلعة حسب احتياجاته من خلال شبكة الأنترنت، وما على المنتجين إلا تصميم السلعة وفقاً لما يريده؛
- \* توفير محركات البحث التي تمكن العميل من الدخول إلى المتاجر الإلكترونية دون تكبد عناء المتاجر التقليدية؛
- \* ترك انطباعات طيبة لدى العملاء بتوفير الأمان والخصوصية لتعاملاتهم ووفرة المعلومات التي يحتاجونها؛
- وبعد قيام المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعملائها تقوم بتصميم قاعدة بيانات متكاملة للعملاء تساهم في تقديم خدمات إدارية تتناسب مع معلومات المؤسسة من العميل، ويتم متابعة البيانات الخاصة بالعملاء وتسجيل حركة التحصيل وحركة البيع...، حيث تمكن الأنترنت المؤسسة من تحقيق ولاء وثقة العملاء من خلال بناء قواعد عملاء مقسمة وفقاً لتفضيلاتهم والربحية مما يشعرهم بتقدير المؤسسة لولائهم.
- ومنه فإن تركيز اهتمامات المؤسسة على العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، واعتمادها على التكنولوجيات الحديثة في ذلك سيؤثر تأثيراً إيجابياً على نشاطها وكفاءتها الإنتاجية والتسويقية. ومما يضمن لها البقاء والاستمرار تطبيق استراتيجية تسويقية ناجحة تعتمد على مزيج تسويقي متكامل وفعال.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية:

أولاً: الانعكاسات العامة لإدارة المعرفة على الأنشطة التسويقية: يمكن تلخيص أهم انعكاسات إدارة المعرفة على الأنشطة التسويقية فيما يلي:

- \* المعرفة تساعد على إنشاء الأسواق الجديدة من خلال الابتكار؛
- \* المعرفة تزيد من حجم العوائد من خلال التمييز المعرفي على المنافسين؛
- \* المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثم تخفيض التكاليف؛
- \* المعرفة تجذب الزبائن الجدد، وتحافظ على الزبائن الأوفياء، فخبرة الزبون تحظى بعناية فائقة لدى إدارة المعرفة؛
- \* إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تنسجم وتطلعات الزبائن؛
- \* التركيز على الأفراد والمنتجات المتنوعة وتجزئة السوق واستراتيجيات التمييز؛
- \* البحث المتواصل عن الحاجات المتجددة للزبائن وتطويرها وابتكار الخدمات والمنتجات الجديدة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أم الخير بن مسعود، خيرة حروز، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005، ص 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

ثانياً: إنعكاسات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق: إن الدور الأساسي لإدارة المنظمة يكمن في توجيه وتوظيف المعرفة لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفعال للتسويق والاستخدام الأمثل لها، وللوصول إلى ذلك على المنظمة تبني منهجية جديدة تركز على غرس مفهوم الريادة المعرفية لمواجهة معطيات الواقع التي يفرزها التطور الاقتصادي تزود التراكمات المعرفية المنظمة بالركائز الأساسية للريادة، هي:

❖ **التعلم:** على الإدارة الواعية توقع الحداث وفهم مضامينها وانعكاساتها والاستفادة من الفرص التي توفرها وتحويلها لصالحها، وهذا من شأنه مد المنظمة بالقاعدة المعرفية اللازمة لصنع سيناريوهات بيئية لمواجهةها وتمثل الدراسات والبحوث الوسيلة الفعالة القادرة على توفير الاستمرارية والانتظام في المعلومات لاستيعاب معطيات التقدم التكنولوجي والتنبؤ باتجاهاته ومعدل التغيير فيه.

❖ **التصور وسعة الأفق:** وهي من أهم الصفات التي تمتلكها منظمة للارتقاء إلى الأفضل، حيث أن انجازات المنظمة لا بد أن تكون هي محفز الابتكار لديها ويتعدى ذلك معرفة المؤسسة بنفسها ومكانتها فقط، بل إن استيعاب تجارب الآخرين والإمعان في مضامينها يشحذ الفكر ويقود إلى الإبداع.

❖ **الذكاء:** إن صياغة المنهجية الإدارية يعتمد على قدرة المنظمة على الاختيار الرشيد للبدائل المناسبة لمقتضيات الواقع التطبيقي، فالمنظمة الذكية هي التي تصيغ معادلات ممارساتها الإدارية في ظل التصور لأساليب التصرف الممكنة وإدراك الآثار الناجمة عن استخدام هذه الأساليب. وذلك يربط النتائج بالمسببات للوصول إلى تقدير النتائج المتوقعة عن تغيير ما.

ترتكز فعالية المعرفة في التخطيط الاستراتيجي التسويقي على وجود نظام فعال ومتجدد للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية عالية الجودة عن السوق والقوى الفاعلة فيه. مما يقلص الفجوة المعرفية بين تصورات المنظمة والسيناريوهات الناتجة عن حركة القوى ويدعم قدرة المنظمة على استشراف المستقبل. لذا فإدارة المعرفة من شأنها رفع داء العملية التخطيطية وتحسين جودة القدرات المرتبطة بها.<sup>1</sup>

ثالثاً: انعكاسات إدارة المعرفة على تدعيم المهارات التسويقية: إن أهم مشكلة تواجه المنظمات هي كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخدامها في إنتاج المعرفة لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004، ص 1-2.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، نيسان 2006، ص 10.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية

علاقات جيدة مع الزبائن وتحقيق التفوق التنافسي. إن استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق، وموقع المنتج يشكل الأساس لتحقيق تراكم معرفي للمنظمة عبر الزمن مما يجعلها قادرة على اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.

تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق. وتمثل هذه المهارات في المعرفة الضمنية للعاملين المكتسبة بالخبرة المتراكمة عبر الزمن، ولأنها صعبة النقل والنشر، يساهم تطبيق برامج إدارة المعرفة في الاستفادة من المعرفة الضمنية بنقلها إلى قاعدة المعلومات، وتوسيع الموارد بالارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج بين القدرة على تخزين التراكم المعرفي وأفكار العاملين وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة فرصة التشارك بها.

**رابعاً: إدارة المعرفة والعلاقة مع الزبون:** يمثل الزبون المركز التي تنصب حوله الأنشطة التسويقية لأي منظمة، إذ أن القدرة على التنافس في السوق تعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. إن الإحاطة بحاجات تكون الأساس لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية المقدمة للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على الحصول على معلومات دقيقة من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيرات الطارئة في حاجاته ورغباته؛ لذا سعت المنظمات إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنها لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عنهم واستخدامها في اتخاذ القرارات الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو منافذ التسويق أو تصميم الرسالة الترويجية... إلخ. مما يعزز قدرة المنظمة في تحسين جودة المنتجات ويمكنها من الاحتفاظ بمؤلاء الزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. إن جوهر إدارة العلاقة مع الزبون هو استخدامها للحصول على معلومات حول تفضيلاته واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية فعالة. وقد سعت عدة منظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة خاصة التسويقية منها وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات مما عزز من قدرة المنظمة على توقع تغيرات السوق المستهدف. ساعدت أنظمة إدارة المعرفة المنظمات في إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تطوير المنتجات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها، تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات الزبون. وكلما كان تدفق المعلومات من وإلى الزبون أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل، وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رض الزبون وبالتالي زيادة ولائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 10-15.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات المحلية

الفرع الأول: دراسة الباحث حسن بوزناق (جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2012/2013):

قام الباحث بدراسة في شكل مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية-دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال"، طرح فيها الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في بناء لاستراتيجيات التسويقية في المجمع الصناعي صيدال؟. ولمعالجة هذه الإشكالية وضع الباحث مجموعة فرضيات لاختبار صلاحيتها من عدمه، تتمثل هذه الفرضيات في:

✓ اكتساب وتطبيق المعرفة يساهم في تفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي؛

✓ يؤدي تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق فعالية الاستراتيجيات التسويقية؛

✓ إن تبني إدارة معرفة الزبون في بناء الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة يتفوق على المدخل التقليدي؛

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية؛

وبعد الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج الآتي ذكرها:

✓ إن تبني إدارة المعرفة يؤثر إيجابا في تفعيل الاستراتيجيات التسويقية للمجمع، وهذا يعني أن مجمع صيدال يجب

أن يعيد صياغة استراتيجياته التسويقية وفقا للمتطلبات التي يستلزمها اقتصاد المعرفة؛

✓ إن اقتصاد المعرفة ومن خلال تبني مجمع صيدال لأسلوب تسويق العلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون يؤثر إيجابيا

على : زيادة مبيعاته، زيادة حصته السوقية، تقليل التكاليف خاصة التسويقية منها؛

✓ وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية؛

ويمكن تلخيص الفرق بين دراسة الباحث السابقة الذكر، والدراسة محل الإنجاز في النقاط التالية:

✓ توسع الباحث في الجزء النظري من خلال التطرق إلى موضوع إدارة المعرفة، وكذا تركيزه على مفهومي إدارة

معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون ودور المعرفة التسويقية في بناء وتفعيل هذه العلاقة لتطوير الاستراتيجيات

التسويقية، عكس دراسة الطلبة الذين آثروا عدم التوسع في الجزء النظري وتم التطرق إلى أهم النقاط باختصار.

✓ قام الباحث بدراسة ميدانية للباحث على مستوى مجمع صيدال (القطاع الصيدلاني)، أما دراسة الطلبة فقد

تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية (قطاع الطاقة).

الفرع الثاني: دراسة الباحث عبد المالك بوركوة (جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011):

تدخل هذه الدراسة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع علوم التسيير بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، حيث تم صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟. وللإجابة على الإشكالية المطروحة اقتضت تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل الفحص والتمحيص: ✓ إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا لتدعيم القدرة التنافسية؛

✓ القدرة التنافسية أصبحت مطلبا حتميا حتى تستطيع المؤسسة تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية؛

✓ تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الشخصية للعاملين؛

✓ تسهم إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية أي تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للإتصالات؛

وقد سمحت الدراسة للباحث بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

✓ تسعى إدارة المعرفة إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية؛

✓ إن جوهر إدارة المعرفة هو محفظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة

وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ من خلال الدراسة الإستبائية وإجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة

المعرفة والقدرة التنافسية للشركة الوطنية للإتصالات نجمة، حيث بلغ معامل الارتباط بينها ( $R=0.917$ )؛

✓ من خلال استعمال اختبار فيشر وستيودنت تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية

للشركة الوطنية للإتصالات نجمة؛

تطرق على الباحث في دراسته النظرية على مفهوم الميزة التنافسية من خلال التوسع في مفهومها ودور

إدارة المعرفة في تدعيمها عكس دراسة الطلبة التي ركزت على تطوير الاستراتيجيات التسويقية ودور إدارة المعرفة

في تفعيل أداء النشاط التسويقي للمؤسسة الاقتصادية والذي من خلاله يمكن لها تحقيق مزايا تفضيلية

والوصول إلى المركز التنافسي المرموق.

أما في الجانب التطبيقي يكمن الاختلاف بين الدراستين في كون الباحث فقد تطرق إلى دراسة قطاع

الاتصالات " شركة نجمة" الذي يختلف كليا عن قطاع الطاقة التي تناوله الطلبة في دراستهم "مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بغرداية" في عدة اعتبارات كالبيئة، المنافسة... إلخ.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية:

الفرع الأول: دراسة الباحثين محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاعر العسكري (الأردن، 2005):

قدمت هذه الدراسة المعنونة بـ: " انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية" في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس للفترة ما بين: 25-27 نيسان 2005 بجامعة الزيتونة الأردنية، حيث تبلورت مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما هو اثر اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية وخاصة الإلكترونية منها؟". ويهدف الإجابة على التساؤل المطروح وضع الدكتوران الصياغة الآتية للفرضيات:

- ✓ ينعكس اقتصاد المعرفة على إتجاهات وأهداف المنظمة التسويقية بشكل إيجابي؛
  - ✓ ينعكس اقتصاد المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة بشكل إيجابي؛
  - ✓ يؤثر اقتصاد المعرفة من خلال تبني التسويق الإلكتروني على: زيادة حجم المبيعات - زيادة الحصة السوقية - تقليل التكاليف؛
- وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:
- ✓ إن تبني اقتصاد المعرفة له انعكاس على إتجاهات وأهداف المنظمة مما يتطلب منها تكيف اتجاهاتها وأهدافها وفقا للمتطلبات التي يفرزها اقتصاد المعرفة حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات؛
  - ✓ إن تبني اقتصاد المعرفة ينعكس على الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وهذا يعني ان المنظمة يجب أن تعيد صياغة استراتيجياتها التسويقية وفقا للمتطلبات التي يستلزمها اقتصاد المعرفة؛
  - ✓ إن اقتصاد المعرفة ومن خلال تبني أسلوب التسويق الإلكتروني يؤثر إيجابا على: زيادة مبيعات المنظمة - زيادة حصتها السوقية - تقليل التكاليف خاصة المرتبطة بالعملية التسويقية؛

بعد استعراض إشكالية وفرضيات هذه الدراسة نجد الباحثان قد تناولوا مفهوم اقتصاد المعرفة عموما وأثره على الأنشطة التسويقية من خلال تبني المؤسسة للتسويق الإلكتروني، بينما اقتصرت هذه الدراسة على مفهوم إدارة المعرفة ودوره في الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة دون التطرق لموضوع التسويق الإلكتروني.

الفرع الثاني: دراسة الباحثين ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان (الأردن، 2006):

قدم الباحثان دراسة بعنوان: " إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية" إلى المؤتمر العلمي الثاني بجامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نيسان 2006. تتجسد مشكلة البحث الأساسية في: كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، لدعم وتطوير المهارات التسويقية من أجل بناء علاقات جيدة ودائمة مع الزبائن وزيادة قدرة المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي. ولغرض حل الإشكالية المطروحة وضع الباحثان نموذج افتراضي نلخصه فيما يلي:

✓ يعتمد إنتاج المعرفة التسويقية يعتمد على: تحديد جوانب المعرفة المطلوبة اعتمادا على تحديد الأهداف التسويقية، جمع وتكليف وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة، التشارك بالمعرفة؛

✓ يتم تطوير المعرفة عن الزبون من خلال بناء قاعدة المعلومات عن الزبون، تطوير وسائل الاتصال بالزبون؛

✓ يتم تعزيز المهارات التسويقية من خلال تطوير المعرفة الظاهرة والضمنية والمحافظة على الأخيرة، تفعيل روح المشاركة بالمعلومات؛

✓ يؤدي ما سبق إلى تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؛

وقد توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى النتائج التالية:

✓ إن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تعزيز تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين؛

✓ دور إدارة المعرفة هو تقييم المعرفة وتكليفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون والتشارك بها، مما يؤدي إلى اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة.

✓ تؤدي إدارة المعرفة إلى تعزيز قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن. أملاً منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

ركز الباحثان في دراستهما على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير مهارات العاملين التسويقية والتي تؤدي إلى خلق وإدامة العلاقة مع الزبون التي تؤدي بدورها إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، بينما تسلط دراسة الطلبة الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الوظيفة التسويقية في المؤسسة من خلال تطوير الاستراتيجية المتبعة.

الفرع الأول: دراسة الباحثين Jia-Jeng Hou\* and Ying-Tsung Chien (جامعة تايوان، 2010)

عنون الباحثان مقالهما المقدم إلى المجلة العالمية لإدارة الأعمال الإلكترونية، العدد: 2010، 02، بـ: "أثر إدارة المعرفة التسويقية على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال"، حيث يرى الباحثان أن المعرفة أصبحت من أهم أصول المنظمات الحديثة ومفتاح الاحتفاظ بقدرتها التنافسية. ويحاول هذا البحث تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء من منظور القدرات الديناميكية. حيث قاما بدراسة 192 منظمة أعمال تايوانية، ويمكن تلخيص نتائج دراسة الباحثين في النقاط التالية:

- ✓ تدعم نتائج الدراسة العلاقة بين كل من: القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة التسويقية وأداء منظمات الأعمال، مما يعني أن النموذج مقبول؛
  - ✓ القدرات الديناميكية لها أثر إيجابي على إدارة المعرفة التسويقية؛
  - ✓ تؤثر إدارة المعرفة التسويقية في العلاقة بين القدرات الديناميكية لمنظمات الأعمال وأدائها المالي؛
- ركز الباحثان على إدارة المعرفة التسويقية في رفع كفاءة أداء منظمات الأعمال بدراسة 192 مؤسسة تايوانية، بينما تركز دراسة الطلبة على دور إدارة المعرفة ككل (وليس التسويقية فقط) على الأداء التسويقي في المؤسسة الجزائرية.

### خلاصة الفصل:

بعد استعراض الجوانب النظرية للدراسة، نستخلص أن لإدارة المعرفة تأثير مهم على ركائز التفوق التنافسية وتعزيز المهارات التسويقية للمنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة لدى العاملين وتقييمها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة والعمل على زيادة قدرة العاملين فيما بينهم بتبادل المعلومات والتشارك بها؛ مما يؤدي إلى اكتشاف القدرات التسويقية، ويعزز فرص بناء الموجودات الفكرية لدى المنظمة، ويدعم قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات للحصول على معرفة الزبائن، في سبيل الحصول على المكانة التنافسية في ذهن الزبون؛ وذلك لا يتأتى إلا من خلال اعتماد التوجهات الحديثة للاستراتيجيات التسويقية من خلال التوجه نحو الزبون والسعي لإرضائه، إضافة إلى تفعيل عناصر المزيج التسويقي والحرص على تطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية للوصول إلى الميزة التنافسية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة.

تمهيد:

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية للدراسة والمتعلقة بإدارة المعرفة وتأثيرها على النشاط التسويقي والاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل الثاني إبراز دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية، وتأتي أهمية الدراسة الميدانية في الربط بين الإطار النظري والواقع العملي في المديرية.

ولأجل القيام بهذه الدراسة اعتمدنا على المعلومات المقدمة من خلال القيام بالمقابلات الشخصية مع مسؤولي وإطارات المديرية، كما قمنا بتوزيع استبيان على الموظفين لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة واستخلاص النتائج لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية سابقا. هذا وقد قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى بحثين:

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وذلك بعد التطرق لنبذة مختصرة عن المديرية، مجتمع ومتغيرات الدراسة وكذا خصائص العينة وكيفية اختيارها.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

##### الفرع الأول: مجتمع الدراسة (تقديم المؤسسة)

أولاً: التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية: تأسست بتاريخ: 1995/01/01 تحت إسم مركز التوزيع المختلط بغرداية، وذلك بعد إنفصالها من مركز التوزيع بالأغواط حيث كانت مندوبية تابعة لها، ثم تغير إسمها إلى المديرية الجهوية للتوزيع. وفي سنة تحولت إلى مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية التابعة لشركة توزيع الوسط (SDC) التابعة بدورها للمجمع والتي تتكون من 14 مديرية تغطي مناطق: البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الواد، الأغواط، غرداية، إليزي وتمنراست، إضافة إلى تيبازة وبومرداس حيث تم ضمهما مؤخرًا. تأسست هذه الشركة سنة 2006 في شكل شركة ذات أسهم وارتبط تأسيسها بتطبيق القانون رقم: 01/02 المؤرخ في: 05 فيفري 2002 والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات؛ يقع مقرها الإجتماعي: بولفار محمد بوضياف البلدية ويبلغ رأسمالها: 15000000000 دج.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مهام وأهداف المديرية:

**1/ المهام:** تتمثل مهام مديرية التوزيع بغرداية في توزيع الكهرباء والغاز لتلبية احتياجات زبائن الولاية، مع ضمان توفير شروط التكلفة و السلامة والتنوعية في حدود الصلاحيات الممنوحة لها.

**2/ الأهداف:** يتمثل الهدف الأساسي في تزويد الولاية باحتياجاتها من الطاقة، إضافة إلى ذلك تسعى إلى:

- ضمان جودة واستمرارية الخدمة ؛
- صيانة واستغلال شبكات توزيع الكهرباء والغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز للسماح بربط زبائن جدد وضمان أمنها وفعاليتها؛
- ضمان تسويق الطاقة الكهربائية والغازية والتوازن بين العرض والطلب عليها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مكتب تنمية الموارد البشرية بقسم الموارد البشرية يوم: 2013/12/29.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من المكلف بالأمن الداخلي، يوم: 2014/02/17

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغرداية:



الشكل رقم (2-5): الهيكل التنظيمي للمديرية

المصدر: وثيقة مقدمة من مكتب التنمية بقسم الموارد البشرية يوم: 2013/12/29.

رابعا: الإمكانيات المادية للمديرية:

تتمثل الثروة المادية للمديرية أساسا فيما يلي:

### 1/ شبكة الكهرباء والغاز:

أ الكهرباء: \* طول الشبكة ذات التوتر الوسط: 2388,922 كلم.

\* طول الشبكة ذات التوتر المنخفض: 1660,457 كلم.

\* عدد محولات التوزيع: 1706. \* عدد محولات النقل: 882 (توتر عالي).

ب الغاز: \* طول الشبكة: 1385,1508 كلم منها: 124,7314 كلم قنوات حديدية،

164,8415 كلم قنوات نحاسية و 1095,5779 كلم قنوات بلاستيكية

\* عدد الموزعات العمومية: 14.

2/ حظيرة السيارات: تتكون حظيرة السيارات من 121 عربة منها: 109 سيارة و 12 شاحنة، وتضم :

(- RENAULT/EXPRESS- PEUGEOT/PARTNER- FIAT/DOBLO- FIAT/ PUNTO-

(SONACOM/M120/K66- RENAULT-HYUNDAI/H1- IVECO-ISUZU

3/ تجهيزات الإعلام الآلي: تتكون حظيرة الإعلام الآلي من: 214 جهاز، 181 طابعة. و خطين هاتفين

لمصلحة الإعلام الآلي مخصصين للإنترنت، التي تتوفر في مكاتب رؤساء المصالح. حيث تسدد فواتيرها سنويا.

4/ تجهيزات الاتصالات: تتوفر المصالح على خطوط هاتفية داخلية في كل مكاتب المديرية البالغ عددها 120

مكتب، كما تتوفر على خطوط خارجية في مكاتب رؤساء المصالح، وأجهزة الإتصال عن بعد من نوع

INTERPHNE داخلية لدى رؤساء المصالح. تتحكم فيها أجهزة BORN وعددها 20 جهاز، تسدد

فواتير هذه الخطوط سنويا بمبلغ إجمالي. إضافة إلى ما سبق تملك المديرية خطوط خاصة بمديرية الأمن والحماية

المدنية على مستوى محطات توزيع الغاز المميع بالمنبوعة والقرارة والمحولات الكهربائية. وقد قامت المديرية مؤخرا

باقتناء كاميرات مراقبة وعددها 05 وهي في طور التركيب.

5/ تجهيزات المكاتب: تحتوي مكاتب المديرية على التجهيزات التالية المكاتب، الكراسي، الخزائن، أجهزة

التكييف المركزي تعمل بأجهزة التحكم، حيث تملك الشركة جهازين للتكييف يعملان بالماء والغاز من ماركة

فرنسية ثمن شراء الجهاز الواحد: 04 ملايين سنتم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسب مصادر المديرية، إحصائيات: 2013/12/31.

6/ تجهيزات الأمن والحماية: لأجل سلامة الموظفين تهتم المديرية بأنظمة الحماية والأمن ، ومما يدل على ذلك توفر أجهزة إنذار الحرائق في كل مكتب وأنظمة الحماية في كل طابق، وكذا تجهيز الطوابق بقارورات الإطفاء حيث يتوفر كل طابق على عدة قارورات. إضافة إلى إمتلاكها لجهازي امتصاص الصواعق ANTIFOUDRE.

خامسا: نشاط مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية:

### I- نشاط المديرية حسب الأقسام:

1/ النشاط التجاري: العدد الإجمالي للمشاركين في شبكة توزيع الكهرباء:

التوتر المنخفض: 109862 مشترك.

التوتر الوسط: 816 مشترك.

العدد الإجمالي للمشاركين في شبكة توزيع الغاز: الضغط المنخفض: 60918 مشترك.

الضغط الوسط: 44 مشترك.

2/ النشاط المالي: تعتبر تسديد فواتير الزبائن جزء صغير فقط من الإيرادات الإجمالية للمديرية، وقد تم

تسجيل مبلغ تحويل إجمالي للأرصدة يقدر ب: 2266 مليون دج، منها: 770 مليار دج في الحساب الجاري البريدي؛ و 1496 مليون دج في حساب المديرية لدى البنك الوطني الجزائري.

3/ نشاط الموارد البشرية: تم توظيف 20 موظف: 13 موظف تحكم، و 7 موظفي تنفيذ.

4/ النشاط الاستثماري: بلغت الميزانية المخصصة للاستثمار: 170 مليون دج، أما الاستثمارات الفعلية

فبلغت: 217 مليون دج. تندرج كلها في مجال تطوير وتوزيع الطاقة.

### II- البرامج المحققة في سنة 2013:

\* الكهرباء: إنجاز ما يعادل 25,398 كلم في شبكة التوتر الوسط، وما يعادل 4,209 كلم في شبكة التوتر المنخفض. كم تم إنشاء محمولين كبيرين وإنجاز 8 عمليات ربط. أما فيما يخص تحويل الشبكات، فقد تم تحويل 3,686 كلم للشبكة ذات التوتر الوسط و 4,209 كلم للشبكة ذات التوتر المنخفض. ذات التوتر العالي، و 75,083 كلم كشبكة تحت أرضية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المكلف بالإعلام بالمديرية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

سادسا: مجتمع الدراسة (الإمكانات البشرية للمديرية)

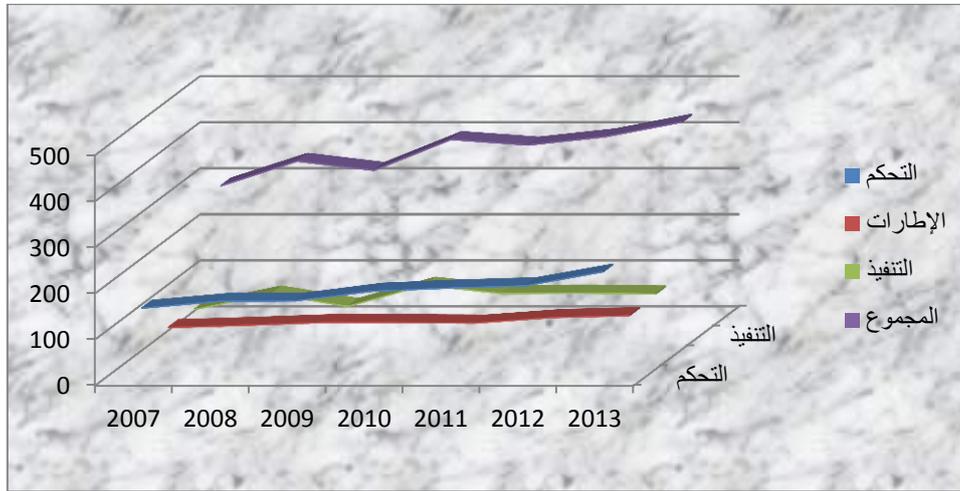
يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية والمقسمين إلى ثلاث فئات: إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، وقد بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة 430 موظفا حسب الإحصائيات الرسمية للمديرية لسنة 2013.

الجدول رقم ( 2-1): تطور عدد الموظفين للمديرية حسب نوعية المناصب<sup>1</sup>:

2013		2012		2011		2010		2009		2008		2007		السنوات المناصب
النسبة %	العدد													
22.3	96	23.1	92	21	80	20.7	81	24.9	81	21.7	75	24	70	الإطارات
54.4	234	51.3	204	52.4	199	49	192	52.6	171	49.3	170	53.3	155	التحكم
23.3	100	25.6	102	26.6	101	30.3	119	22.5	73	29	100	22.7	66	التنفيذ
100	430	100	398	100	380	100	392	100	325	100	345	100	291	المجموع

التعليق: نلاحظ تطور العدد الإجمالي للموظفين من 291 موظف سنة 2007 إلى 430 موظف سنة 2013

أي بنسبة زيادة تعادل 32.3%.



الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتطور عدد الموظفين في المديرية حسب نوع المنصب

في الفترة بين 2007-2013<sup>2</sup>

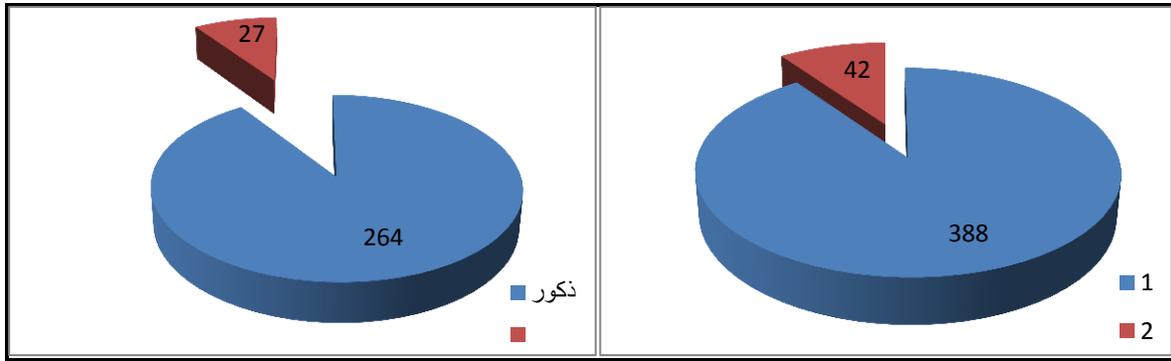
<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية للمديرية.

<sup>2</sup> من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (2-2): تطور عدد الموظفين حسب الجنس:<sup>1</sup>

2013		2007		الجنس
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
90.3	388	90,7	264	عدد الذكور
9.7	42	9,3	27	عدد الإناث
100	430	100	291	المجموع

التعليق: نلاحظ إرتفاع عدد الإناث من 27 سنة 2007 إلى 42 سنة 2013 أي بنسبة تقدر بـ: 35.7%.



الشكل رقم (2-7): نسبة الذكور والإناث لسنة 2013 ومقارنتها بسنة 2007.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: اختيار العينة ومتغيرات الدراسة

أولاً: إختيار العينة : نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ولقيود الوقت تم استخدام أسلوب العينات بالاعتماد على الاختيار العشوائي أي العينة العشوائية البسيطة ، وقد شملت العينة 50 موظفا.

ثانياً: متغيرات الدراسة: تشمل الدراسة متغيرين هما:

1/ المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة المعرفة.

2/ المتغير التابع: ويتمثل في الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المديرية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية للمديرية.

<sup>2</sup> من إعداد الطلبة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثالث: تلخيص معطيات الدراسة

لتلخيص معطيات الدراسة سيتم الاعتماد على حساب التكرارات المطلقة والنسبية بالنسبة للبند المتعلقة بالاستبيان التي تركز على تحديد الاختيارات المناسبة بينما البنود التي تعتمد على مقياس ليكارت سيتم تلخيصها بناء على التكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: أداة الدراسة ( الاستبيان)<sup>1</sup>:

للتأكد من صحة فرضيات الدراسة قمنا بتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث يشمل الاستبيان

26 سؤالاً مقسم إلى ثلاثة أجزاء إضافة إلى قسم البيانات الشخصية، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-3): وصف أقسام أداة الدراسة:

أقسام الاستبيان	عدد الأسئلة	الهدف من الأسئلة
القسم الأول: يشمل البيانات الأولية مثل: الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المهنة...إلخ.	/	معرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة
القسم الثاني: يشمل إدارة المعرفة ومتطلباتها.	من السؤال رقم: 01 إلى السؤال رقم: 11.	يهدف لمعرفة آراء الموظفين حول ماهية إدارة المعرفة وعملياتها إضافة إلى متطلبات تطبيقها في المديرية.
القسم الثالث: يشمل الاستراتيجيات التسويقية في المديرية	من السؤال رقم: 12 إلى السؤال رقم: 20.	لمعرفة أهم الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المديرية.
القسم الرابع: إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية في المديرية.	من السؤال رقم: 21 إلى السؤال رقم: 26.	لتقييم دور إدارة العرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في المديرية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 01.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وسيتم اعتماد الوسط الحسابي لدرجات الاستجابة لمقياس ديكارت الخماسي درجة أداة القياس وقيمتها:

3 (مجموع درجات الاستجابة على عددها) لتقييم المتوسطات الحسابية المتحصل عليها.

وبعد توزيع وجمع الاستبيان على موظفي المديرية، كانت الاستبيانات المسترجعة كالتالي:

الجدول رقم (2-4): الاستبيانات المسترجعة من أفراد العينة:

البيان	العدد	النسبة (%)
الاستبيانات الموزعة	50	100
الاستبيانات المستردة	42	84
الاستبيانات القابلة للتحليل	42	84

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة ( الاستبيان):

للتأكد من وضوح أسئلة الاستبيان تم عرضه على أساتذة محكمين مختصين، حيث تم تخفيض عدد الأسئلة من 30 سؤالاً إلى 26 ، وكذا إضافة بنود أخرى. ولاختبار درجة ثبات ومصداقية أداة الدراسة تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ " Alfa de Cronbach " على فقرات الاستبيان حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معدل ثبات الأداة كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ 97%<sup>1</sup> مما يدل على درجة المصداقية الكبيرة في الإجابات و إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 02.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج SPSS 17.0 بعد تفرغ الإجابات وترميزها وتحليلها

إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

\*/ معمل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة صدق وثبات فقرات الاستبيان؛

\*/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إتجاه أفراد العينة في الإجابة على أسئلة الاستبيان؛

\*/ معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة فإذا كان معامل الارتباط قريب من +1 فإن الارتباط

طردي قوي، أما إذا كان قريب من -1 فإن الارتباط قوي عكسي؛ وكلما اقترب من 0 كان الارتباط ضعيفاً.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: وصف خصائص العينة:

نقصد بخصائص العينة السمات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وفيما يلي وصف لهذه الخصائص:

الجدول رقم (2-6): وصف خصائص العينة:

النسبة %	التكرار	العبارة	الخاصية
78.6	33	ذكر	الجنس
21.4	9	أنثى	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
7.1	3	أقل من 25 سنة	السن
45.2	19	من 25 إلى 35 سنة	
40.5	17	من 35 إلى 45 سنة	
7.1	3	45 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
26.2	11	ثانوي	المستوى التعليمي
2.4	1	مهني	
71.4	30	جامعي	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	

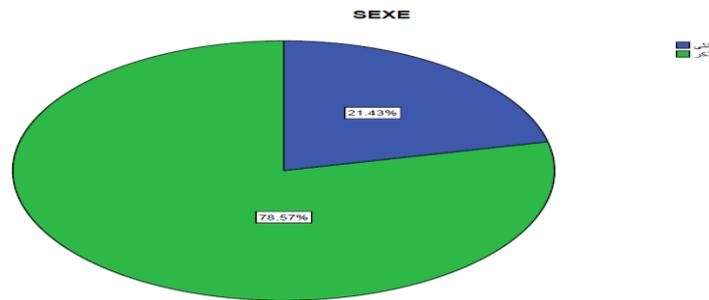
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

21.4	9	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
45.2	19	من 05 إلى 10 سنوات	
26.2	11	من 10 إلى 20 سنة	
7.1	3	أكثر من 20 سنة	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
81	34	إداري	طبيعة العمل
19	8	تقني	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
4.8	2	مؤقت	الوضعية
95.2	40	دائم	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	
31	13	الخبرة و الأقدمية	طريقة الترقية إلى المنصب
52.4	22	التكوين و الشهادة	
16.6	7	كلا الطريقتين	
<b>100</b>	<b>42</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برنامج SPSS المطبق على الاستبيان<sup>1</sup>.

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس:

يشكل عنصر الذكور نسبة 78.6% من إجمالي أفراد العينة بينما يشكل عنصر الإناث نسبة 21.4% منه، وهي نسبة منخفضة وذلك راجع لعوامل إجتماعية منها التحفظ على عمل المرأة في القطاع الاقتصادي.



الشكل رقم (2-8): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الجنس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 03

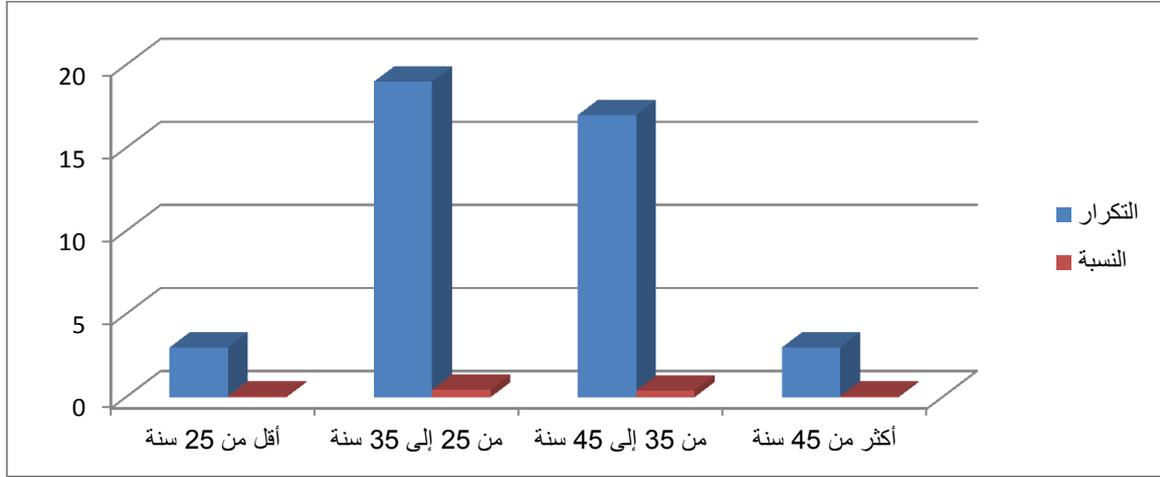
<sup>2</sup> من إعداد الطلبة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: توزيع العينة حسب السن:

أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة بنسبة 45.2%. أي من فئة الشباب وهي

تمثل نقطة قوة بالنسبة للمديرية.

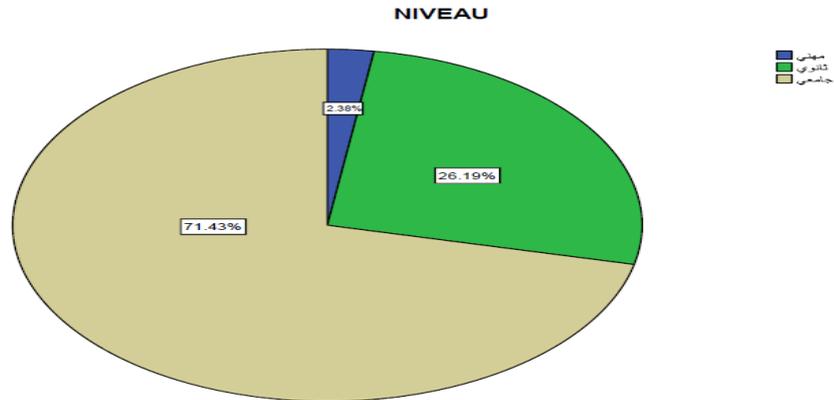


الشكل رقم (2-9): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن<sup>1</sup>

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

أكثر من 71% من أفراد العينة مستواهم جامعي وهو يمثل أيضا من نقاط قوة المديرية تعمل على

استقطاب فئة الإطارات الجامعية أكثر من أي فئة أخرى.



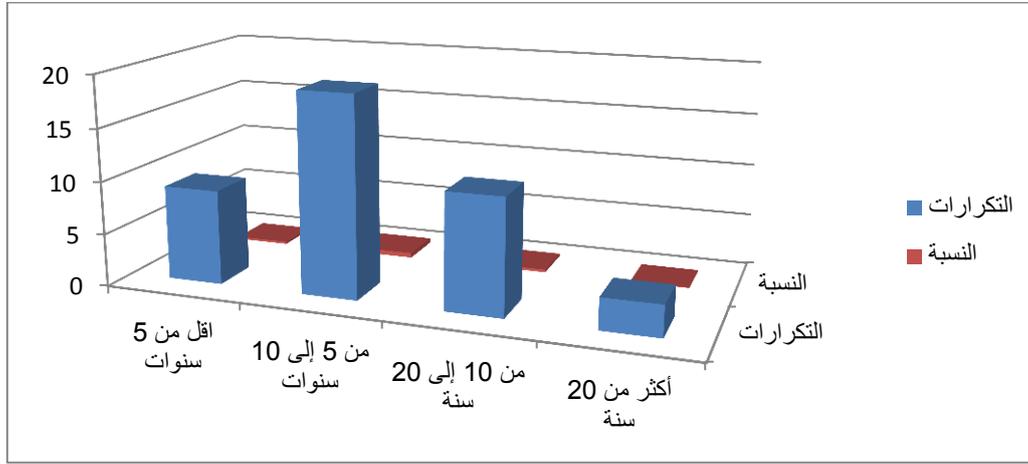
الشكل رقم (2-10): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> من إعداد الطلبة.

<sup>2</sup> من إعداد الطلبة.

رابعاً: توزيع العينة حسب الأقدمية:

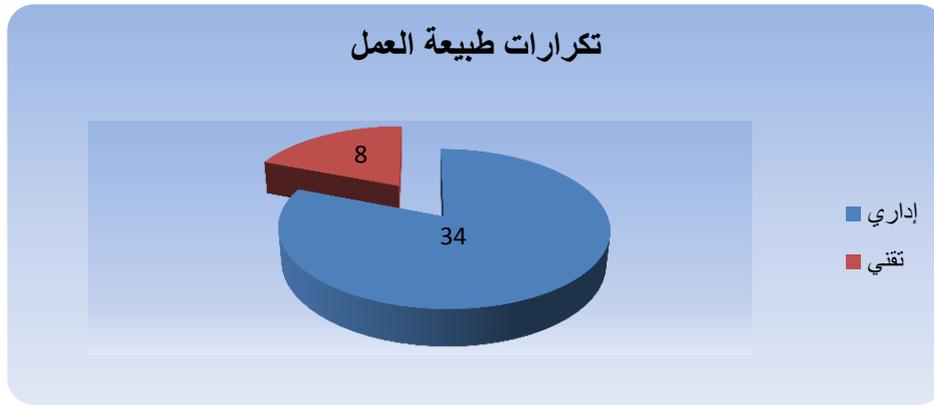
نلاحظ ارتفاع نسبة الموظفين الجدد (من 5 إلى 10 سنوات) في العينة مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة.



الشكل رقم (2-11): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية<sup>1</sup>

خامساً: توزيع العينة حسب طبيعة العمل:

أغلب أفراد العينة هم موظفون إداريون بنسبة 81% بينما يشكل الموظفون التقنيون نسبة 19% فقط.



الشكل رقم (2-12): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب طبيعة العمل<sup>2</sup>

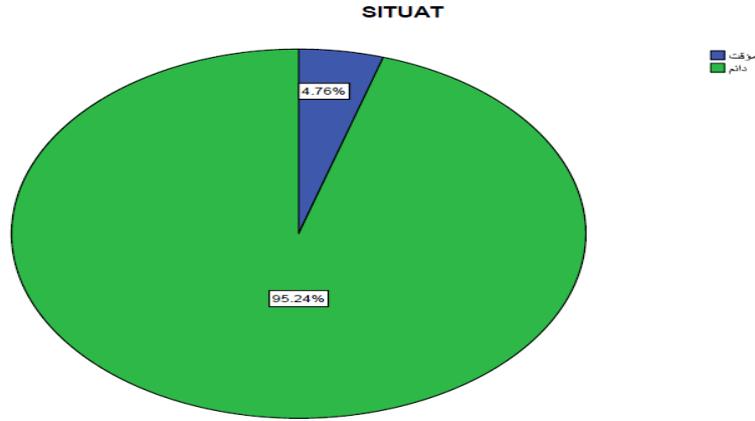
<sup>1</sup> من إعداد الطلبة.

<sup>2</sup> من إعداد الطلبة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

سادسا: توزيع العينة حسب الوضعية:

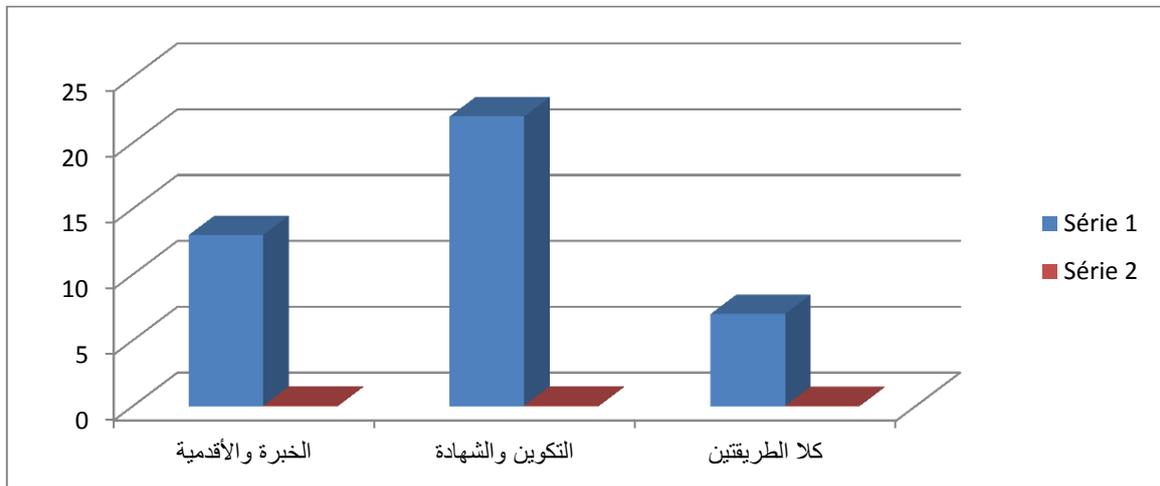
أغلب أفراد العينة هم موظفون دائمون بنسبة 95.2% بينما النسبة الباقية فهي للموظفين المؤقتين.



الشكل رقم (2-13): الدائرة النسبية لأفراد العينة حسب الوضعية<sup>1</sup>

سابعا: توزيع العينة حسب طريقة الترقية إلى المنصب:

أغلب أفراد العينة تمت ترقيتهم إلى المنصب بالتكوين والشهادة بنسبة 52.4%، تليها طريقة الخبرة والأقدمية بنسبة 31%، تم نسبة 16.7% للترقية بكلا الطريقتين.



الشكل رقم (2-14): التمثيل البياني لأفراد العينة طريقة الترقية إلى المنصب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> من إعداد الطلبة.

<sup>2</sup> من إعداد الطلبة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: عرض نتائج أقسام الاستبيان

سنتطرق لعرض وتحليل النتائج حسب الأقسام الرئيسية للاستبيان كمايلي:

أولاً: إدارة المعرفة : تضمن هذا الجزء 26 عبارة، ويمكن تلخيص نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول هذا الموضوع في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الأول:

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفراغات		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.8	3.93	0	0	2.4	1	4.8	2	14.3	6	58.8	23	23.8	10	01
0.925	3.32	9.5	4	4.8	2	11.9	5	28.6	12	40.5	17	4.8	2	02
1.105	3.65	4.8	2	2.4	1	14.3	6	16.7	7	42.9	18	19.0	8	03
0.610	3.66	9.5	4	0	0	9.5	4	19	8	58.8	23	7.1	3	04
1.199	3.79	19	8	2.4	1	9.5	4	14.3	6	31	13	23.8	10	05
0.410	4.00	4.8	2	0	0	2.4	1	11.9	5	64.3	27	4.8	7	06
1.105	4.00	7.1	3	2.4	1	9.5	4	7.1	3	40.5	17	33.3	14	07
1.292	3.33	21.4	9	7.1	3	9.5	4	21.4	9	31	13	9.5	4	08
1.312	3.49	11.9	5	4.8	2	11.9	5	26.2	11	26.2	11	19	8	09
1.028	3.18	21.4	9	7.1	3	9.5	4	26.2	11	33.3	14	2.4	1	10
1.188	3.40	16.7	7	5.7	2	17.1	6	20	7	45.7	16	11.4	4	11
1.602	2.81	11.9	5	16.7	7	19.0	8	26.2	11	16.7	7	9.5	4	12
1.097	3.33	4.8	2	9.5	4	11.9	5	11.9	5	61.9	26	0	0	13
1.515	3.65	4.8	2	7.1	3	11.9	5	14.3	6	35.7	15	26.2	11	14
1.317	3.38	4.8	2	4.8	2	19.0	8	23.8	10	31	13	16.7	7	15
1.279	3.25	14.3	6	7.1	3	16.7	7	16.7	7	38.1	16	7.1	3	16
1.477	3.40	4.8	2	11.9	5	9.5	4	14.3	6	47.6	20	11.9	5	17
1.483	3.21	7.1	3	11.9	5	14.3	6	19	8	38.1	16	9.5	4	18
1.538	3.00	4.8	2	11.9	5	26.2	11	16.7	7	31	13	9.5	4	19
0.948	3.61	9.5	4	0	0	14.3	6	23.8	10	35.7	15	16.7	7	20
1.042	3.34	9.5	4	4.8	2	14.3	6	23.8	10	40.5	17	7.1	3	21

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1.280	3.26	9.5	4	7.1	3	16.7	7	21.4	9	35.7	15	9.5	4	22
1.361	3.13	9.5	4	7.1	3	23.8	10	19	8	31	13	9.5	4	23
1.271	3.31	7.1	3	7.1	3	16.7	7	19	8	40.5	17	9.5	4	24
1.324	2.97	9.5	4	14.3	6	14.3	6	23.8	10	35.7	15	2.4	1	25
0.945	2.97	9.5	4	7.1	3	21.4	9	28.6	12	33.3	14	0	0	26
1.097	3.69	المجموع الكلي												

المصدر: من إعداد الطلبة (حسب معطيات SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أدنى وسط حسابي بلغ 2.81 بينما كان أعلى وسط حسابي 4.00، في حين قدر الوسط الحسابي الكلي بـ 3.69 والانحراف المعياري الكلي 1.097.

ثانياً: الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداماً بالمديرية: تضمن هذا الجزء 11 عبارة، ويمكن تلخيص نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول هذا الموضوع في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الثاني:

الرقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الفراغات		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
01	14.3	6	45.2	19	9.5	4	11.9	5	9.5	4	9.5	4	3.47	1.499
02	14.3	6	38.1	16	16.7	7	16.7	7	2.4	1	11.9	5	3.51	1.146
03	11.9	5	42.9	18	23.8	10	9.5	4	0	0	11.9	5	3.65	0.734
04	2.4	1	31	13	33.3	14	9.5	4	4.8	2	19	8	3.21	0.835
05	21.4	9	40.5	17	14.3	6	11.9	5	0	0	11.9	5	3.81	0.935
06	4.8	2	23.8	10	38.1	16	11.9	5	4.8	2	16.7	7	3.14	0.891
07	9.5	4	31	13	23.8	10	14.3	6	4.8	2	16.7	7	3.31	1.163
08	4.8	2	28.6	12	26.2	11	21.4	9	2.4	1	16.7	7	3.14	0.950
09	7.1	3	33.3	14	26.2	11	16.7	7	2.4	1	14.3	6	3.31	0.961
10	7.1	3	11.9	5	38.1	16	16.7	7	7.1	3	19	8	2.94	1.087
11	7.1	3	38.1	16	28.6	12	11.9	5	2.4	1	11.9	5	3.41	0.859
0.959	المجموع الكلي													3.5

المصدر: من إعداد الطلبة (حسب معطيات SPSS).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي الأدنى كان 3.14 بينما بلغ الوسط الحسابي الأعلى 3.81، أما الوسط الحسابي الكلي فقد بلغ 3.5 بإنحراف معياري كلي 0.959.

ثالثاً: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية: تضمن هذا الجزء 7 عبارات، ويمكن تلخيص نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول هذا الموضوع في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في القسم الثالث:

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفراغات		معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		رقم العبارة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.953	3.32	19	8	0	0	23.8	10	11.9	5	40.5	17	4.8	2	01
0.568	3.09	19	8	0	0	16.7	7	42.9	18	19	8	2.4	1	02
0.961	3.26	16.7	7	2.4	1	19	8	21.4	9	35.7	15	4.8	2	03
0.638	3.29	19	8	0	0	14.3	6	31	13	33.3	14	2.4	1	04
0.869	3.31	16.7	7	0	0	21.4	9	19	8	38.1	16	4.8	2	05
1.229	3.33	21.4	9	0	0	23.8	10	19	8	21.4	9	14.3	6	06
1.286	3.44	23.8	10	2.4	1	14.3	6	23.8	10	19	8	16.7	7	07
0.761	3.34	المجموع الكلي												

المصدر: من إعداد الطلبة (حسب معطيات SPSS).

يوضح الجدول السابق أن أدنى وسط حسابي قدر بـ 3.44 أما أعلى وسط حسابي فقد كان 3.09، وفيما يتعلق بالوسط الحسابي الكلي فقد بلغ 3.34 أما الإنحراف المعياري الكلي فقد قدر بـ 0.761.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل نتائج الاستبيان وإجابات أفراد العينة على الأسئلة المقدر عددها بـ 26 سؤالاً والمطروحة في 44 عبارة، تم اختبار صحة الفرضيات.

### الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

#### السؤال الأول: يتم تشخيص وتوليد المعرفة في المديرية عبر ...؟

بينت نتائج هذا السؤال أن أعلى وسط حسابي بلغ 3.93 بدرجة تقييم موافق للعبارة الأولى وبانحراف معياري 0.8، مما يعني أن المديرية تعتمد في تشخيص وتوليد معرفتها على الخبرات والمصادر الداخلية والتفاعل بين الأفراد وورش التعلم والبحث العلمي وأيضاً على الأنترنت والمصادر الخارجية كالزبائن والموردين ولكن بدرجة أقل حسب آراء أغلب أفراد العينة، حيث بلغ الوسط الحسابي للعبارة الثانية 3.32 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.925 للعبارة الثانية.

#### السؤال الثاني: تعتمد المديرية في تخزين المعرفة على ...؟

بينت نتائج هذا السؤال أن أعلى وسط حسابي بلغ 3.66 بدرجة تقييم موافق للعبارة الثانية وبانحراف معياري 0.610، أما العبارة الأولى فقد بلغ وسطها الحسابي 3.65 بدرجة تقييم موافق بانحراف معياري 1.105، مما يعني أن المديرية تعتمد في تخزين موجوداتها المعرفية على قواعد البيانات بالدرجة الأولى وعلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تبادل الخبرات بالدرجة الثانية.

#### السؤال الثالث: يتم توزيع المعرفة في المديرية من خلال ...؟

بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي بقيمة 4.00 بدرجة تقييم موافق للعبارة الثانية والثالثة وبانحراف معياري للعبارتين: 0.410 و 1.105 على التوالي، أما العبارتين الأولى والرابعة فقد كان وسطاهما الحسابيين 3.79 و 3.33 على التوالي بدرج تقييم موافق وبانحرافين معياريين 1.199 و 1.292 على التوالي، مما يعني أنه يتم توزيع المعرفة في المؤسسة من خلال إصدار نشرات ودوريات ومطبوعات مختلفة كذا الاجتماعات والندوات وورشات العمل الداخلية ودورات التدريب بالدرجة الأولى ثم عن طريق الفرق وشبكة المعلومات الداخلية ووسائل الإعلام بدرجة أقل.

السؤال الرابع: يتم تطبيق المعرفة في المديرية من خلال.....؟

تحصلت العبارة الثالثة في هذا السؤال على أعلى وسط حسابي بقيمة 3.40 بدرجة تقييم موافق، مما يرجح الاعتماد على الفرق المتخصصة في تطبيق المعرفة لدى موظفي المديرية.

السؤال الخامس: هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية (الاحتياجات المعرفية)؟

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لهذا السؤال قدر بـ 3.33 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.097، مما يعني توفر المديرية على مصادر المعلومات مصنفة بطرق علمية والتي تساعد في حل المشاكل.

السؤال السادس: هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية (تكنولوجيا المعلومات)؟

بينت النتائج الخاصة بهذا السؤال أن الوسط الحسابي بلغ 3.65 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.515، وبناء على ذلك نستطيع القول أن المديرية تهتم بتوفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتسهيل الخدمات وإدارة شؤون العاملين والعمل على تحديثها.

السؤال السابع: هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية (القوى البشرية)؟

بلغ أعلى وسط حسابي في هذا السؤال 3.38 بدرجة تقييم موافق بانحراف معياري 1.317 للعبارة الأولى، مما يعني أن القوى البشرية للمديرية تتميز بالمهارة والخبرة لأداء المهام والتفكير بمنهجية والإبداع في العمل كما يتفهم الموظفون توجهات الإدارة العليا في التغيير. بينما تحصلت العبارة الثانية على وسط حسابي بلغ 3.25 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.279، مما يظهر اهتمام المختصين بالمعرفة بتوجيه وتخطيط الموارد المعرفية.

السؤال الثامن: هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية (الثقافة التنظيمية)؟

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي للسؤال الثامن قد بلغ 3.40 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.477، مما يدل على اهتمام المديرية بنشر الثقافة التنظيمية من خلال إتاحة فرصة التشاور وتبادل الآراء، وكذا التفكير والإبداع في مختلف المواقف وإتاحة فرص التعاون والعمل ضمن فريق حسب إجابات أفراد العينة.

السؤال التاسع: هل تتوفر متطلبات إدارة المعرفة في المديرية (القيادة التنظيمية)؟

كان أعلى وسط حسابي لهذا السؤال 3.21 وهو الوسط الحسابي الذي تحصلت عليه العبارة الأولى بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.483 وهذا يعني أنه يسهل التواصل بين الرؤساء وموظفي المديرية، حيث يسمح لهم بإبداء وجهات النظر كما تفوض لهم الإدارة صلاحيات واسعة مما يرفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم أما الوسط الحسابي للعبارة الثانية فقد بلغ 3.00 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.538 مما يدل على موافقة أغلب الإجابات على اعتبار الإدارة قدوة للأفراد في الموضوعية والمهنية وتشركهم في اتخاذ القرارات وتحديد الخطط المستقبلية وتبني استراتيجيات إدارة المعرفة.

السؤال العاشر: ما أهمية إدارة المعرفة للمديرية؟

احتوى هذا السؤال على خمس خيارات وكان الوسط الحسابي الذي أبداه أفراد العينة في العبارات الخمسة بدرجة تقييم موافق أكبر من 3 (درجة أداة القياس وهي الوسط الحسابي لدرجات الاستجابة لمقياس ديكرات الخماسي) وبناء على ذلك كان أعلى وسط حسابي للعبارة الأولى حيث بلغ 3.61 بدرجة تقييم موافق أما أدنى وسط حسابي بلغ 3.13 للعبارة الرابعة بدرجة تقييم موافق، نستنتج من كل ما سبق أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطالب السوق وتبسيط الخدمة المقدمة، وكذا تأمين فرص الإبداع والبحث والتطوير وحل المشاكل، والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة العمل، إضافة إلى ما سبق تفيد إدارة المعرفة المديرية في تحسين جودة قدرات العاملين وزيادة فرص الإرتقاء الوظيفي والتنسيق والكفاءة والفعالية في العمليات.

السؤال الحادي عشر: ما مدى اهتمام المديرية بإدارة المعرفة؟

لخصت خيارات الإجابة على هذا السؤال في عبارتين كان الوسط الحسابي لهما متساوي بقيمة 2.97 بدرجة تقييم موافق وبانحرافين معياريين 1.324 للعبارة الأولى و0.945 للعبارة الثانية، مما يعني أن أفراد العينة كانوا يرون أن المديرية مهتمة بتوفير قسم للدراسات والأبحاث ورصد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة وإزالة عوائق تنفيذها، إضافة إلى اهتمامها بتشجيع الأفراد على محاكاة ممارسات أفراد المؤسسات الأخرى وتوفير نظام صيانة موجودات المعرفة.

السؤال الثاني عشر: هل تتبنى المديرية استراتيجية التوجه نحو الزبون ؟

حازت العبارة الثانية على أعلى وسط حسابي بـ 3.51 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.146، بينما تحصلت العبارة الثانية على وسط حسابي يقدر بـ 3.47 بدرجة تقييم موافق بانحراف معياري 1.499. حيث يرى الموظفون أن المديرية تهتم بالتوجه نحو الزبون من خلال كسب ثقته وولائه وسرعة الاستجابة لمتطلباته، كما يرون أن المديرية تهتم بتوفير المعرفة باحتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالجودة والسرعة المطلوبة.

السؤال الثالث عشر: ما هو المزيج التسويقي التي تتبعه المديرية ( استراتيجية المنتج ) ؟

بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال 3.65 بدرجة تقييم موافق بانحراف معياري 0.734، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المنظمة تركز على تطوير منتجاتها بالاهتمام بالجودة وبوظيفة البحث والتطوير. رغم خصوصية طبيعة المنتجات الطاقوية التي يرى البعض أنها أقرب إلى الخدمات منها إلى المنتجات، إضافة إلى كونها لا تعتمد على الجودة ( لا توجد كهرباء ذات جودة عالية وأخرى ذات جودة منخفضة) إلا أن التركيز على الجودة من قبل المديرية يكون من خلال تطوير شبكة التوزيع للكهرباء والغاز لضمان استمرارية الخدمة.

السؤال الرابع عشر: ما هو المزيج التسويقي التي تتبعه المديرية ( استراتيجية التسعير ) ؟

تحصل هذا السؤال على وسط حسابي يقدر بـ 3.21 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.835، حيث أنه رغم كون أسعار الكهرباء والغاز ثابتة (تحددها سلطة الضبط التابعة لوزارة الطاقة والمناجم CREG) إلا أن المديرية تمنح تسهيلات للدفع لزيائنها سواء المتعلقة باستهلاك الطاقة أو الخاصة بالربط بالشبكة كما أنها تأخذ بالإعتبار مستوى المداخل للزيائنها حسب آراء المستجوبين.

السؤال الخامس عشر: ما هو المزيج التسويقي التي تتبعه المديرية ( استراتيجية التوزيع ) ؟

بناء على نتائج هذا السؤال بلغ الوسط الحسابي 3.81 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.935، حيث يرى أفراد العينة أن المديرية تهتم بتعزيز شبكة التوزيع بإنشاء خطوط جديدة على مستوى الولاية للتقرب من الزبون وتوفير احتياجاته بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، حيث تتبنى المديرية استراتيجية التوزيع المباشر أو ما يسمى بالمنفذ الصفري الذي يغيب فيه الوسطاء نظرا للطبيعة الخاصة لمنتجاتها إضافة إلى إنعدام وسيط يتوفر على إمكانيات الضخمة لتوزيع الطاقة.

السؤال السادس عشر: ما هو المزيج التسويقي التي تتبعه المديرية ( استراتيجية الترويج ) ؟

جاءت أغلب إجابات أفراد العينة على هذا السؤال محايدة بوسط حسابي يقدر بـ 3.14 بانحراف معياري 0.891، حيث يرى المستجوبون أن المديرية تقتصر على حملات التوعية في نشاطاتها الترويجية بهدف الحماية من أخطار الكهرباء والغاز والحفاظ على شبكة التوزيع من التخريب المقصود وغير المقصود. لكون المديرية لا تحتاج الاستعانة بوظيفة الترويج لتصريف منتجاتها نظرا لأن مجمع سونلغاز يعتبر المتعامل الوحيد في إنتاج الطاقة في الجزائر.

السؤال السابع عشر: الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المديرية (القيادة بالتكلفة) ؟

بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال 3.31 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.163، حيث اتفق أغلب أفراد العينة على أن المديرية تتبع استراتيجية القيادة بالتكلفة باتباع سياسة تخفيض تكاليف اليد العاملة، المواد الأولية، الترويج، التوزيع... إلخ.

السؤال الثامن عشر: الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المديرية (التميز) ؟

تحصل هذا السؤال على وسط حسابي يقدر بـ 3.14 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.950، حيث تحاول المديرية الوصول إلى التميز من خلال الاهتمام بالأبحاث والدراسات والخدمة المتميزة للزبون من حيث الجودة ومواعيد التسليم. رغم انعدام منافسيها في توفير المنتجات، إلا أنها تواجه المنافسة في تنفيذ أشغال الربط بالشبكة لذا تتبنى هذه الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمة.

السؤال التاسع عشر: الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المديرية (خدمة السوق أو قطاع سوقي معين) ؟

حسب النتائج المتحصل عليها بلغ أعلى وسط الحسابي لهذا السؤال في العبارة الأولى 3.31 بدرجة تقييم موافق بانحراف معياري 0.961، حيث تقوم المديرية بتقديم خدماتها للسوق ككل و المتمثل في كافة المستهلكين للطاقة في الولاية دون التركيز على قطاع معين وهو ما يبرر الوسط الحسابي للعبارة الثانية والذي بلغ 2.94 بدرجة تقييم محايد وبانحراف معياري 1.087.

السؤال العشرون: هل تتبنى المديرية إدارة العلاقة مع الزبون ؟

بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال 3.41 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.859، حيث تهتم المديرية حسب إجابات أغلب أفراد العينة بإدارة العلاقة مع الزبون من خلال التفاوض معه للحصول على معرفته والمحافظة على مواقفه الإيجابية تجاه المنظمة وإدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال.

السؤال الحادي والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير منتجات المديرية ؟

تحصل هذا السؤال على وسط حسابي بقيمة 3.32 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.953، حيث تساهم إدارة المعرفة - بناء على نتائج إجابات أفراد العينة- في تطوير المنتجات وتحسين جودتها لخدمة رغبات المستهلكين واكتشاف خدمات وأفكار جديدة لتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح وتميز الخدمات.

السؤال الثاني والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير استراتيجية التسعير في المديرية ؟

جاءت أغلب الإجابات على هذا السؤال محايدة بوسط حسابي 3.09 وبانحراف معياري 0.568، لكون المديرية تتبع استراتيجية الأسعار الثابتة التي تضعها سلطة الضبط والتي تتغير فقط وفق مقترحات المجمع، حيث أن الأسعار الحالية للكهرباء والغاز لم تتغير منذ سنة 2005. وذلك راجع لطبيعة المنتجات الطاقوية التي تحتكر الدولة إنتاجها لأهداف اقتصادية واجتماعية أحيانا (الخدمة العمومية). وخلاصة القول أن تبني نظم إدارة المعرفة لا يؤثر في استراتيجية التسعير للمجمع ككل وللمديرية على وجه الخصوص في ظل المعطيات القائمة لنفس الأسباب المذكورة سابقا.

السؤال الثالث والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير استراتيجية التوزيع في المديرية ؟

بينت النتائج المتوصل إليها أن الوسط الحسابي للسؤال الثالث والعشرون قد بلغ 3.26 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.961، حسب آراء المستجوبين تساهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة شبكة التوزيع الحالية للمديرية وزيادة عدد الزبائن الذين يتم ربطهم بالشبكة (زيادة نسبة التغطية بالطاقة في الولاية) وكذا إكتشاف طرق توزيع حديثة.

السؤال الرابع والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير استراتيجية الترويج في المديرية ؟

بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال 3.29 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.638، مما يوضح اتفاق أغلب الإجابات على دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المؤسسة على الترويج للمنتجات باتباع أساليب لإقناع الزبائن وترغيبهم في التعامل معها. لكن دائما نذكر أن الترويج في المديرية يقتصر على حملات التوعية.

السؤال الخامس والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في العلاقة مع الزبون في المديرية ؟

تحصل هذا السؤال على وسط حسابي يقدر بـ 3.31 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.869، مما يعني أن أغلب أفراد العينة توجهت آراؤهم نحو كون إدارة المعرفة تساعد المديرية في الوصول إلى الزبائن والعمل على تلبية احتياجاتهم لتحقيق رضاهم من خلال مواكبة التغيير في هذه الاحتياجات وسهولة وسرعة الاستجابة لها.

السؤال السادس والعشرون: ما هو دور إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية في المديرية ؟

بلغ أعلى وسط حسابي لهذا السؤال في العبارة الثانية 3.44 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.286، وهو ما يدل على أن أغلب الإجابات وافقت على دور إدارة المعرفة في تطوير قدرة المديرية على تقديم نفس الخدمات بتكلفة أقل أو تحقيق المنافع بقدر أكبر. وبلغ الوسط الحسابي للعبارة الأولى بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 1.229، مما يعني قدرة المديرية على خلق قيمة أفضل للزبائن.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة سنحاول في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة حسب ترتيبها، ومن أجل ذلك سيتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى:

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يساوي 3.69 بدرجة تقييم موافق وانحراف معياري يقدر بـ 1.097، حيث يفوق الوسط الحسابي للفرضية درجة أداة القياس المعتمدة 3 مما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة بأن لإدارة المعرفة مكانة مهمة في ريادة المؤسسة الاقتصادية لذا تتطلب من المؤسسة المسيرة معرفياً مجموعة متطلبات أهمها تكنولوجيا المعلومات والقوى البشرية المؤهلة إضافة إلى الثقافة والقيادة التنظيمية.

#### ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية:

بلغ الوسط الحسابي للفرضية الثانية 3.5 وانحراف معياري 0.959، وهو أكبر من درجة أداة القياس 3 مما يؤكد أن الفرضية الثانية (التي تفترض تأثير اختيار الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية أساساً بظروف السوق وطبيعة المنافسة والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة) صحيحة.

#### ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تنقسم هذه الفرضية لقسمين:

1/ وجود علاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية: بدراسة معامل الارتباط بيرسون (I) الذي يساعد في معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية في المديرية، حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والاستراتيجيات التسويقية للمديرية قد بلغ 0.677 عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الاستراتيجيات التسويقية بقيمة احتمالية Sig تساوي 0.00 أقل من مستوى الدلالة 1% مما يدل على صحة الجزء الأول من الفرضية الثالثة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 02.

2/ تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تطوير استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية لتعزيز مكانتها في السوق، وضمان بقائها وتطوير قدراتها التنافسية:

أما فيما يتعلق بالوسط الحسابي للفرضية الثالثة فقد بلغ 3.34 بدرجة تقييم موافق وبانحراف معياري 0.76 مما يدل على صحة الجزء الثاني من الفرضية الثالثة والقائل بوجود تأثير قوي لإدارة المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية في المديرية حيث تساعد إدارة المعرفة المديرية على تطوير استراتيجياتها من أجل تعزيز مكانتها وزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة المبيعات والأرباح وكذا ضمان البقاء والاستمرار وتطوير قدراتها التنافسية.

### خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، وبعد القيام بالدراسة الميدانية حول موضوع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية، وذلك باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS 17.0 وبعض الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لبيرسون (I). استخلصنا أهمية ودور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي للمديرية مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وأرباحها وتعظيم مكانتها وحصتها السوقية، وذلك بمساعدتها في اكتساب ميزة تنافسية لتصل بمنتجاتها وخدماتها بأعلى مستوى من الجودة وبأقل التكاليف، وهذا ما سيكسبها ولاء الزبون ورضاه على مستوى الخدمة المقدمة.

## الخاتمة

أدى تحول بيئة الأعمال في المنظمات المعاصرة من اقتصاد قائم على الموجودات المادية إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة الموجودة في عقول أفرادها، والمعلومات التي يمكن الحصول عليها إلى تنامي دور هذا الموجود الجوهري غير الملموس في نجاح منظمات الأعمال.

حيث تهدف إدارة المعرفة - كونهما عملية تسييرية- إلى تكييف منظمات الأعمال مع محيطها وتحسين أدائها التنظيمي واثمين قدراتها في تحويل سلوكيات الأفراد لصالحها من خلال تطوير الفكر الإبداعي الإداري من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وتعمل المنظمات في العصر الحاضر على تطبيق التوجه الاستراتيجي في كل وظائفها، وفي وظيفة التسويق على وجه الخصوص من أجل تحديد وتحليل الفرص والمخاطر التسويقية التي تفرزها البيئة الخارجية، وكذا تحديد الأهداف التسويقية وتسخير الموارد اللازمة لتحقيقها. بالاستعانة بالمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقي الفعال؛ حيث وتمحور الاستراتيجية التسويقية للمنظمة في: تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات جزئية متجانسة لتستطيع خدمتها بكفاءة عالية واستهدافها بالمزيج التسويقي المناسب لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

تؤدي إدارة المعرفة دورا مهما في تطوير تلك الاستراتيجيات، من خلال تطوير المهارات التسويقية وتحقيق أقصى استفادة من المعرفة باكتشاف القدرات التسويقية لدى العاملين وتعزيز فرص بناء وخلق الموجودات الفكرية وكذا زيادة القدرة على بناء العلاقات مع الزبائن وإدامتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات (إدارة معرفة الزبون) لحصول على المكانة التنافسية المرغوبة.

بعد التطرق لما سبق في جانبها النظري، ركزت الدراسة في الدراسة الميدانية على تسليط الضوء على مدى تبني مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية التابعة لمجمع سونلغاز لإدارة المعرفة في تفعيل نشاطها التسويقي وتطوير استراتيجياتها التسويقية كنموذج للمؤسسة الجزائرية. من خلال وضع مجموعة فرضيات أهمها:

- ✓ لإدارة المعرفة مكانة مهمة في ريادة المؤسسة الاقتصادية لذا تتطلب من المؤسسة المسيرة معرفيا مجموعة متطلبات أهمها تكنولوجيا المعلومات والقوى البشرية المؤهلة؛
- ✓ يتأثر اختيار الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية أساسا بظروف السوق وطبيعة المنافسة والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛

## الخلاصة

✓ توجد علاقة وطيدة بين الاستراتيجيات التسويقية وإدارة المعرفة التي تلعب دورا مهما في تطوير استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية لتعزيز مكانتها في السوق، وضمان بقائها وتطوير قدراتها التنافسية؛ وبعد البرهنة على صحة الفرضيات الموضوعة سابقا باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وتحليل نتائجه تم التوصل لمجموعة نتائج سنستعرض أهمها في النقاط الآتية:

### أولا: نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد القيام بهذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ لإدارة المعرفة مكانة مهمة في ريادة المؤسسة الاقتصادية لذا تتطلب من المؤسسة المسيرة معرفيا مجموعة متطلبات أهمها تكنولوجيا المعلومات والقوى البشرية المؤهلة إضافة إلى الثقافة والقيادة التنظيمية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- ✓ يتأثر اختيار الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية أساسا بظروف السوق وطبيعة المنافسة والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- ✓ وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الاستراتيجيات التسويقية للمديرية وهو ما يثبت صحة الشق الأول من الفرضية الثالثة؛
- ✓ تساعد إدارة المعرفة المديرية على تطوير استراتيجياتها من أجل تعزيز مكانتها وزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة المبيعات والأرباح وكذا ضمان البقاء والاستمرار وتطوير قدراتها التنافسية وهو ما يثبت صحة الشق الثاني من الفرضية الثالثة.

### ثانيا: التوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي يمكن للمديرية الاستفادة منها:
- ✓ أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه المديرية من أجل تدعيم قدراتها التنافسية من جمع المعرفة المتاحة لذي العاملين، وتوزيعها لضمان التكوين الجيد لأفرادها وعقد الدورات التدريبية حول الموضوع؛
  - ✓ العمل على المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، بالإضافة إلى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها؛

## الخاتمة

- ✓ ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير بإنشاء قسم أو وحدة خاصة بهذه الوظيفة وتخصيص الموارد اللازمة لها؛
- ✓ دعم العمل الجماعي كسلوب لنقل وتويع المعرفة خاصة الضمنية منها والمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات بفاعلية؛
- ✓ الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة من ركائز إدارة المعرفة؛
- ✓ زيادة الاهتمام بوظيفة التسويق بشكل أفضل والاستعانة بخبراء في هذا المجال والإطلاع على الأبحاث العلمية التسويقية؛
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة باعتباره موضوعا حديثا لم يلقي بعد حقه من البحث والدراسة، فليست هناك دراسات متخصصة حول واقع المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية والتي تبني جوانب القوة والضعف بهذا الخصوص.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

- لا يزال موضوع إدارة المعرفة واسعا، وهذه الدراسة إلا جزءا منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن اعتمادها كمواضيع بحث مستقبلا، نذكر بعضها:
- ✓ واقع وآفاق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة؛
- ✓ دور الدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة؛
- ✓ أساليب الاستفادة من تجربة المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر في نقل الأساليب الحديثة المعاصرة؛
- ✓ إدارة المعرفة ودورها في إعداد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### I. الكتب:

- 1/ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 2/ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 3/ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2009.
- 4/ محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 5/ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2011.
- 6/ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2007.
- 7/ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 8/ منور اوسرير، رشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، المكتبة الجزائرية بوداود، ط1، 2011.

### II. الرسائل والمذكرات:

- 1/ أم الخير بن مسعود، خيرة حروز، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستراتيجية التسويقية، مذكرة ليسانس غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، ملحق التجارة متليلي، 2004.
- 2/ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية للمجمع الصناعي صيدال-، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة باتنة، 2012/2013.
- 3/ عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات-، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012.

### III. المجالات العلمية:

- 1/ أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008.
- 2/ هالة عبد القادر صبري، مقال بعنوان: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، ديسمبر 2010.

## قائمة المراجع

### IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1/ ثامر ياسر البكري، أحمد هشام سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، نيسان 2006.
- 2/ محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاعر العسكري، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 نيسان 2005.
- 3/ ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004.

### V. المقابلات الشخصية:

- 1/ مقابلة شخصية مع المكلف بالأمن الداخلي يوم: 2014/02/17
- 2/ مقابلة شخصية رئيس مكتب تنمية الموارد البشرية بقسم الموارد البشرية يوم: 2013/12/29.
- 3/ مقابلة شخصية مع المكلف بالإعلام بالمديرية يوم: 2014/02/17.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1/ Jia-Jeng Hou, Ying-Tsung Chien, "THE EFFECT OF MARKET KNOWLEDGE MANAGEMENT COMPETENCE ON BUSINESS PERFORMANCE: A DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVE", International Journal of Electronic Business Management, Vol. 8, No. 2, pp. 96-109 (2010) Department of Business Administration National Chiayi University Chiayi (600), Taiwan.
- 2/ Wiig, Karl, Comprehensive Knowledge Management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas, 1999.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

- 1/ <http://ar.wikipedia.org/ate> : 17/04/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



قسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الاستبيان

السيد (ة) المحترم (ة):

في إطار التحضير لمذكرة ليسانس تخصص تسويق بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية"، تم إنجاز هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة الميدانية، وللوصول إلى نتائج دقيقة نطلب منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه والبالغ عددها 26 سؤالاً، لمساعدتنا في تحقيق أهداف البحث. ونحيطكم علماً أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم

الطلبة: نصيرة كريمات، أم كلثوم فيها خير، فاروق طالب أحمد

قسم البيانات الشخصية:

- (\* الجنس:  ذكر  أنثى
- (\* السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35  من 35 إلى 45  45 سنة فأكثر
- (\* المستوى الدراسي (التعليمي): أقل من ثانوي  ثانوي  مهني  جامعي
- (\* المنصب المشغول بالمؤسسة: .....
- (\* طبيعة العمل: إداري  تقني
- (\* الأقدمية بالسنوات: أقل من 05  من 5 إلى 10  من 11 إلى 20  أكثر من 20
- (\* الوضعية: مؤقت  دائم
- (\* طريقة الترقية إلى المنصب: التكوين والشهادة  الخبرة والأقدمية
- (\* مكان العمل (المديرية والمصلحة): .....

الإختيار					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	عمليات إدارة المعرفة	أ
					<p>يتم تشخيص وتوليد المعرفة في المؤسسة عبر:</p> <p>*- الخبرات والمصادر الداخلية بالتفاعل بين الأفراد أو ورش التعلم وكذا أسلوب البحث العلمي.</p> <p>*-الأنترنيت والمصادر الخارجية كالزبائن والموردين.</p>	01
					<p>تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على:</p> <p>*- تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تبادل الخبرات.</p> <p>*- قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول الموضوعات المعرفية.</p>	02
					<p>يتم توزيع المعرفة في المؤسسة من خلال:</p> <p>*- الفرق أو شبكات المعلومات الداخلية.</p> <p>*- إصدار نشرات ودوريات ومطبوعات مختلفة.</p> <p>*- الاجتماعات والندوات وورش العمل الداخلية ودورات التدريب.</p> <p>*- الاعتماد على وسائل الإعلام.</p>	03
					<p>يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال:</p> <p>*- آراء الخبراء حول نتائج أنشطتها واستشارات مراكز البحث.</p> <p>*- نشر ثقافة منظمة تدعم التطبيق الفعال للمعرفة.</p> <p>*- فرق عمل متخصصة داخل المؤسسة.</p> <p>*- ترك الحرية للموظفين في تطبيق معارفهم.</p>	04
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	متطلبات إدارة المعرفة	ب
					<p>الاحتياجات المعرفية: يتوفر لدى المؤسسة مصادر للمعلومات مصنفة بطرق علمية للوصول إليها واستخدامها بسهولة في حل المشاكل ومعرفة تطورات السوق ومتطلبات سوق العمل.</p>	05
					<p>تكنولوجيا المعلومات: يتجلى اهتمام المؤسسة بها في:</p> <p>* توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتسهيل الخدمات وإدارة شؤون العاملين، والعمل على تحديثها واستخدام تقنيات الحماية للبيانات.</p>	06
					<p>القوى البشرية:</p> <p>*تتوفر لدى الأفراد المهارة والخبرة لأداء المهام والتفكير بمنهجية والإبداع في العمل، كما يتفهمون توجهات الإدارة العليا في التغيير.</p> <p>*يهتم المختصون بالمعرفة بتوجيه وتخطيط الموارد المعرفية.</p>	07

## الملحق رقم: 01

					الثقافة التنظيمية: يظهر اهتمام المؤسسة بها من خلال: * إتاحة فرصة التشاور وتبادل الآراء مع الآخرين وكذا التفكير والإبداع في مختلف المواقف وفرص التعاون والعمل ضمن فريق.	08
					القيادة التنظيمية: * يسهل التواصل وإبداء وجهات النظر بين الرؤساء والأفراد، وتفوض الإدارة صلاحيات واسعة لهم، مما يرفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم. * تعتبر الإدارة قدوة للأفراد في الموضوعية والمهنية وتشركهم في إتخاذ القرارات، وتحديد الخطط المستقبلية وتبني استراتيجيات إدارة المعرفة.	09
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	أهمية إدارة المعرفة	ج
					تكمن أهمية إدارة المعرفة للمؤسسة في كونها تساعد على: * تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق وتبسيط الخدمة المقدمة. * تأمين فرص الإبداع وتسهيل البحث والتطوير وحل المشاكل. * الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. * تحسين جودة قدرات العاملين وزيادة فرص الارتقاء الوظيفي * زيادة التنسيق والكفاءة والفعالية للعمليات داخل المؤسسة.	10
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة	د
					* تهتم المؤسسة بإدارة المعرفة بتوفير قسم للدراسات والأبحاث ورصد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة وإزالة عوائق تنفيذها. * تشجيع الأفراد على محاكاة ممارسات لبعض المؤسسات. * وجود نظام لصيانة موجودات المعرفة وتوقع التغيرات الطارئة عليها.	11

## 2/ الاستراتيجيات التسويقية الأكثر استخداما بالمديرية:

الرقم	العبارات	الاختيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
أ	التوجه نحو الزبون	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
12	*يتم التوجه نحو الزبون في المديرية من خلال كسب ثقته وولائه والسرعة في الاستجابة لمتطلباته. *يتوفر لدى المديرية معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة.				
ب	المزيج التسويقي في المنظمة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
13	*تركز على تطوير المنتجات بالاهتمام بالجودة وبوظيفة البحث والتطوير.				
14	*تتم بأفضلية السعر عن باقي المنافسين وتقوم بمنح تسهيلات للزبائن في الدفع، كما تأخذ بعين الاعتبار مستوى الدخل للزبائن.				
15	*تركز على تعزيز شبكة التوزيع بإنشاء قنوات توزيع جديدة على مستوى الولاية لتلبية احتياجات الزبائن والقرب منهم لتوفير الجهد والوقت.				
16	*تقوم بالتركيز على سياسة الترويج (كالإشهار وتنشيط المبيعات) والابتكار كتنفيض السعر مثلا.				
ج	استراتيجيات التسويق التنافسية التي تتبعها المنظمة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
17	*استراتيجية القيادة بالتكلفة بإتباع سياسة تخفيض تكاليف: اليد العاملة، المواد الأولية، الترويج، التوزيع وباقي التكاليف.				
18	*استراتيجية التميز من خلال الاهتمام بالأبحاث والدراسات والخدمة المتميزة للزبون من حيث الجودة ومواعيد التسليم				
19	استراتيجية التركيز بتوفير الإمكانيات اللازمة لخدمة السوق ككل. * أو البحث عن قطاع سوقي يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية والسيطرة على التكاليف.				
د	إدارة العلاقة مع الزبون	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض
20	تتم المنظمة بإدارة العلاقة من الزبائن من خلال التفاوض مع الزبون للحصول على معرفته والحفاظة على مواقفه الإيجابية تجاه المنظمة وإدارة شكاوى الزبائن بشكل فعال.				

## 3/ دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					<b>المنتج:</b> تساهم إدارة المعرفة في تطوير المنتجات وتحسين جودتها لخدمة رغبات المستهلكين الحاليين والجدد، واكتشاف خدمات وأفكار جديدة لتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح وتميز السلعة والخدمة المقدمة عما يقدمه المنافسون.	21
					<b>التسعير:</b> تساعد إدارة المعرفة المنظمة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين مع الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.	22
					<b>التوزيع:</b> تساعد إدارة المعرفة على رفع كفاءة توزيع المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع وإتباع وسائل توزيع حديثة.	23
					<b>الترويج:</b> تساعد إدارة المعرفة على تعزيز قدرة المؤسسة على الترويج للمنتجات في الأسواق بإتباع أساليب جديدة كالإعلان لإقناع الزبائن وترغيبهم في التعامل معها.	24
					<b>الزبون:</b> تساعد إدارة المعرفة على إيجاد الزبائن والعمل على تلبية احتياجاتهم من أجل تحقيق رضاهم من خلال مواكبة التغير في احتياجاتهم وسهولة وسرعة الاستجابة لها.	25
					<b>الميزة التنافسية:</b> * تعني خلق قيمة أفضل للزبائن. * تعني القدرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافس ولكن بتكلفة أقل أو تحقيق المنافع بقدر أكبر.	26

"إنتهى"

```

RECODE T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13 T14 T15 T16 T17 T18 T19
T20 T21 T22 T23 T24 T25 T26 (1 thru 1.79=1) (1.80 thru 2.5
9=2) (2.60 thru 3.39=3) (3.40 thru 4.19=4) (4.20 thru 5=5).
EXECUTE.
SAVE OUTFILE='I:\Données à analyser.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 T11 T12 T13 T14 T15 T
16 T17 T18 T19 T20 T21 T22 T23 T24 T25 T26
/STATISTICS=VARIANCE MEAN
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Statistiques

		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
N	Valide	42	42	42	41	40	40	40
	Manquante	0	0	0	1	2	2	2
	Moyenne	3.8333	3.8095	4.0000	3.4390	3.3250	3.6500	3.3500
	Variance	1.118	.938	.537	1.502	1.097	1.515	1.618

### Statistiques

		T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14
N	Valide	40	40	40	39	38	37	34
	Manquante	2	2	2	3	4	5	8
	Moyenne	3.4000	3.1500	3.5000	3.0256	3.5263	3.6486	3.2059
	Variance	1.477	1.721	1.231	1.131	1.445	.734	.835

### Statistiques

		T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21
N	Valide	37	35	35	35	36	37	34
	Manquante	5	7	7	7	6	5	8
	Moyenne	3.8108	3.1429	3.3143	3.1429	3.2222	3.4054	3.3235
	Variance	.935	.891	1.163	.950	1.149	.859	.953

### Statistiques

		T22	T23	T24	T25	T26
N	Valide	34	35	34	35	35
	Manquante	8	7	8	7	7
	Moyenne	3.0882	3.2571	3.2941	3.3143	3.4571
	Variance	.568	.961	.638	.869	1.255

## Tableau de fréquences

**T1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشدة	2	4.8	4.8	4.8
معارض	3	7.1	7.1	11.9
محايد	6	14.3	14.3	26.2
موافق	20	47.6	47.6	73.8
موافق بشدة	11	26.2	26.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**T2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	7	16.7	16.7	16.7
محايد	3	7.1	7.1	23.8
موافق	23	54.8	54.8	78.6
موافق بشدة	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**T3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض	2	4.8	4.8	4.8
محايد	5	11.9	11.9	16.7
موافق	26	61.9	61.9	78.6
موافق بشدة	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**T4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشدة	4	9.5	9.8	9.8
معارض	5	11.9	12.2	22.0
محايد	9	21.4	22.0	43.9
موافق	15	35.7	36.6	80.5
موافق بشدة	8	19.0	19.5	100.0
Total	41	97.6	100.0	
Manquante Système manquant	1	2.4		
Total	42	100.0		

**T5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide معارض بشدة	4	9.5	10.0	10.0
معارض	5	11.9	12.5	22.5
محايد	5	11.9	12.5	35.0
موافق	26	61.9	65.0	100.0
Total	40	95.2	100.0	

T5

	Effectifs	Pourcentage
Manquante    Système manquant	2	4.8
Total	42	100.0

T6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide    معارض بشدة	3	7.1	7.5	7.5
معارض	5	11.9	12.5	20.0
محايد	6	14.3	15.0	35.0
موافق	15	35.7	37.5	72.5
موافق بشدة	11	26.2	27.5	100.0
Total	40	95.2	100.0	
Manquante    Système manquant	2	4.8		
Total	42	100.0		

T7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide    معارض بشدة	4	9.5	10.0	10.0
معارض	8	19.0	20.0	30.0
محايد	5	11.9	12.5	42.5
موافق	16	38.1	40.0	82.5
موافق بشدة	7	16.7	17.5	100.0
Total	40	95.2	100.0	
Manquante    Système manquant	2	4.8		
Total	42	100.0		

T8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide    معارض بشدة	5	11.9	12.5	12.5
معارض	4	9.5	10.0	22.5
محايد	6	14.3	15.0	37.5
موافق	20	47.6	50.0	87.5
موافق بشدة	5	11.9	12.5	100.0
Total	40	95.2	100.0	
Manquante    Système manquant	2	4.8		
Total	42	100.0		

T9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide    معارض بشدة	4	9.5	10.0	10.0
معارض	13	31.0	32.5	42.5
محايد	2	4.8	5.0	47.5
موافق	15	35.7	37.5	85.0
موافق بشدة	6	14.3	15.0	100.0

**T9**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Total	40	95.2	100.0
Manquante	Système manquant	2	4.8	
	Total	42	100.0	

**T10**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.5	2.5
	معارض	8	19.0	20.0	22.5
	محايد	9	21.4	22.5	45.0
	موافق	14	33.3	35.0	80.0
	موافق بشدة	8	19.0	20.0	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**T11**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	9.5	10.3	10.3
	معارض	8	19.0	20.5	30.8
	محايد	11	26.2	28.2	59.0
	موافق	15	35.7	38.5	97.4
	موافق بشدة	1	2.4	2.6	100.0
	Total	39	92.9	100.0	
Manquante	Système manquant	3	7.1		
	Total	42	100.0		

**T12**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.9	7.9
	معارض	6	14.3	15.8	23.7
	محايد	4	9.5	10.5	34.2
	موافق	18	42.9	47.4	81.6
	موافق بشدة	7	16.7	18.4	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**T13**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	9.5	10.8	10.8
	محايد	10	23.8	27.0	37.8
	موافق	18	42.9	48.6	86.5

**T13**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	11.9	13.5	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**T14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.9	5.9
	معارض	4	9.5	11.8	17.6
	محايد	14	33.3	41.2	58.8
	موافق	13	31.0	38.2	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**T15**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	5	11.9	13.5	13.5
	محايد	6	14.3	16.2	29.7
	موافق	17	40.5	45.9	75.7
	موافق بشدة	9	21.4	24.3	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**T16**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.7	5.7
	معارض	5	11.9	14.3	20.0
	محايد	16	38.1	45.7	65.7
	موافق	10	23.8	28.6	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**T17**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.7	5.7
	معارض	6	14.3	17.1	22.9
	محايد	10	23.8	28.6	51.4

**T17**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	13	31.0	37.1	88.6
	موافق بشدة	4	9.5	11.4	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**T18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	9	21.4	25.7	28.6
	محايد	11	26.2	31.4	60.0
	موافق	12	28.6	34.3	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**T19**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.8	2.8
	معارض	10	23.8	27.8	30.6
	محايد	9	21.4	25.0	55.6
	موافق	12	28.6	33.3	88.9
	موافق بشدة	4	9.5	11.1	100.0
	Total	36	85.7	100.0	
Manquante	Système manquant	6	14.3		
	Total	42	100.0		

**T20**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.7	2.7
	معارض	5	11.9	13.5	16.2
	محايد	12	28.6	32.4	48.6
	موافق	16	38.1	43.2	91.9
	موافق بشدة	3	7.1	8.1	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**T21**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	10	23.8	29.4	29.4
	محايد	5	11.9	14.7	44.1
	موافق	17	40.5	50.0	94.1
	موافق بشدة	2	4.8	5.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**T22**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	7	16.7	20.6	20.6
	محايد	18	42.9	52.9	73.5
	موافق	8	19.0	23.5	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**T23**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	8	19.0	22.9	25.7
	محايد	9	21.4	25.7	51.4
	موافق	15	35.7	42.9	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**T24**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	6	14.3	17.6	17.6
	محايد	13	31.0	38.2	55.9
	موافق	14	33.3	41.2	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**T25**

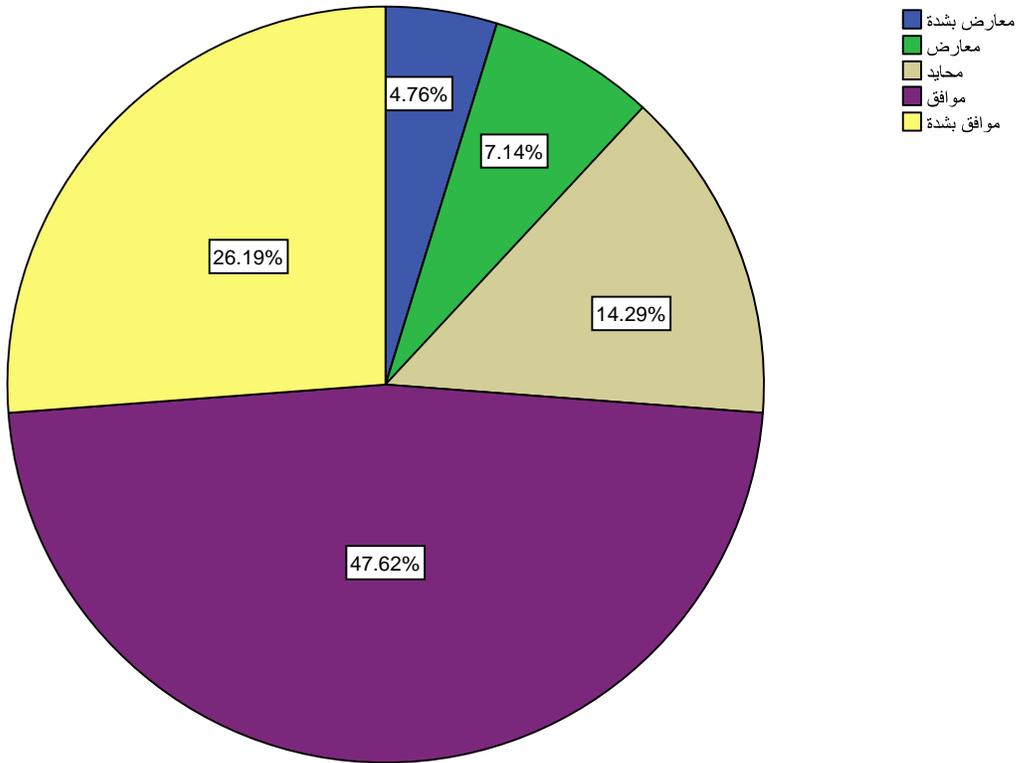
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	9	21.4	25.7	25.7
	محايد	8	19.0	22.9	48.6
	موافق	16	38.1	45.7	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**T26**

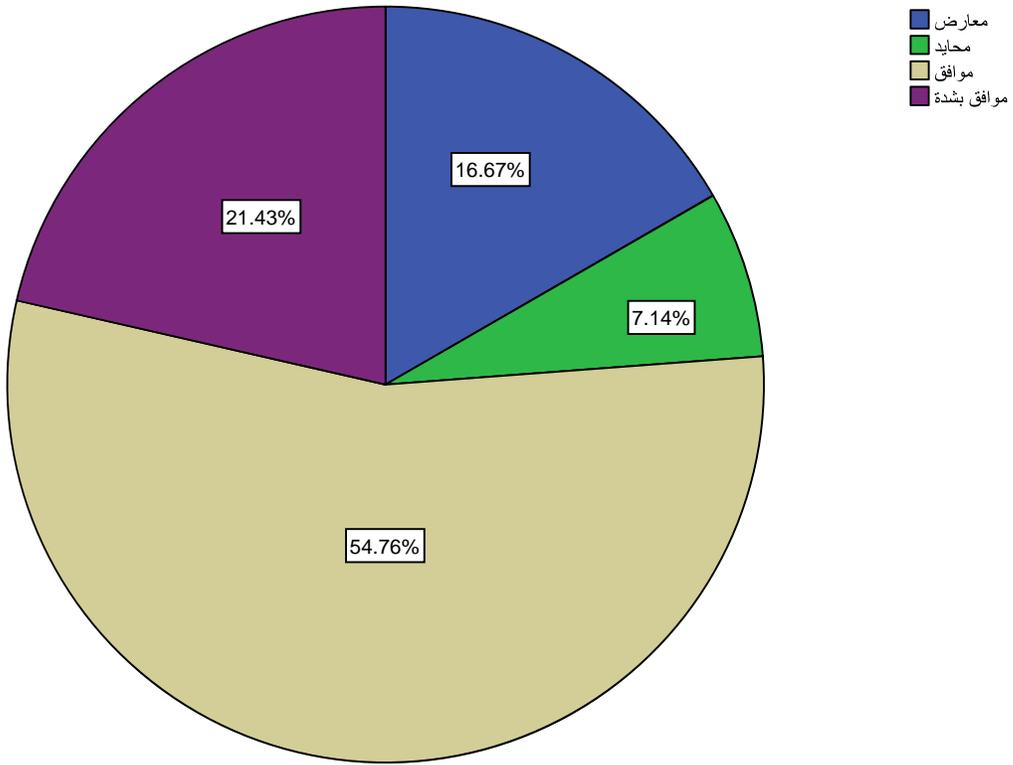
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	7	16.7	20.0	22.9
	محايد	9	21.4	25.7	48.6
	موافق	11	26.2	31.4	80.0
	موافق بشدة	7	16.7	20.0	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Diagramme en secteurs**

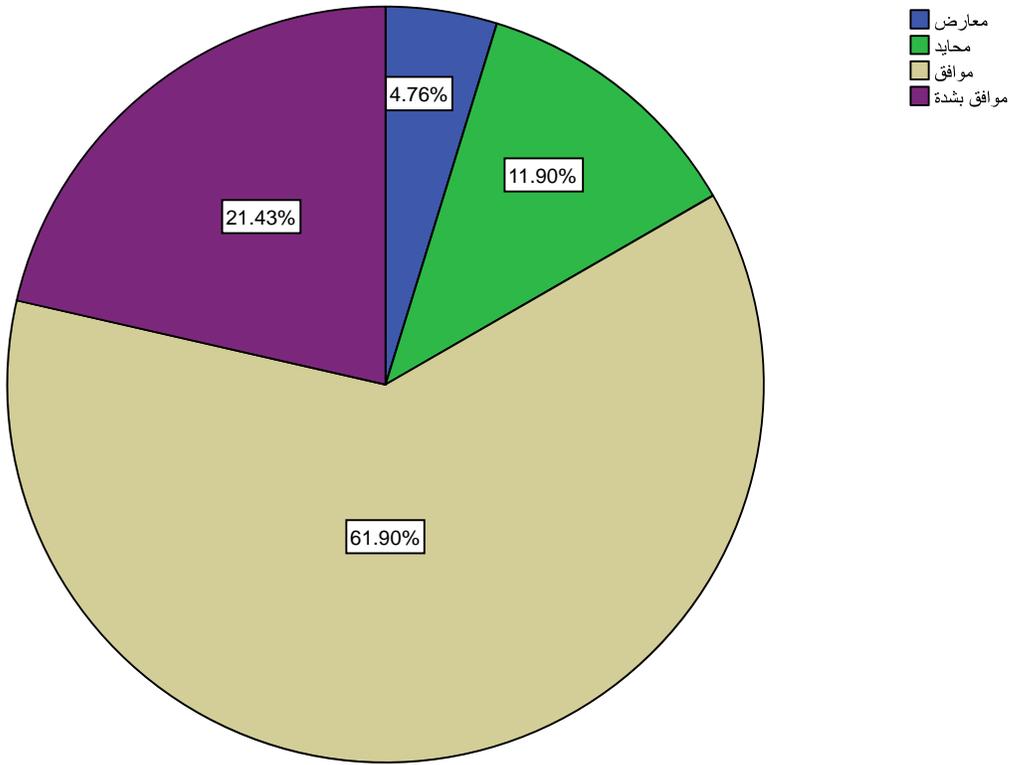
T1



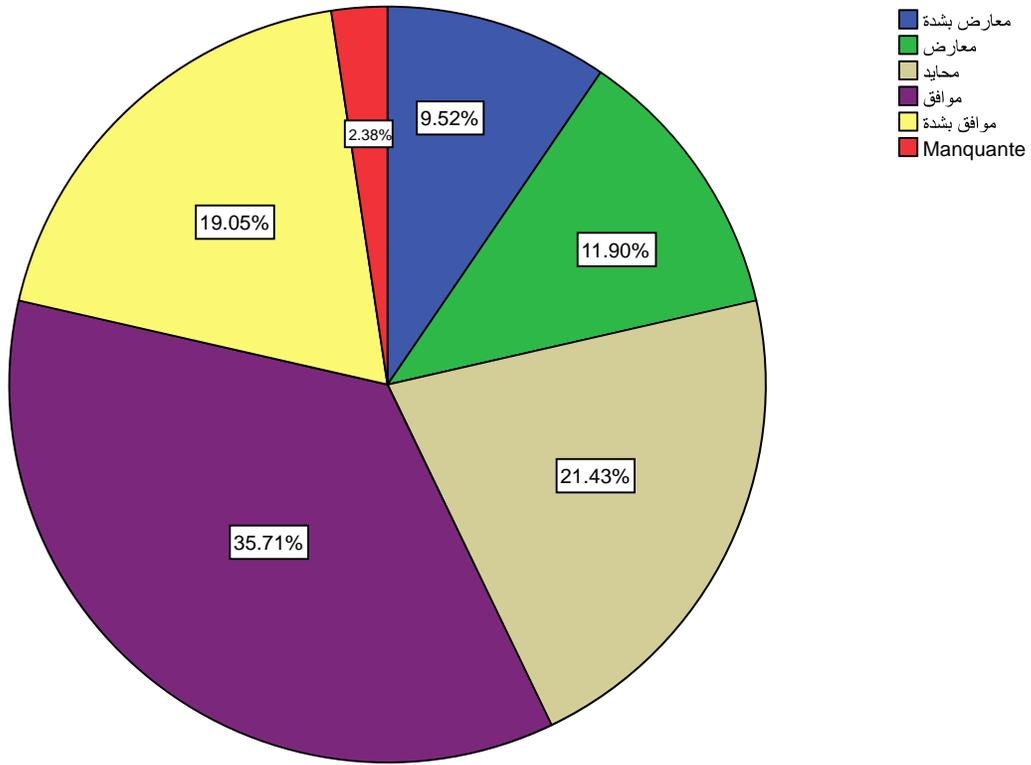
T2



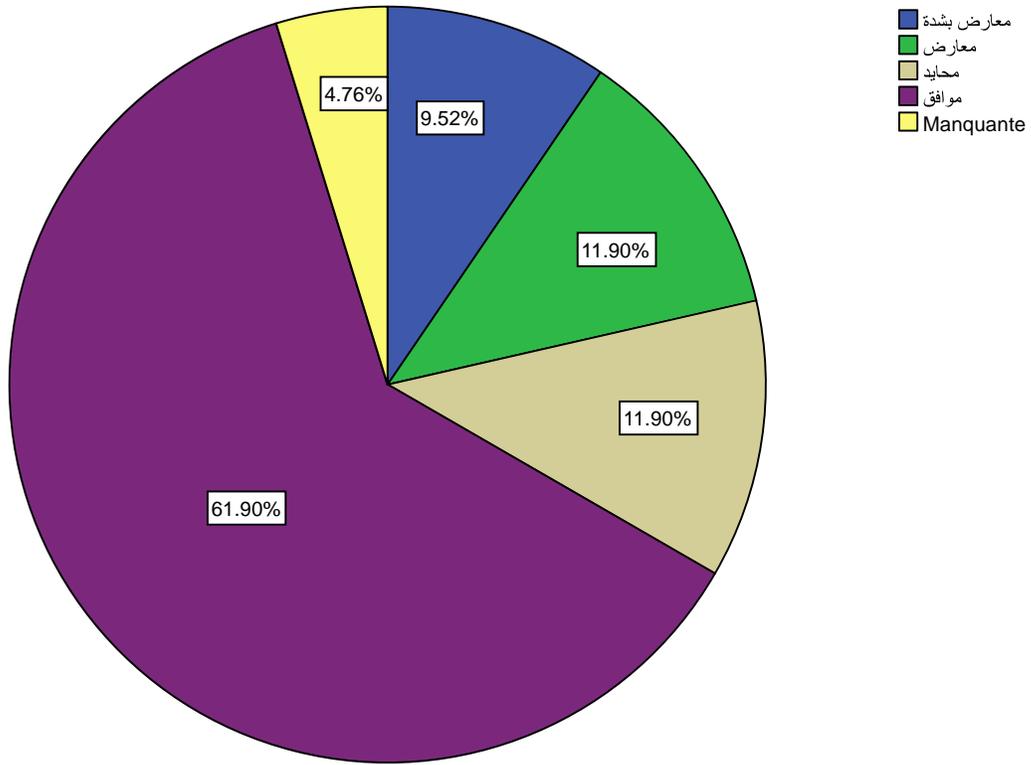
T3



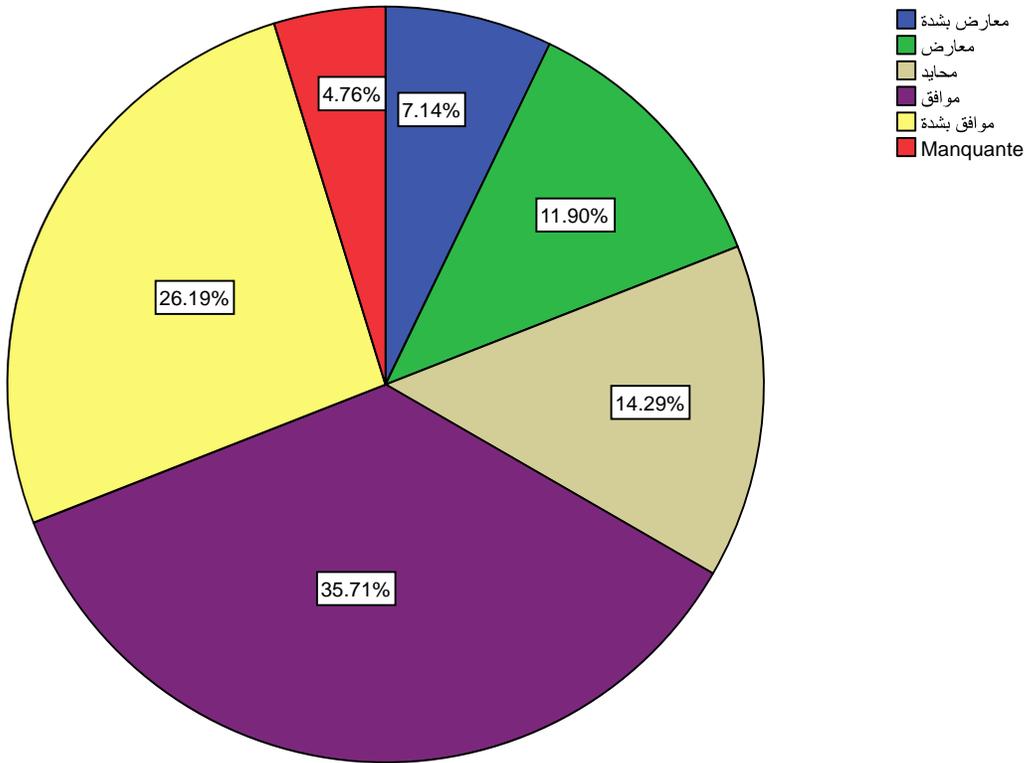
T4



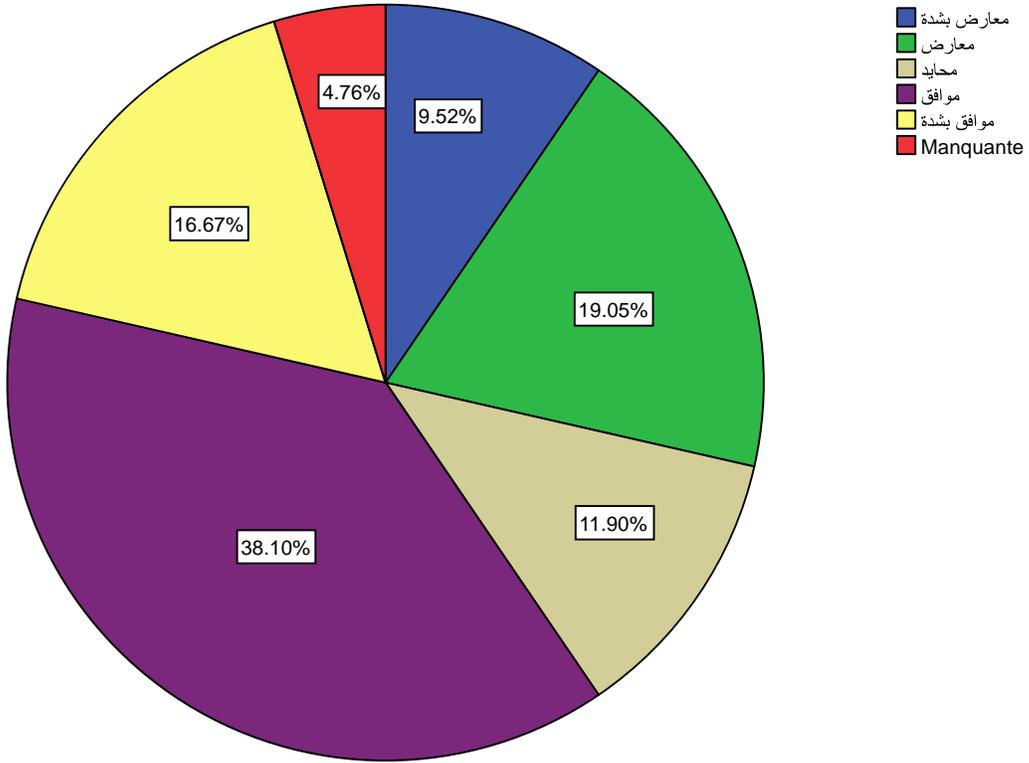
T5



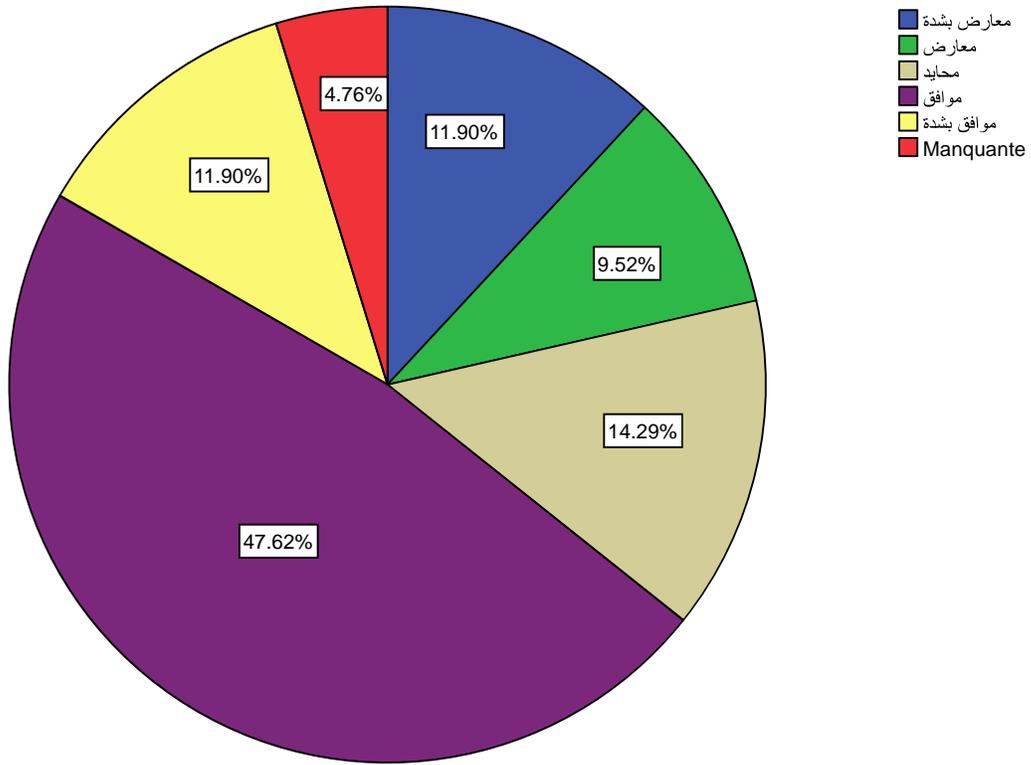
T6



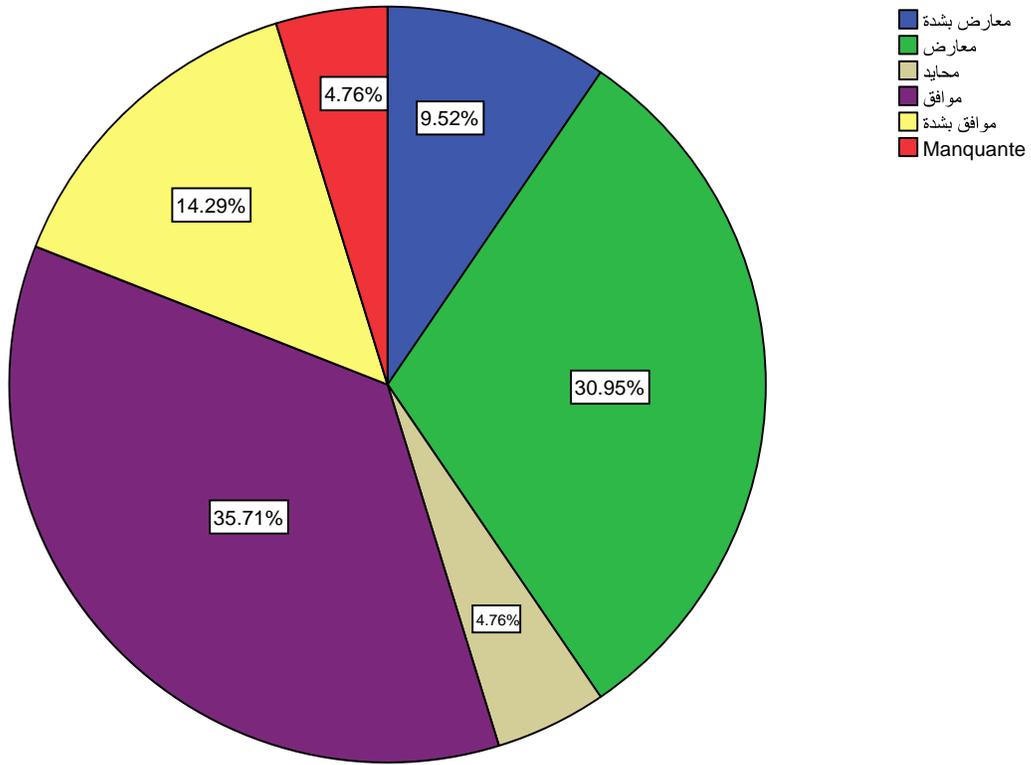
T7



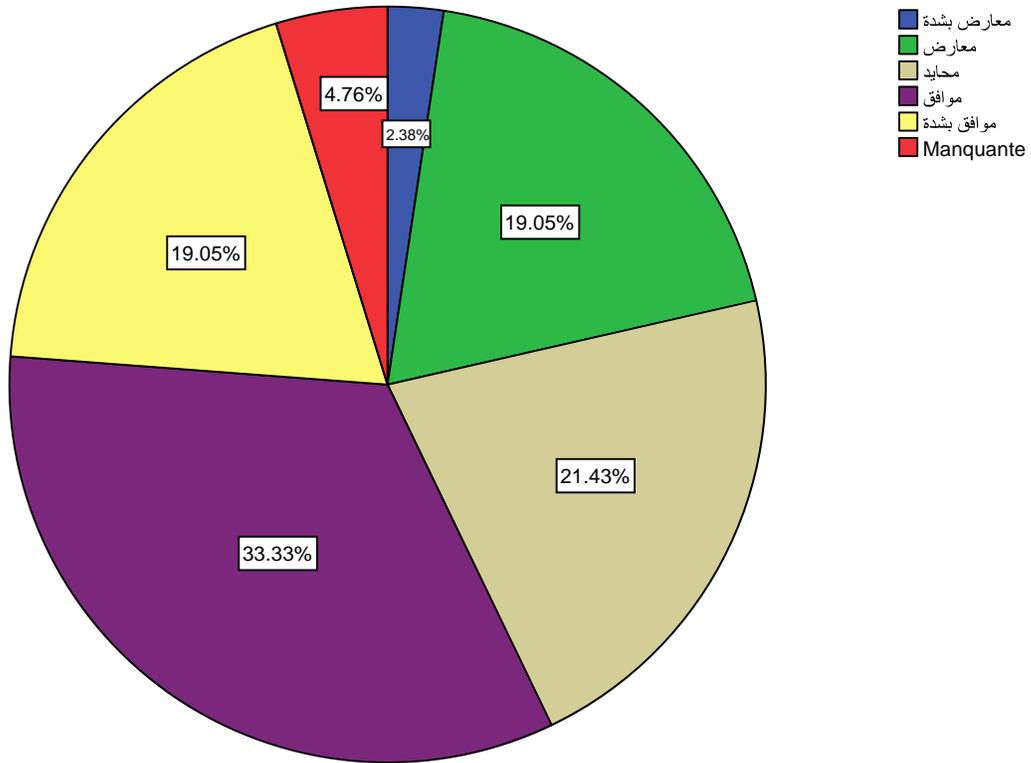
T8



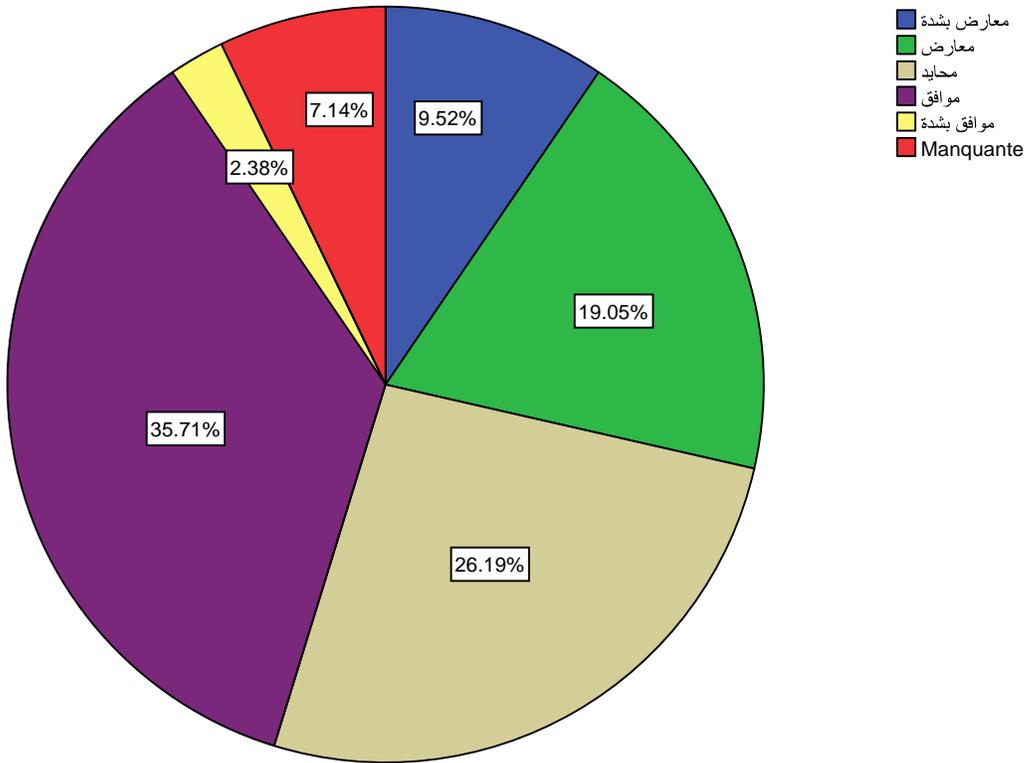
T9



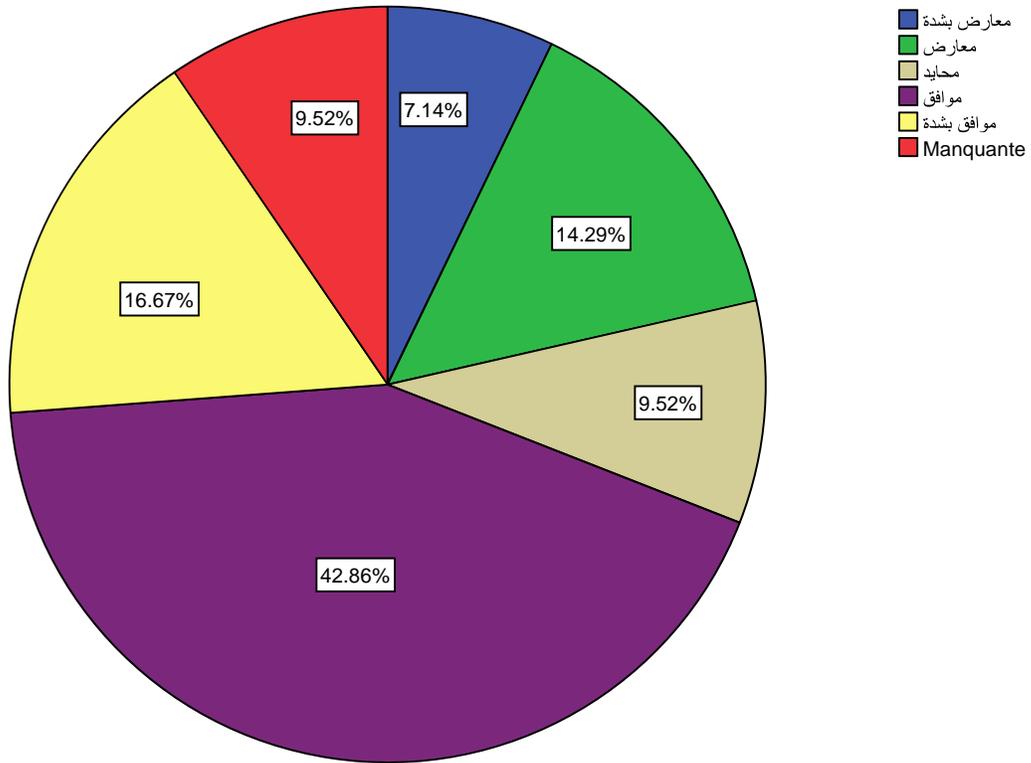
T10



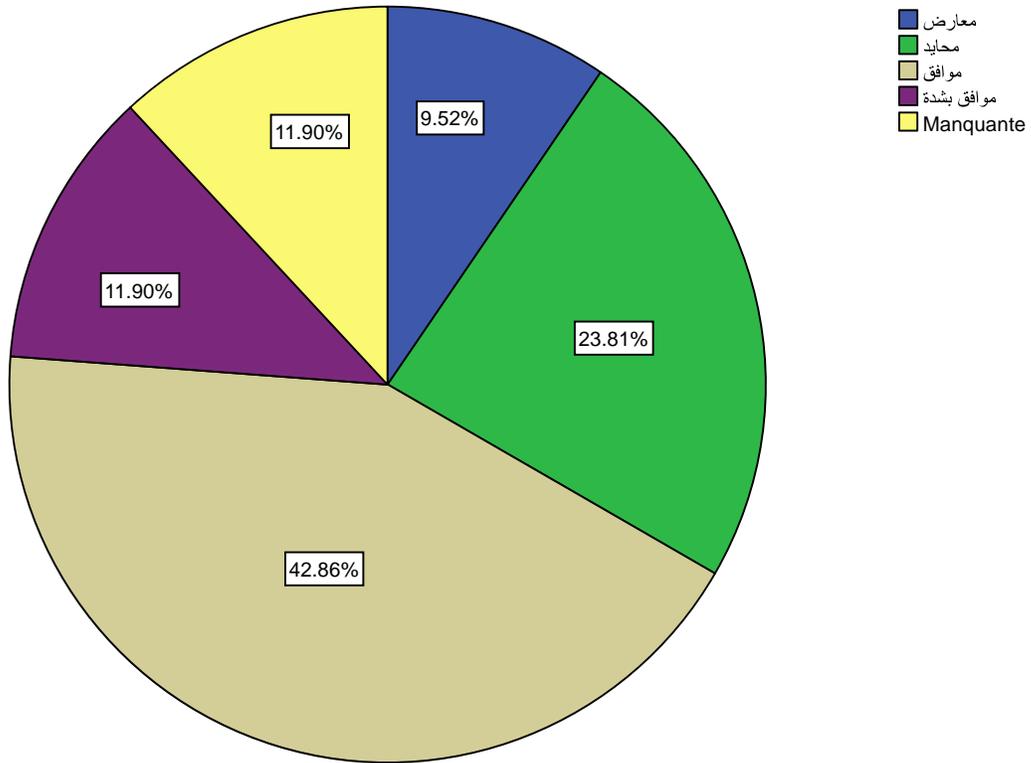
T11



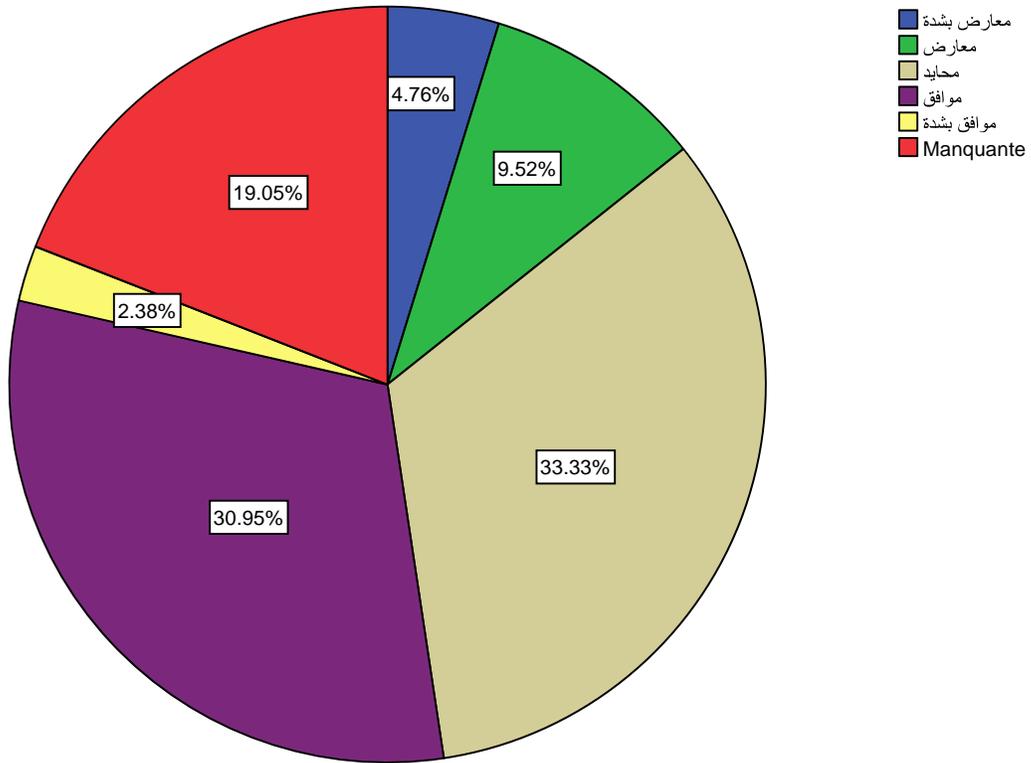
T12



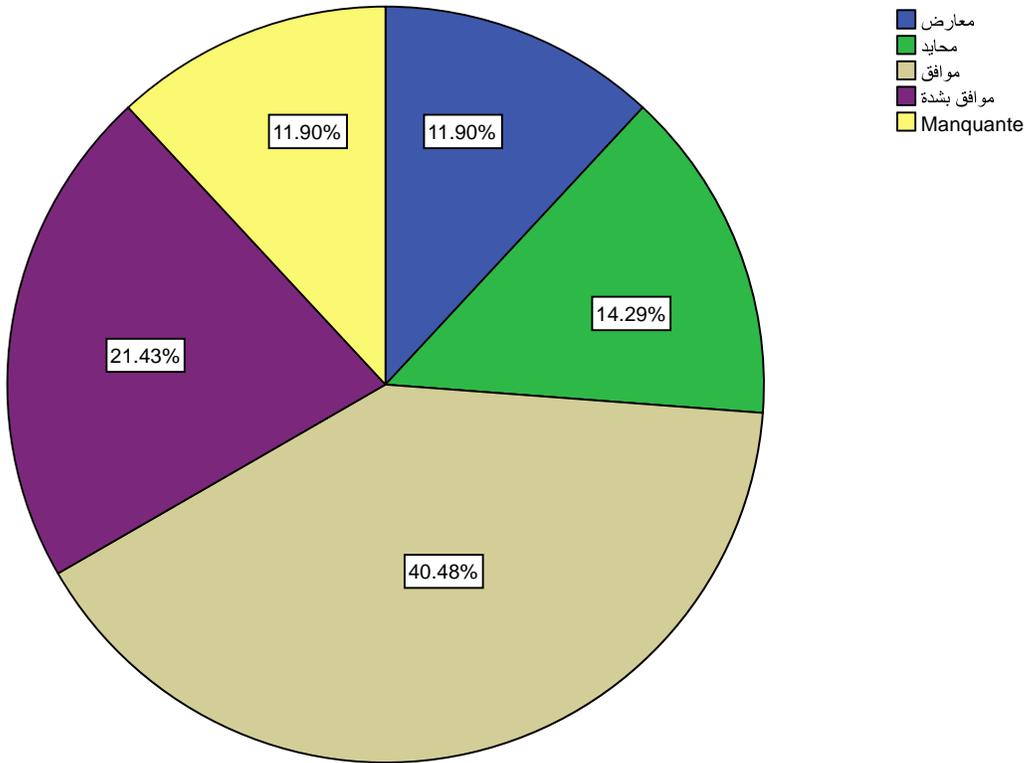
T13



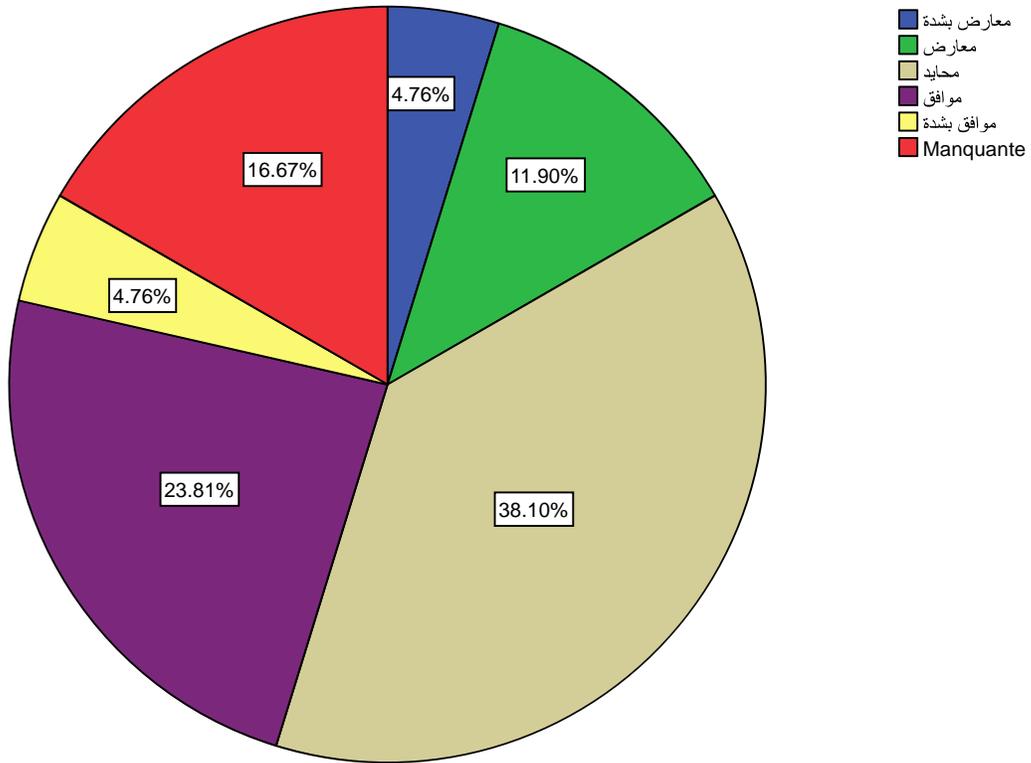
T14



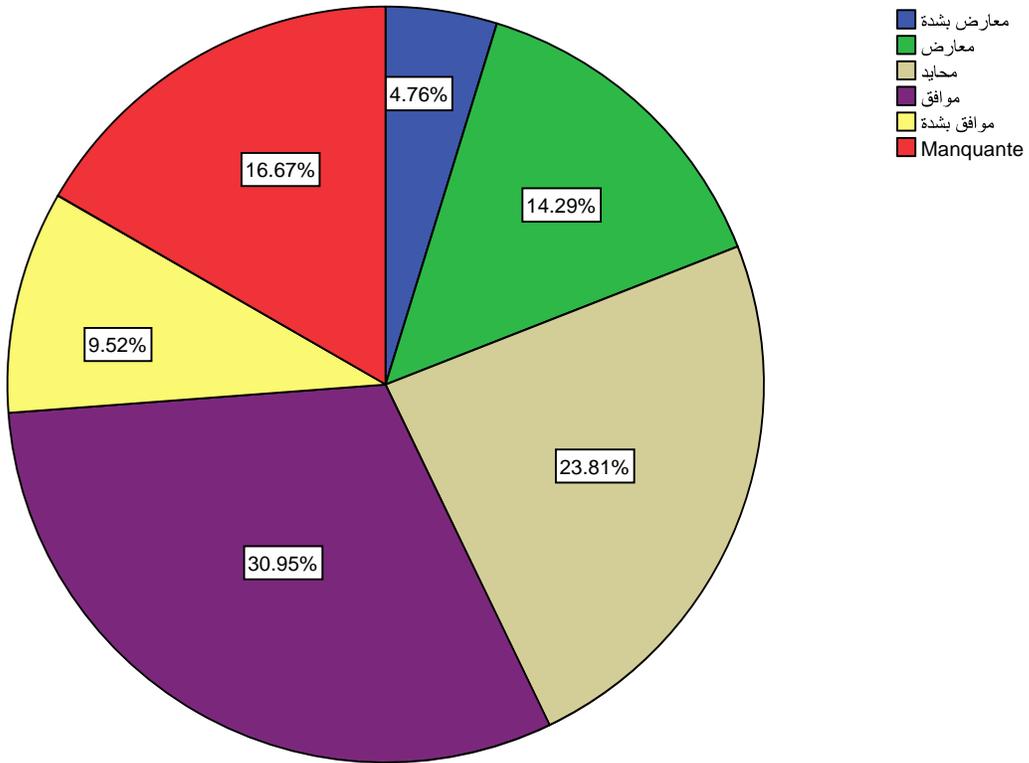
T15



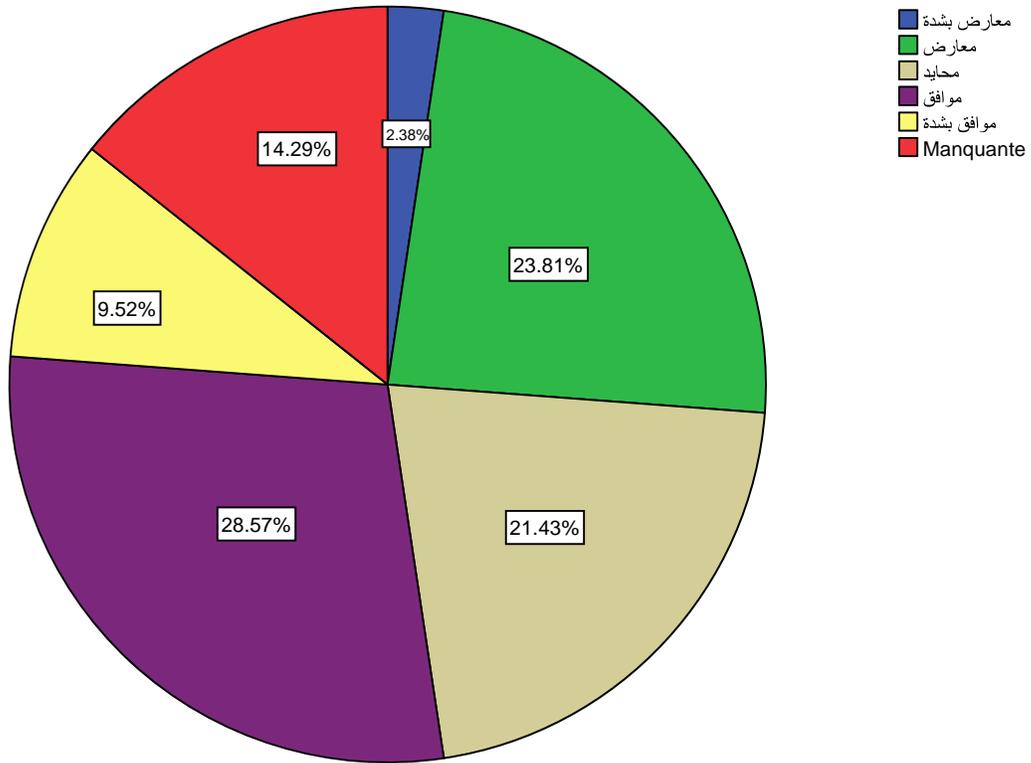
T16



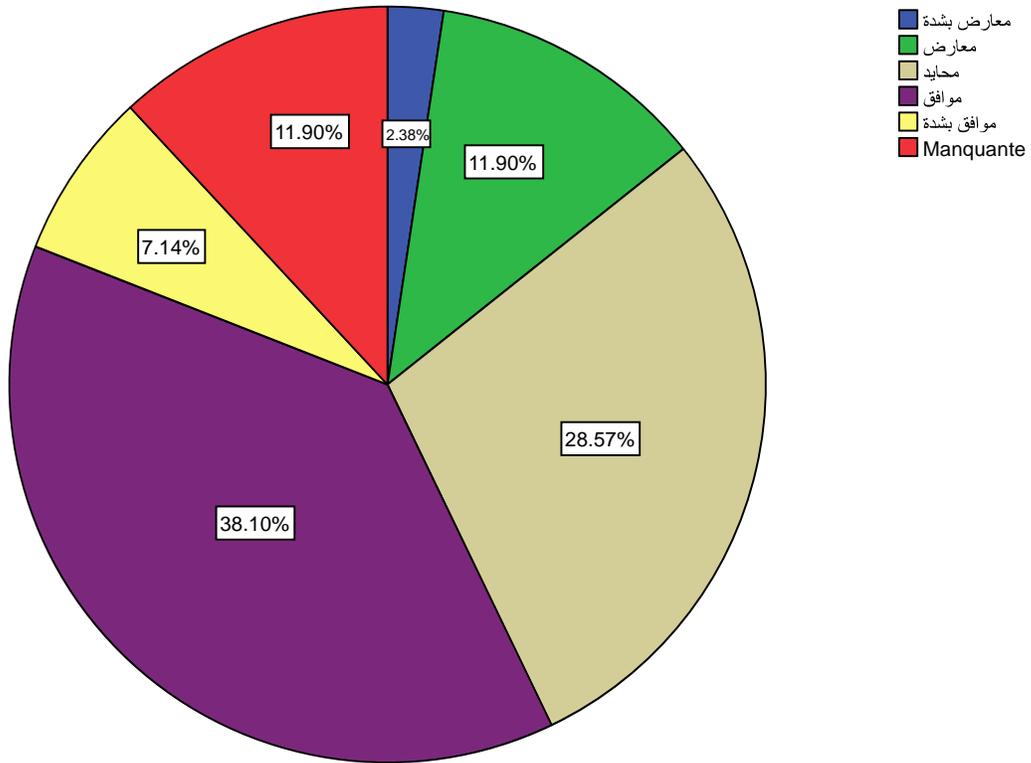
T17



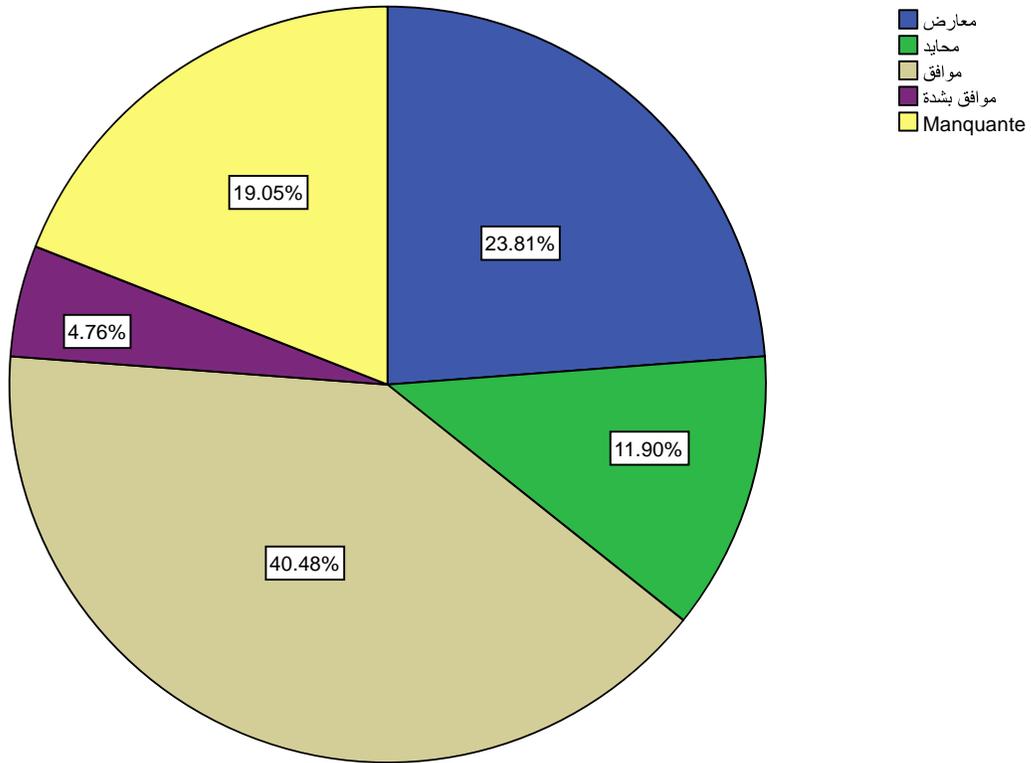
T19



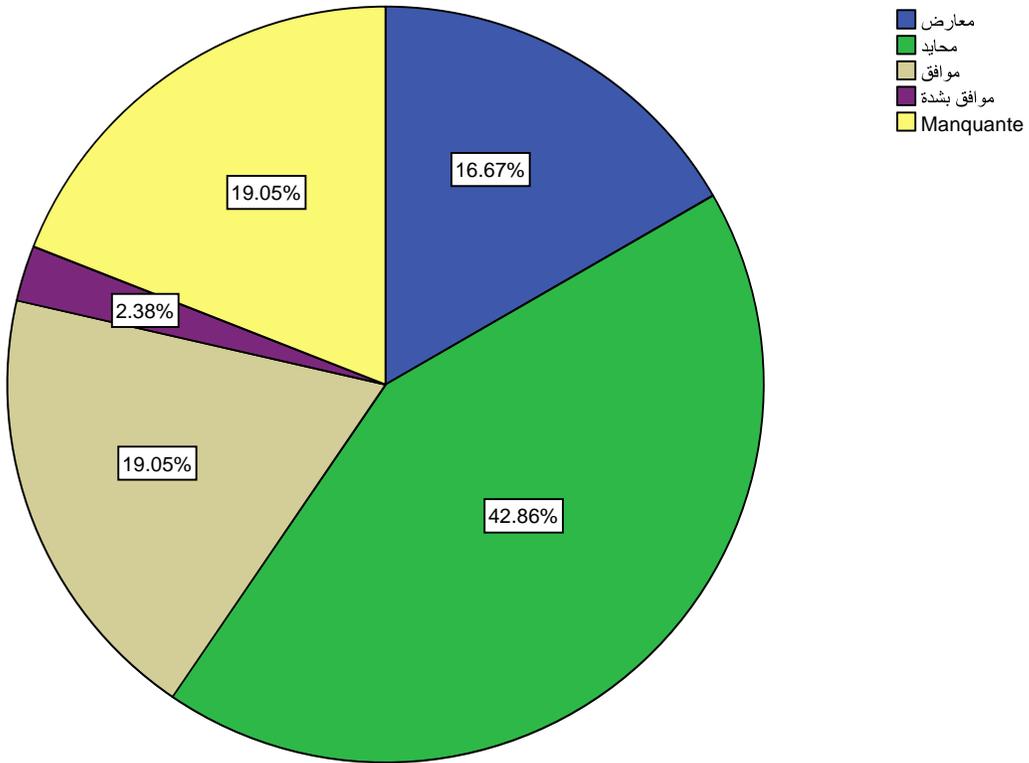
T20



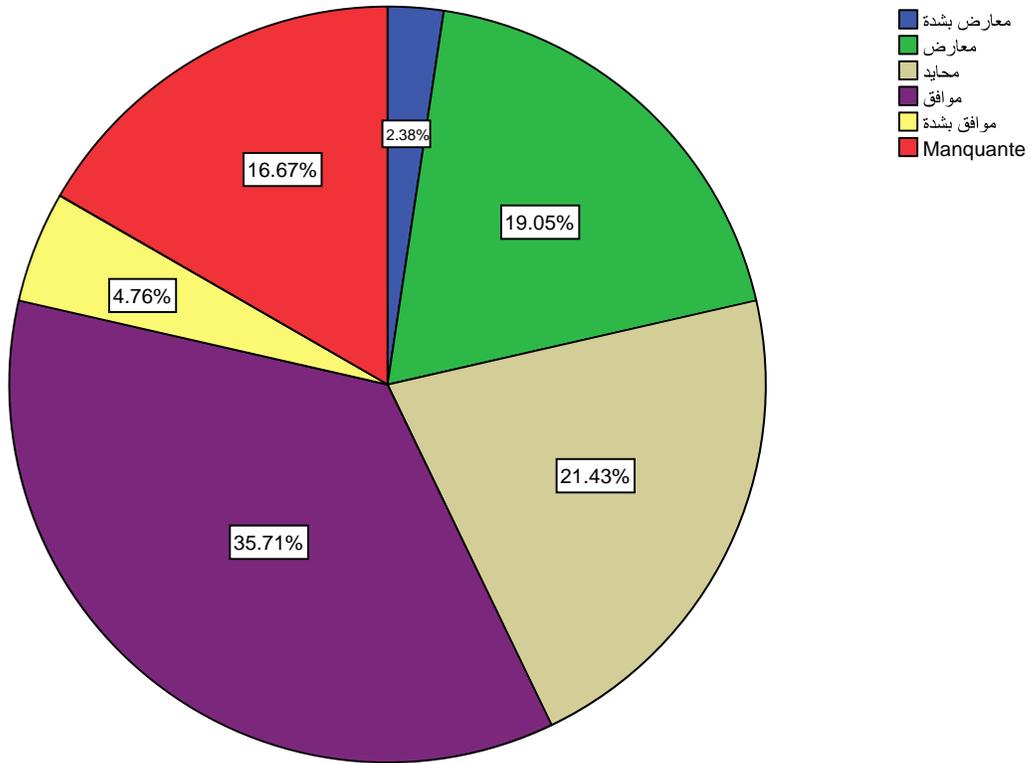
T21



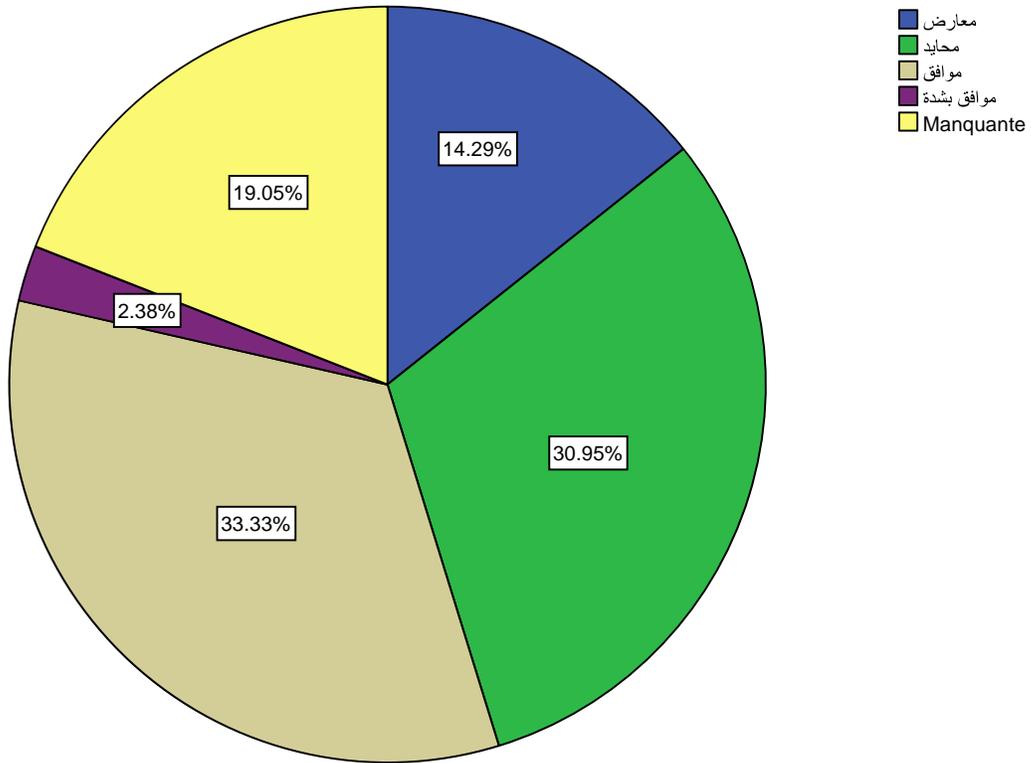
T22



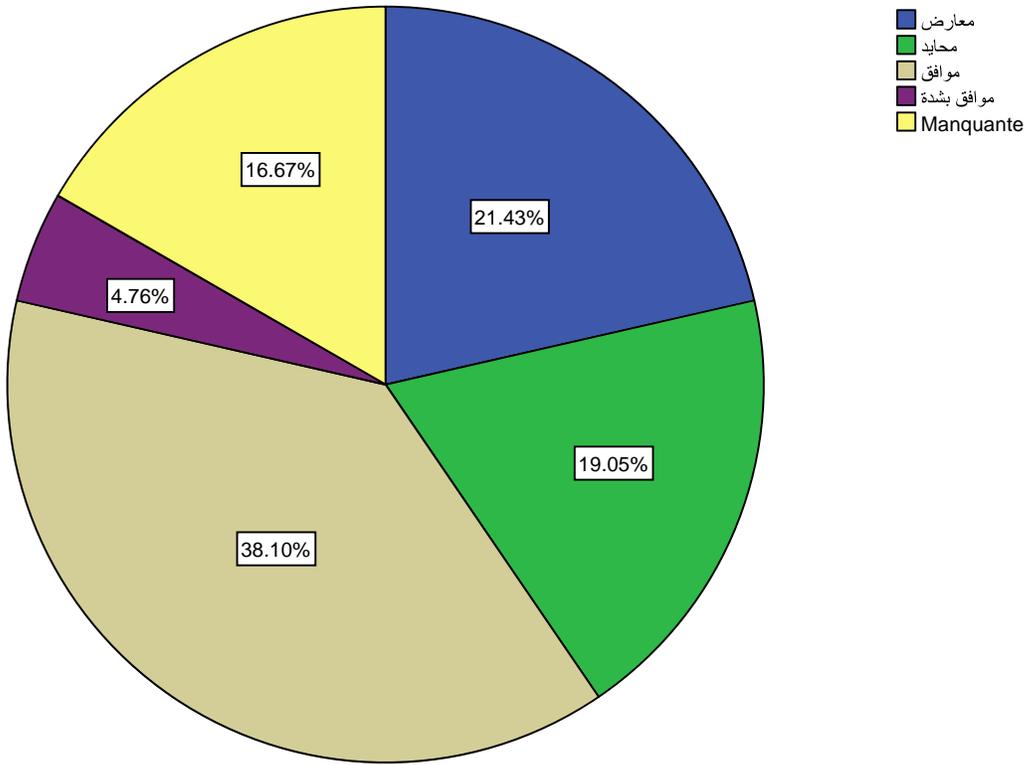
T23



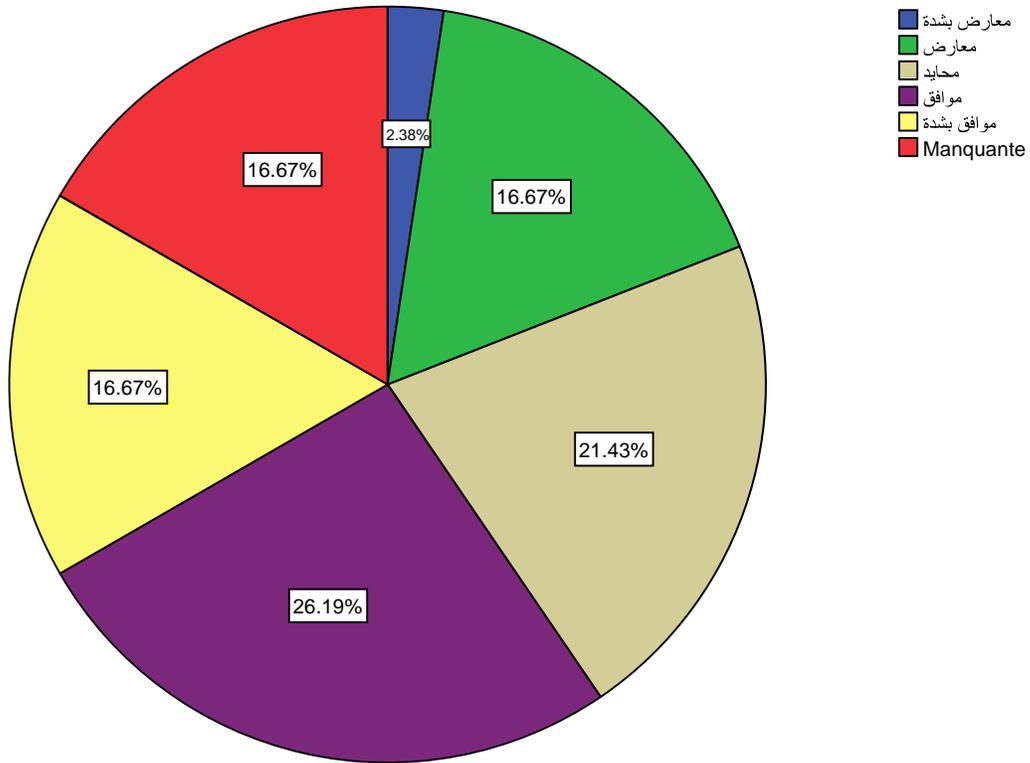
T24



T25



T26



```
FREQUENCIES VARIABLES=T18
  /STATISTICS=VARIANCE MEAN
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Statistiques

T18

N	Valide	35
	Manquante	7
	Moyenne	3.1429
	Variance	.950

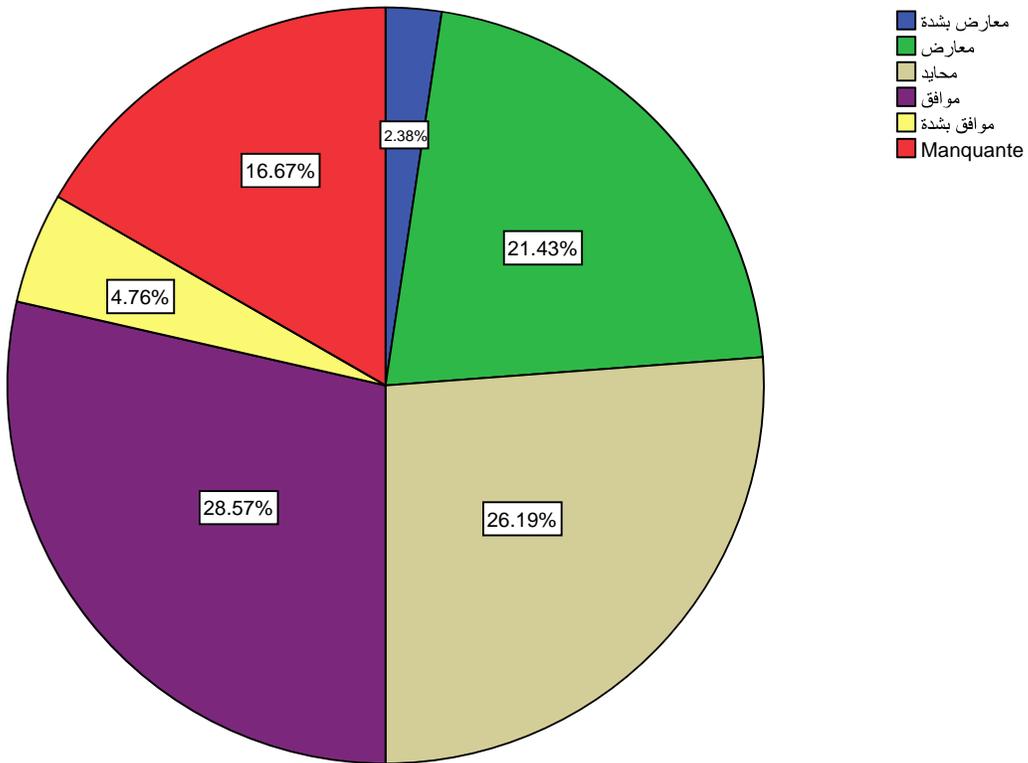
T18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	9	21.4	25.7	28.6

T18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	26.2	31.4	60.0
	موافق	12	28.6	34.3	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Systeme manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

T18



RECODE C1 C2 C3 (1 thru 1.79=1) (1.80 thru 2.59=2) (2.60 thru 3.39=3) (3.40 thru 4.19=4) (4.20 thru 5=5).

EXECUTE.

SAVE OUTFILE='I:\Données à analyser.sav'

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3

/STATISTICS=VARIANCE MEAN

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

Statistiques

		C1	C2	C3
N	Valide	42	38	35
	Manquante	0	4	7
	Moyenne	3.6905	3.5000	3.3429
	Variance	1.097	.959	.761

## Tableau de fréquences

C1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	4.8	4.8
	معارض	2	4.8	4.8	9.5
	محايد	13	31.0	31.0	40.5
	موافق	15	35.7	35.7	76.2
	موافق بشدة	10	23.8	23.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

C2

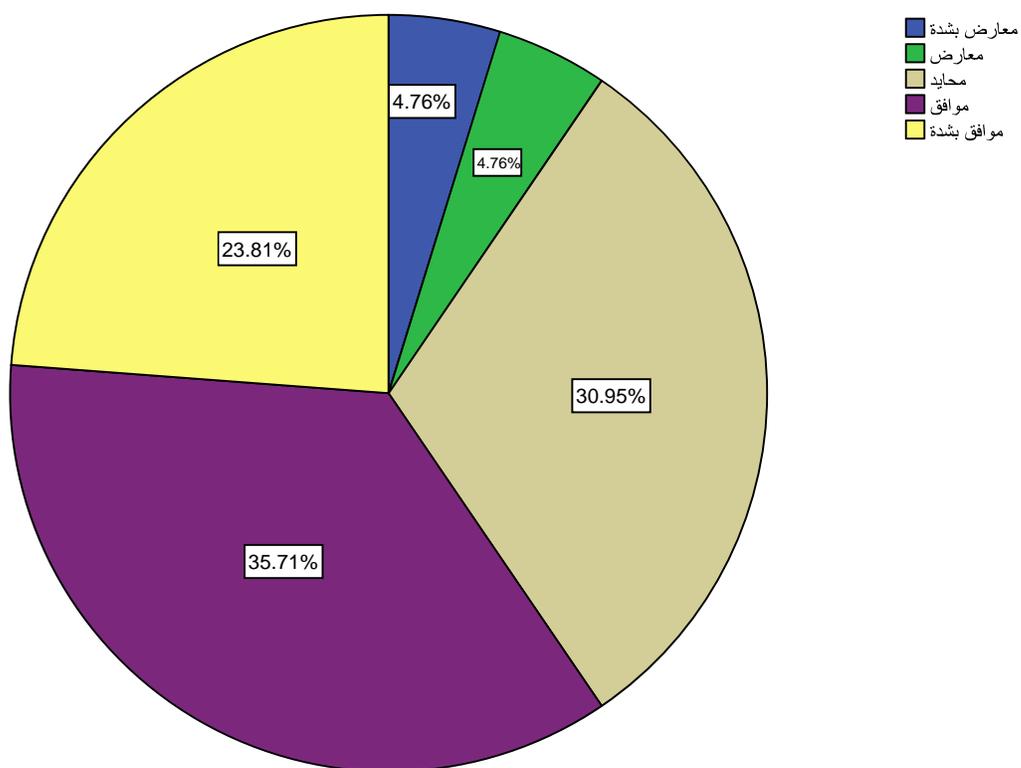
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	7	16.7	18.4	18.4
	محايد	11	26.2	28.9	47.4
	موافق	14	33.3	36.8	84.2
	موافق بشدة	6	14.3	15.8	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

C3

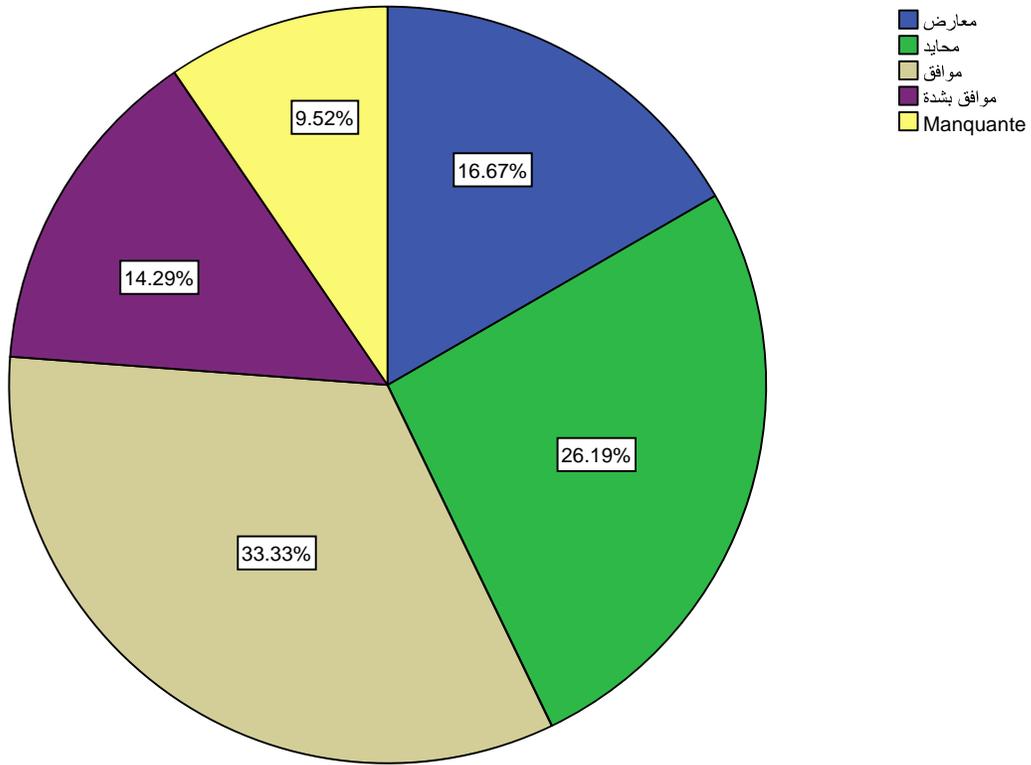
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	7	16.7	20.0	20.0
	محايد	11	26.2	31.4	51.4
	موافق	15	35.7	42.9	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

Diagramme en secteurs

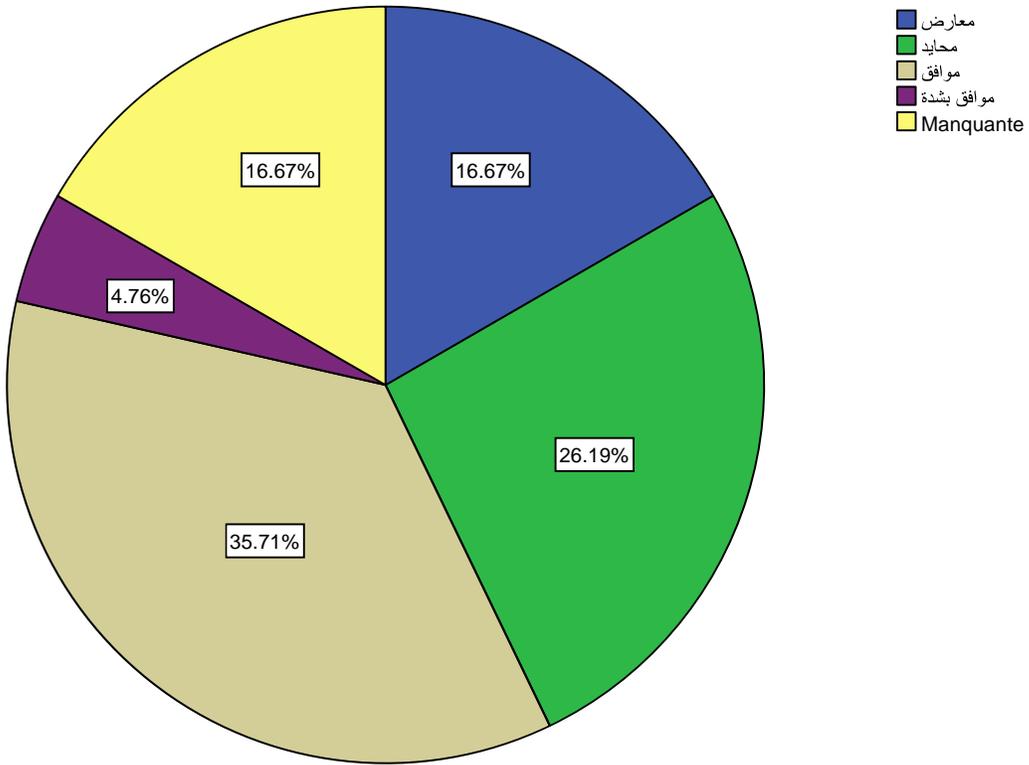
C1



C2



C3



FREQUENCIES VARIABLES=SEXE AGE NIVEAU ANCIEN NATURE SITUAT PROMO  
 /STATISTICS=VARIANCE MEAN  
 /PIECHART PERCENT  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Statistiques

		SEXE	AGE	NIVEAU	ANCIEN	NATURE	SITUAT	PROMO
N	Valide	42	42	42	42	42	42	42
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne		2.48		2.19			
	Variance		.548		.743			

## Tableau de fréquences

### SEXE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	9	21.4	21.4	21.4
	ذكر	33	78.6	78.6	100.0
Total		42	100.0	100.0	

### AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	3	7.1	7.1	7.1
	من 25 الى 35 سنة	19	45.2	45.2	52.4
	من 35 الى 45 سنة	17	40.5	40.5	92.9
	اكثر من 45 سنة	3	7.1	7.1	100.0
Total		42	100.0	100.0	

### NIVEAU

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	1	2.4	2.4	2.4
	ثانوي	11	26.2	26.2	28.6
	جامعي	30	71.4	71.4	100.0
Total		42	100.0	100.0	

### ANCIEN

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 05 سنوات	9	21.4	21.4	21.4
	من 05 الى 10 سنوات	19	45.2	45.2	66.7
	من 11 الى 20 سنة	11	26.2	26.2	92.9

**ANCIEN**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اكثر من 20 سنة	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**NATURE**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اداري	34	81.0	81.0	81.0
تقني	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**SITUAT**

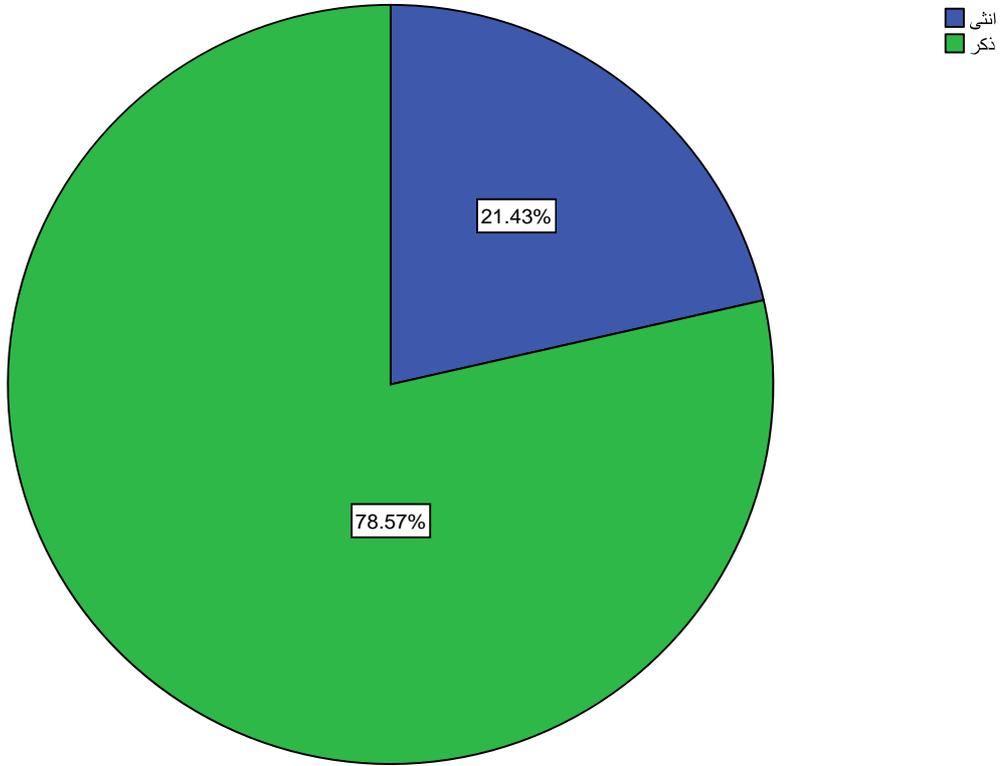
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مؤقت	2	4.8	4.8	4.8
دائم	40	95.2	95.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**PROMO**

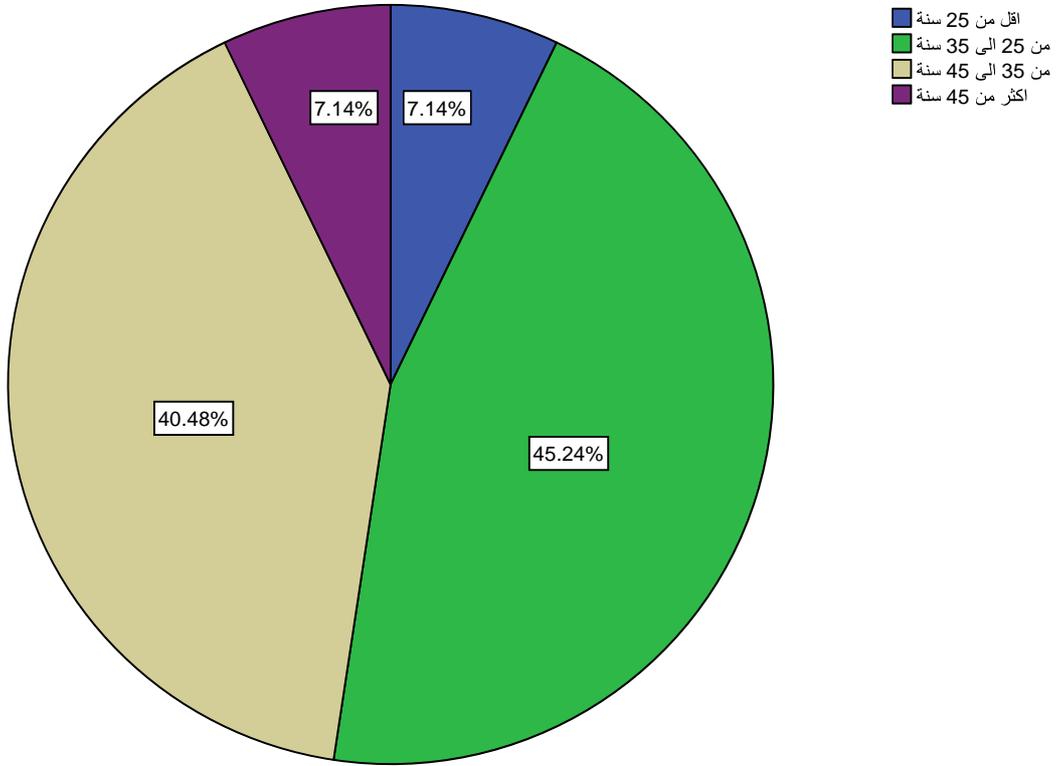
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الخبرة و الاقدمية	13	31.0	31.0	31.0
التكوين والشهادة	22	52.4	52.4	83.3
كلى الطريقتين	7	16.7	16.7	100.0
Total	42	100.0	100.0	

**Diagramme en secteurs**

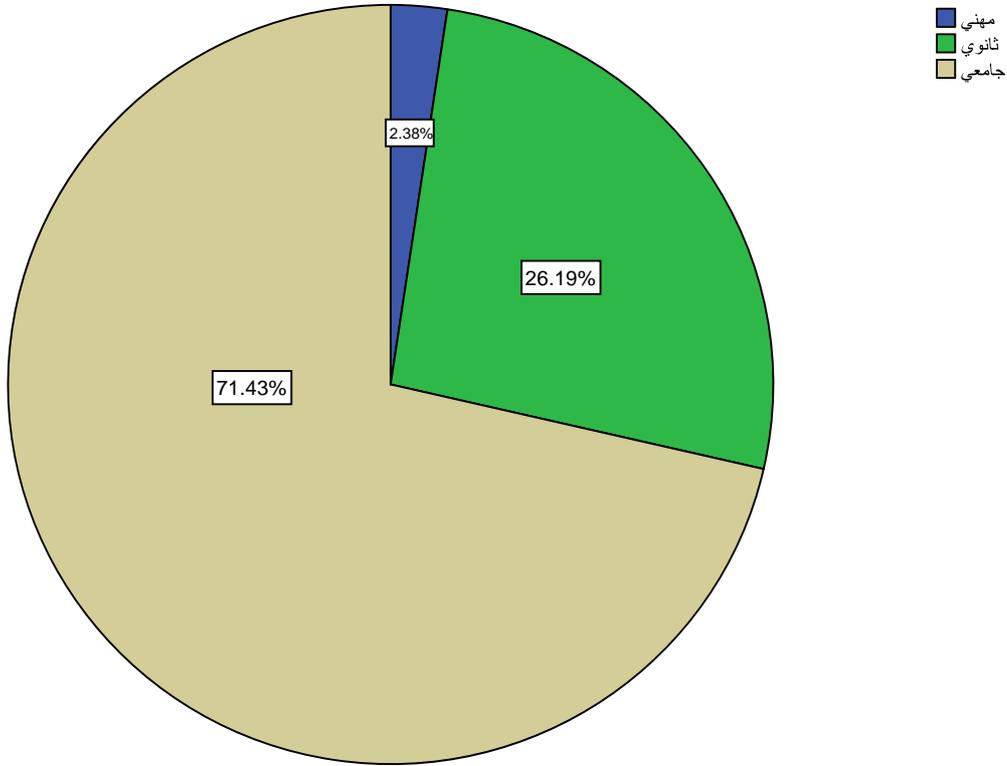
## SEXE



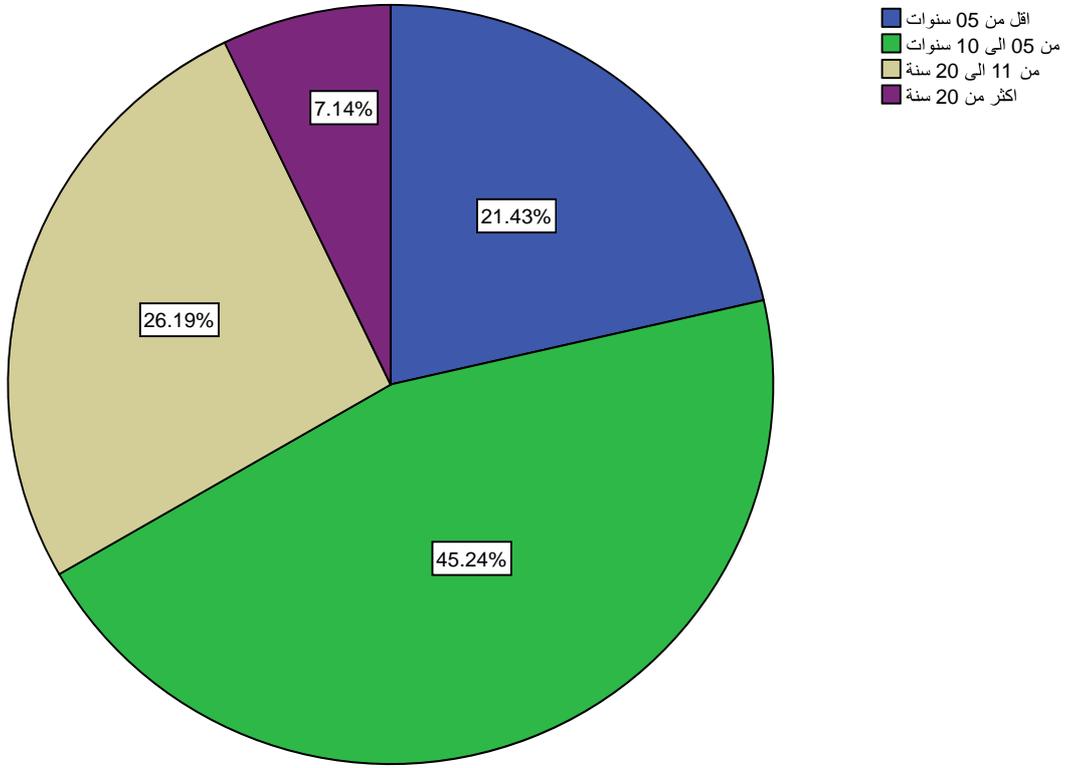
## AGE



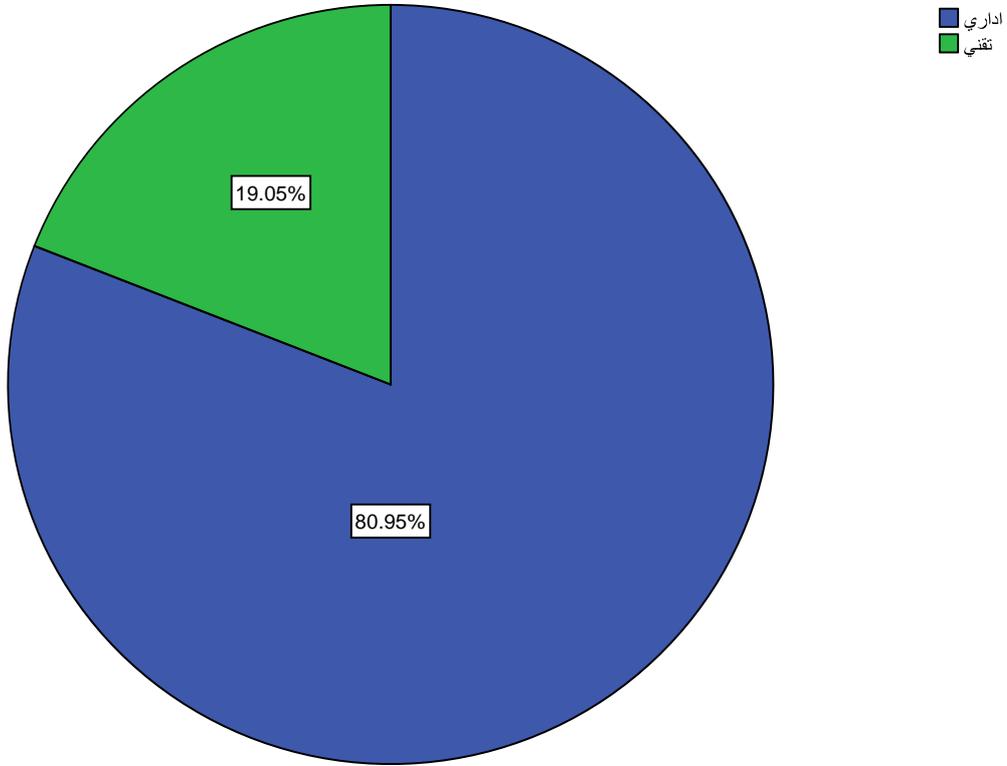
## NIVEAU



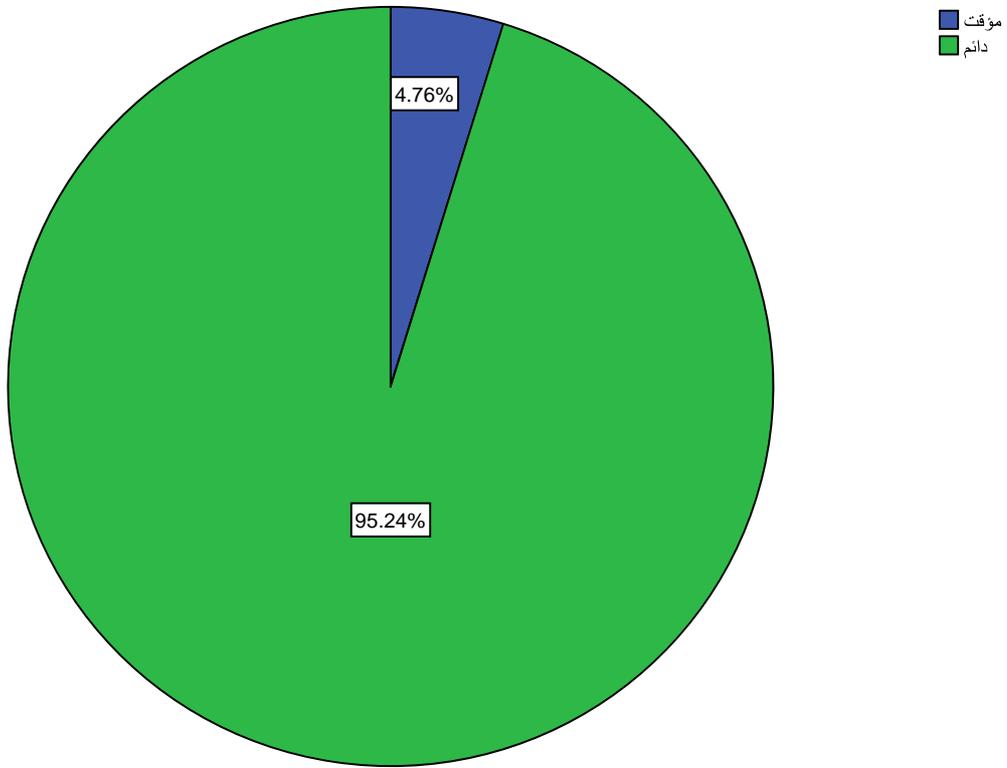
## ANCIEN



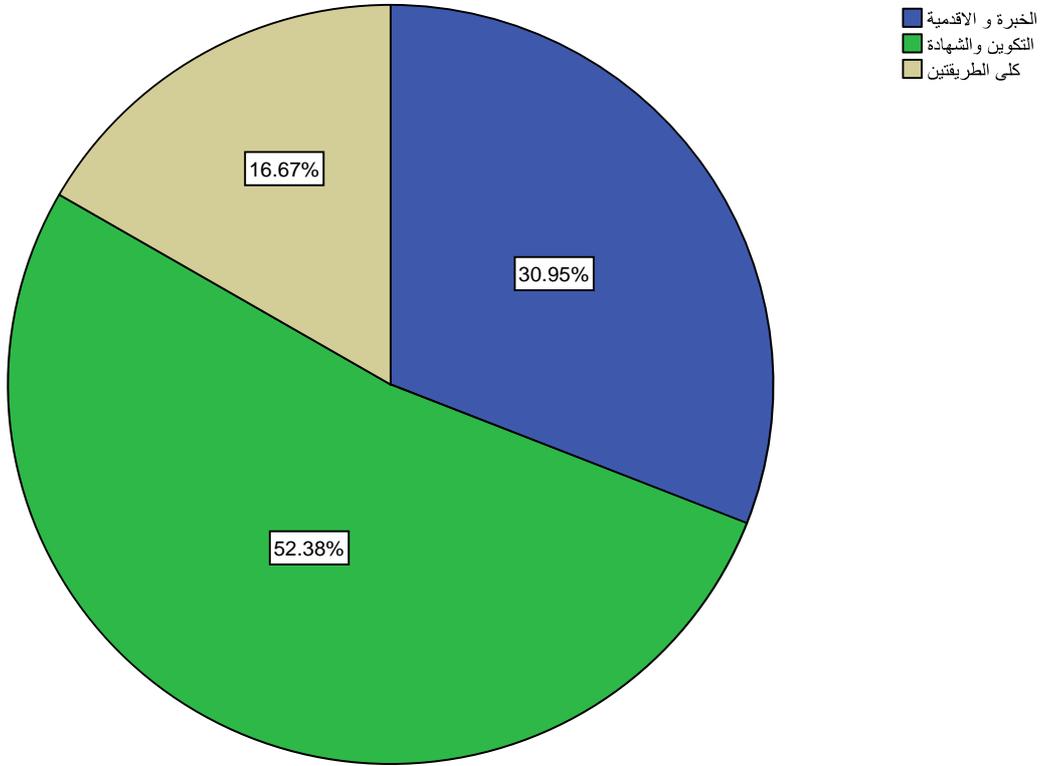
## NATURE



## SITUAT



## PROMO



GET

```
FILE='I:\Données à analyser.sav'.  
FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q  
16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30  
Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44  
/STATISTICS=VARIANCE MEAN  
/PIECHART FREQ  
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	42	38	40	38	34	40	39
	Manquante	0	4	2	4	8	2	3
	Moyenne	3.93	3.32	3.65	3.66	3.79	4.00	4.00
	Variance	.800	.925	1.105	.610	1.199	.410	1.105

### Statistiques

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valide	33	37	33	35	37	40	40
	Manquante	9	5	9	7	5	2	2
	Moyenne	3.33	3.49	3.18	3.40	2.81	3.33	3.65
	Variance	1.292	1.312	1.028	1.188	1.602	1.097	1.515

### Statistiques

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	Valide	40	36	40	39	40	38	38
	Manquante	2	6	2	3	2	4	4
	Moyenne	3.38	3.25	3.40	3.21	3.00	3.61	3.34
	Variance	1.317	1.279	1.477	1.483	1.538	.948	1.042

### Statistiques

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N	Valide	38	38	39	38	38	38	37
	Manquante	4	4	3	4	4	4	5
	Moyenne	3.26	3.13	3.31	2.97	2.97	3.47	3.51
	Variance	1.280	1.361	1.271	1.324	.945	1.499	1.146

### Statistiques

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
N	Valide	37	34	37	35	35	35	36
	Manquante	5	8	5	7	7	7	6
	Moyenne	3.65	3.21	3.81	3.14	3.31	3.14	3.31
	Variance	.734	.835	.935	.891	1.163	.950	.961

### Statistiques

		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42
N	Valide	34	37	34	34	35	34	35
	Manquante	8	5	8	8	7	8	7
	Moyenne	2.94	3.41	3.32	3.09	3.26	3.29	3.31
	Variance	1.087	.859	.953	.568	.961	.638	.869

### Statistiques

		Q43	Q44
N	Valide	33	32
	Manquante	9	10
	Moyenne	3.33	3.44
	Variance	1.229	1.286

## Tableau de fréquences

### Q1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.4	2.4
	معارض	2	4.8	4.8	7.1
	محايد	6	14.3	14.3	21.4
	موافق	23	54.8	54.8	76.2
	موافق بشدة	10	23.8	23.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

### Q2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.3	5.3
	معارض	5	11.9	13.2	18.4
	محايد	12	28.6	31.6	50.0
	موافق	17	40.5	44.7	94.7
	موافق بشدة	2	4.8	5.3	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

### Q3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.5	2.5
	معارض	6	14.3	15.0	17.5
	محايد	7	16.7	17.5	35.0
	موافق	18	42.9	45.0	80.0
	موافق بشدة	8	19.0	20.0	100.0
	Total	40	95.2	100.0	

**Q3**

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	2	4.8
	Total	42	100.0

**Q4**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	9.5	10.5	10.5
	محايد	8	19.0	21.1	31.6
	موافق	23	54.8	60.5	92.1
	موافق بشدة	3	7.1	7.9	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q5**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	4	9.5	11.8	14.7
	محايد	6	14.3	17.6	32.4
	موافق	13	31.0	38.2	70.6
	موافق بشدة	10	23.8	29.4	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q6**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	2.4	2.5	2.5
	محايد	5	11.9	12.5	15.0
	موافق	27	64.3	67.5	82.5
	موافق بشدة	7	16.7	17.5	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q7**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.6	2.6
	معارض	4	9.5	10.3	12.8
	محايد	3	7.1	7.7	20.5
	موافق	17	40.5	43.6	64.1
	موافق بشدة	14	33.3	35.9	100.0
	Total	39	92.9	100.0	

**Q7**

		Effectifs	Pourcentage
Manquante	Système manquant	3	7.1
	Total	42	100.0

**Q8**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	9.1	9.1
	معارض	4	9.5	12.1	21.2
	محايد	9	21.4	27.3	48.5
	موافق	13	31.0	39.4	87.9
	موافق بشدة	4	9.5	12.1	100.0
	Total	33	78.6	100.0	
Manquante	Système manquant	9	21.4		
	Total	42	100.0		

**Q9**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.4	5.4
	معارض	5	11.9	13.5	18.9
	محايد	11	26.2	29.7	48.6
	موافق	11	26.2	29.7	78.4
	موافق بشدة	8	19.0	21.6	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q10**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	9.1	9.1
	معارض	4	9.5	12.1	21.2
	محايد	11	26.2	33.3	54.5
	موافق	14	33.3	42.4	97.0
	موافق بشدة	1	2.4	3.0	100.0
	Total	33	78.6	100.0	
Manquante	Système manquant	9	21.4		
	Total	42	100.0		

**Q11**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.7	5.7
	معارض	6	14.3	17.1	22.9
	محايد	7	16.7	20.0	42.9
	موافق	16	38.1	45.7	88.6
	موافق بشدة	4	9.5	11.4	100.0

**Q11**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Total	35	83.3	100.0
Manquante	Système manquant	7	16.7	
	Total	42	100.0	

**Q12**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	7	16.7	18.9	18.9
	معارض	8	19.0	21.6	40.5
	محايد	11	26.2	29.7	70.3
	موافق	7	16.7	18.9	89.2
	موافق بشدة	4	9.5	10.8	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q13**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	9.5	10.0	10.0
	معارض	5	11.9	12.5	22.5
	محايد	5	11.9	12.5	35.0
	موافق	26	61.9	65.0	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q14**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.5	7.5
	معارض	5	11.9	12.5	20.0
	محايد	6	14.3	15.0	35.0
	موافق	15	35.7	37.5	72.5
	موافق بشدة	11	26.2	27.5	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q15**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.0	5.0
	معارض	8	19.0	20.0	25.0
	محايد	10	23.8	25.0	50.0
	موافق	13	31.0	32.5	82.5

**Q15**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	16.7	17.5	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q16**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	8.3	8.3
	معارض	7	16.7	19.4	27.8
	محايد	7	16.7	19.4	47.2
	موافق	16	38.1	44.4	91.7
	موافق بشدة	3	7.1	8.3	100.0
	Total	36	85.7	100.0	
Manquante	Système manquant	6	14.3		
	Total	42	100.0		

**Q17**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	11.9	12.5	12.5
	معارض	4	9.5	10.0	22.5
	محايد	6	14.3	15.0	37.5
	موافق	20	47.6	50.0	87.5
	موافق بشدة	5	11.9	12.5	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q18**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	11.9	12.8	12.8
	معارض	6	14.3	15.4	28.2
	محايد	8	19.0	20.5	48.7
	موافق	16	38.1	41.0	89.7
	موافق بشدة	4	9.5	10.3	100.0
	Total	39	92.9	100.0	
Manquante	Système manquant	3	7.1		
	Total	42	100.0		

**Q19**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	11.9	12.5	12.5
	معارض	11	26.2	27.5	40.0

**Q19**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	16.7	17.5	57.5
	موافق	13	31.0	32.5	90.0
	موافق بشدة	4	9.5	10.0	100.0
	Total	40	95.2	100.0	
Manquante	Système manquant	2	4.8		
	Total	42	100.0		

**Q20**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	6	14.3	15.8	15.8
	محايد	10	23.8	26.3	42.1
	موافق	15	35.7	39.5	81.6
	موافق بشدة	7	16.7	18.4	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q21**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.3	5.3
	معارض	6	14.3	15.8	21.1
	محايد	10	23.8	26.3	47.4
	موافق	17	40.5	44.7	92.1
	موافق بشدة	3	7.1	7.9	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q22**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.9	7.9
	معارض	7	16.7	18.4	26.3
	محايد	9	21.4	23.7	50.0
	موافق	15	35.7	39.5	89.5
	موافق بشدة	4	9.5	10.5	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q23**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.9	7.9
	معارض	10	23.8	26.3	34.2
	محايد	8	19.0	21.1	55.3
	موافق	13	31.0	34.2	89.5
	موافق بشدة	4	9.5	10.5	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q24**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.7	7.7
	معارض	7	16.7	17.9	25.6
	محايد	8	19.0	20.5	46.2
	موافق	17	40.5	43.6	89.7
	موافق بشدة	4	9.5	10.3	100.0
	Total	39	92.9	100.0	
Manquante	Système manquant	3	7.1		
	Total	42	100.0		

**Q25**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	6	14.3	15.8	15.8
	معارض	6	14.3	15.8	31.6
	محايد	10	23.8	26.3	57.9
	موافق	15	35.7	39.5	97.4
	موافق بشدة	1	2.4	2.6	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q26**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	7.9	7.9
	معارض	9	21.4	23.7	31.6
	محايد	12	28.6	31.6	63.2
	موافق	14	33.3	36.8	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
	Manquante	Système manquant	4	9.5	
Total		42	100.0		

**Q27**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	9.5	10.5	10.5
	معارض	5	11.9	13.2	23.7
	محايد	4	9.5	10.5	34.2
	موافق	19	45.2	50.0	84.2
	موافق بشدة	6	14.3	15.8	100.0
	Total	38	90.5	100.0	
Manquante	Système manquant	4	9.5		
	Total	42	100.0		

**Q28**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.7	2.7
	معارض	7	16.7	18.9	21.6
	محايد	7	16.7	18.9	40.5
	موافق	16	38.1	43.2	83.8
	موافق بشدة	6	14.3	16.2	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q29**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	9.5	10.8	10.8
	محايد	10	23.8	27.0	37.8
	موافق	18	42.9	48.6	86.5
	موافق بشدة	5	11.9	13.5	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q30**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.9	5.9
	معارض	4	9.5	11.8	17.6
	محايد	14	33.3	41.2	58.8
	موافق	13	31.0	38.2	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q31**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	11.9	13.5	13.5
	محايد	6	14.3	16.2	29.7
	موافق	17	40.5	45.9	75.7
	موافق بشدة	9	21.4	24.3	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q32**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.7	5.7
	معارض	5	11.9	14.3	20.0
	محايد	16	38.1	45.7	65.7
	موافق	10	23.8	28.6	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Q33**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	4.8	5.7	5.7
	معارض	6	14.3	17.1	22.9
	محايد	10	23.8	28.6	51.4
	موافق	13	31.0	37.1	88.6
	موافق بشدة	4	9.5	11.4	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Q34**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	9	21.4	25.7	28.6
	محايد	11	26.2	31.4	60.0
	موافق	12	28.6	34.3	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total	35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Q35**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.8	2.8
	معارض	7	16.7	19.4	22.2
	محايد	11	26.2	30.6	52.8
	موافق	14	33.3	38.9	91.7
	موافق بشدة	3	7.1	8.3	100.0
	Total	36	85.7	100.0	
Manquante	Système manquant	6	14.3		
	Total	42	100.0		

**Q36**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	7.1	8.8	8.8
	معارض	7	16.7	20.6	29.4
	محايد	16	38.1	47.1	76.5
	موافق	5	11.9	14.7	91.2
	موافق بشدة	3	7.1	8.8	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q37**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.7	2.7
	معارض	5	11.9	13.5	16.2
	محايد	12	28.6	32.4	48.6
	موافق	16	38.1	43.2	91.9
	موافق بشدة	3	7.1	8.1	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Manquante	Système manquant	5	11.9		
	Total	42	100.0		

**Q38**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	10	23.8	29.4	29.4
	محايد	5	11.9	14.7	44.1
	موافق	17	40.5	50.0	94.1
	موافق بشدة	2	4.8	5.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q39**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	7	16.7	20.6	20.6
	محايد	18	42.9	52.9	73.5
	موافق	8	19.0	23.5	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total	34	81.0	100.0	
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q40**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	2.9	2.9
	معارض	8	19.0	22.9	25.7
	محايد	9	21.4	25.7	51.4
	موافق	15	35.7	42.9	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
Total		35	83.3	100.0	
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Q41**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	6	14.3	17.6	17.6
	محايد	13	31.0	38.2	55.9
	موافق	14	33.3	41.2	97.1
	موافق بشدة	1	2.4	2.9	100.0
	Total		34	81.0	100.0
Manquante	Système manquant	8	19.0		
	Total	42	100.0		

**Q42**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	9	21.4	25.7	25.7
	محايد	8	19.0	22.9	48.6
	موافق	16	38.1	45.7	94.3
	موافق بشدة	2	4.8	5.7	100.0
	Total		35	83.3	100.0
Manquante	Système manquant	7	16.7		
	Total	42	100.0		

**Q43**

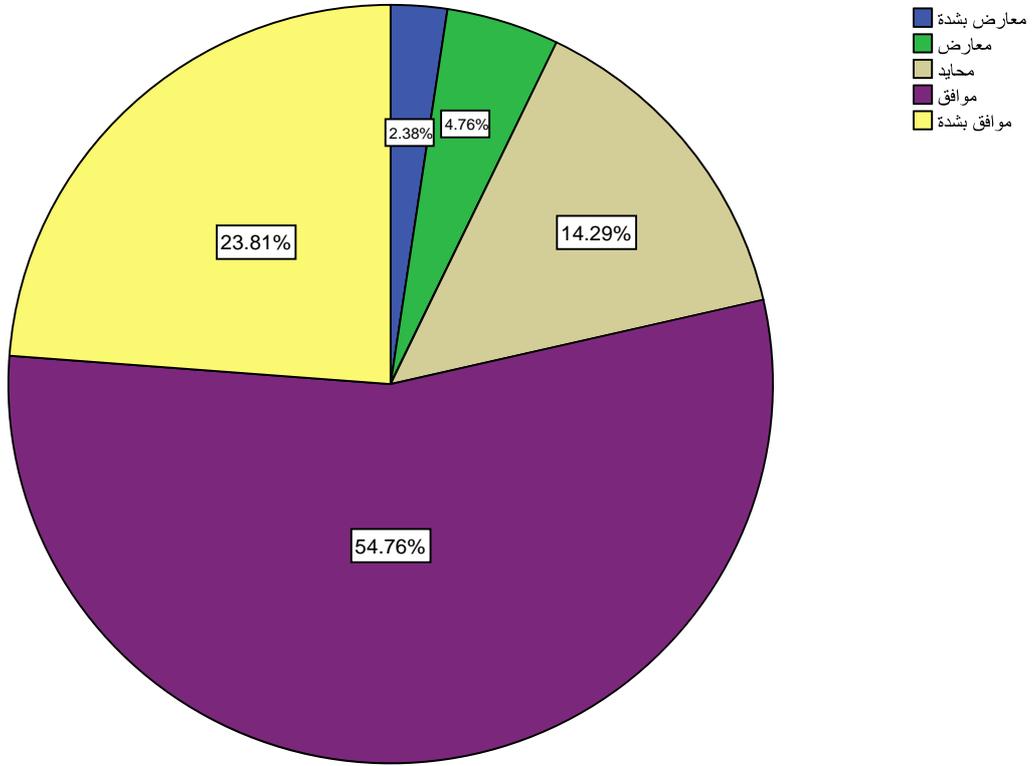
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	10	23.8	30.3	30.3
	محايد	8	19.0	24.2	54.5
	موافق	9	21.4	27.3	81.8
	موافق بشدة	6	14.3	18.2	100.0
	Total	33	78.6	100.0	
Manquante	Système manquant	9	21.4		
	Total	42	100.0		

**Q44**

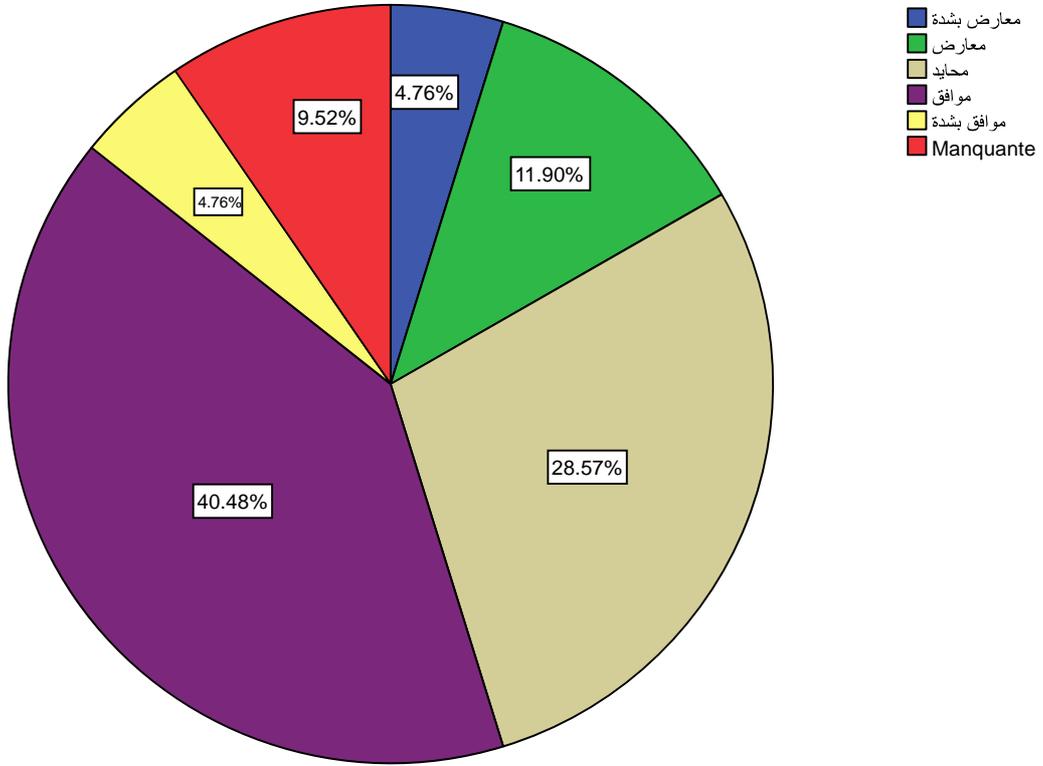
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	2.4	3.1	3.1
	معارض	6	14.3	18.8	21.9
	محايد	10	23.8	31.3	53.1
	موافق	8	19.0	25.0	78.1
	موافق بشدة	7	16.7	21.9	100.0
	Total	32	76.2	100.0	
Manquante	Système manquant	10	23.8		
	Total	42	100.0		

**Diagramme en secteurs**

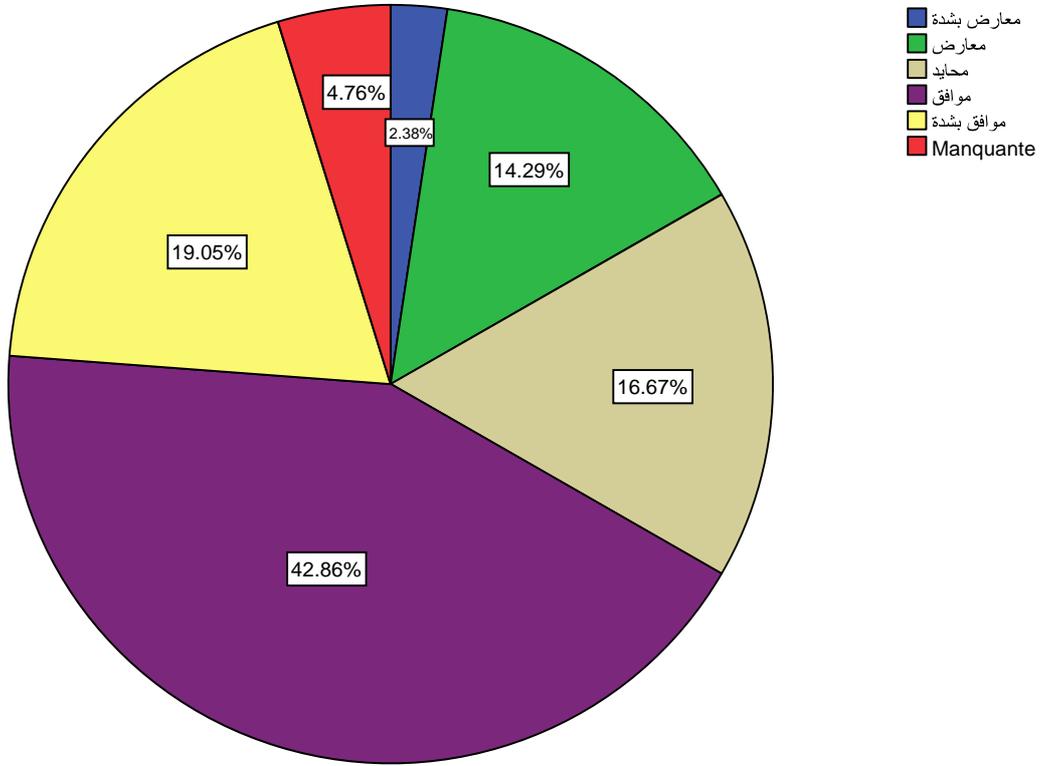
Q1



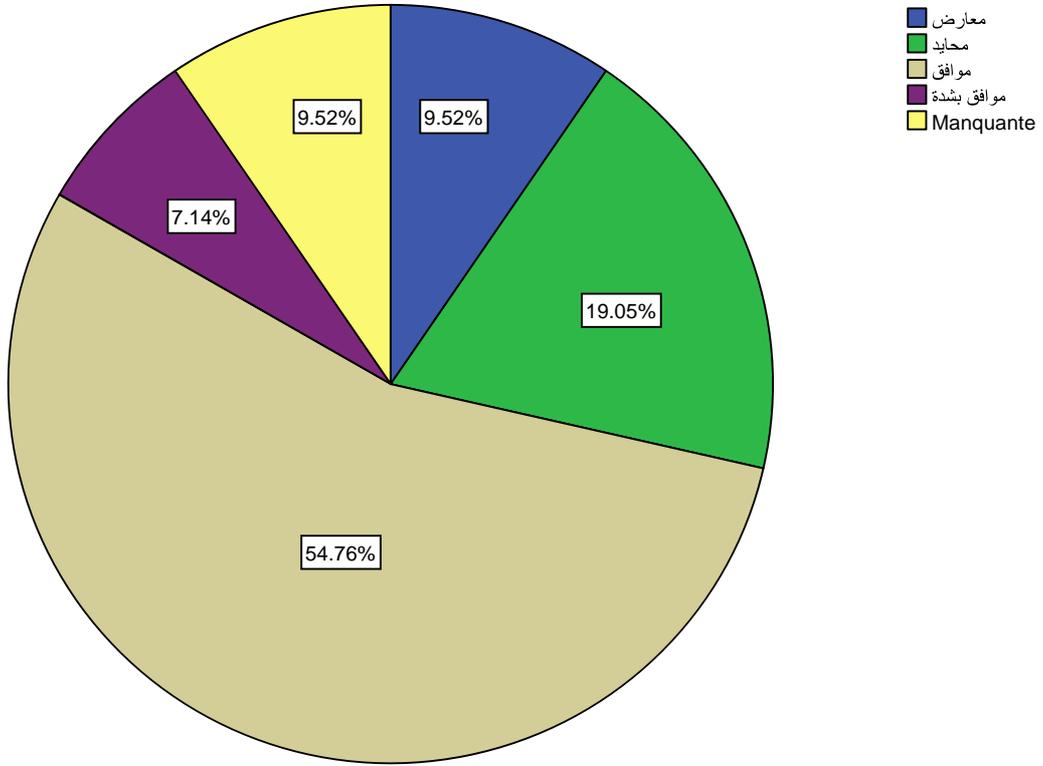
Q2



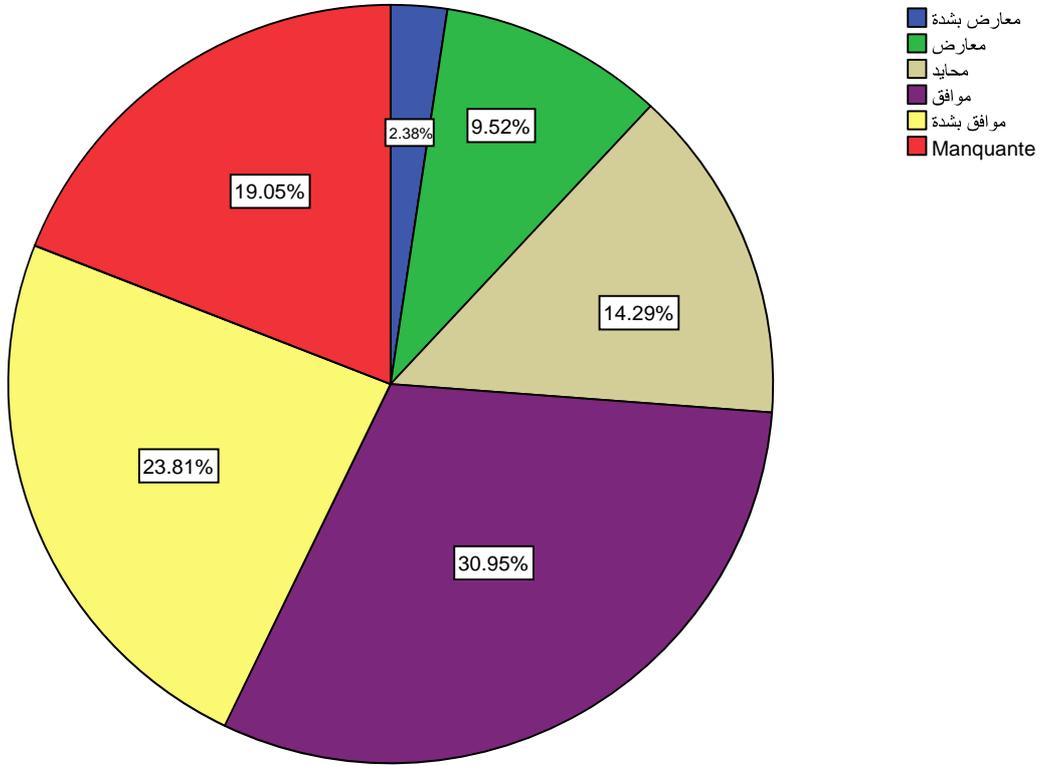
Q3



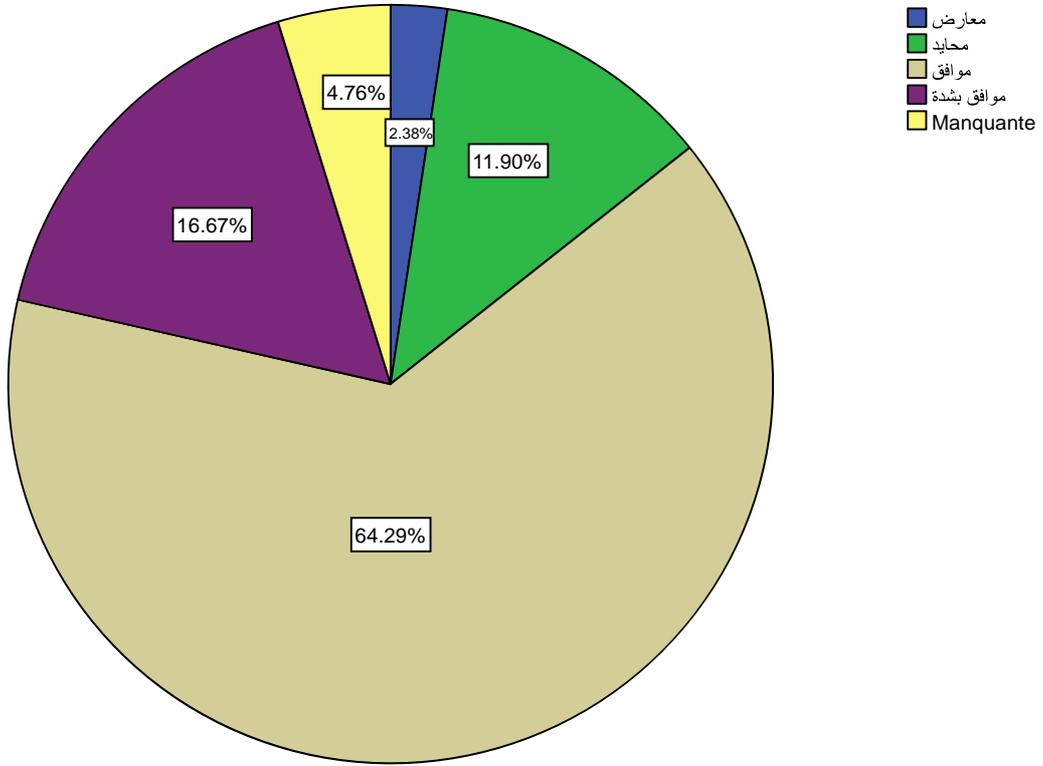
Q4



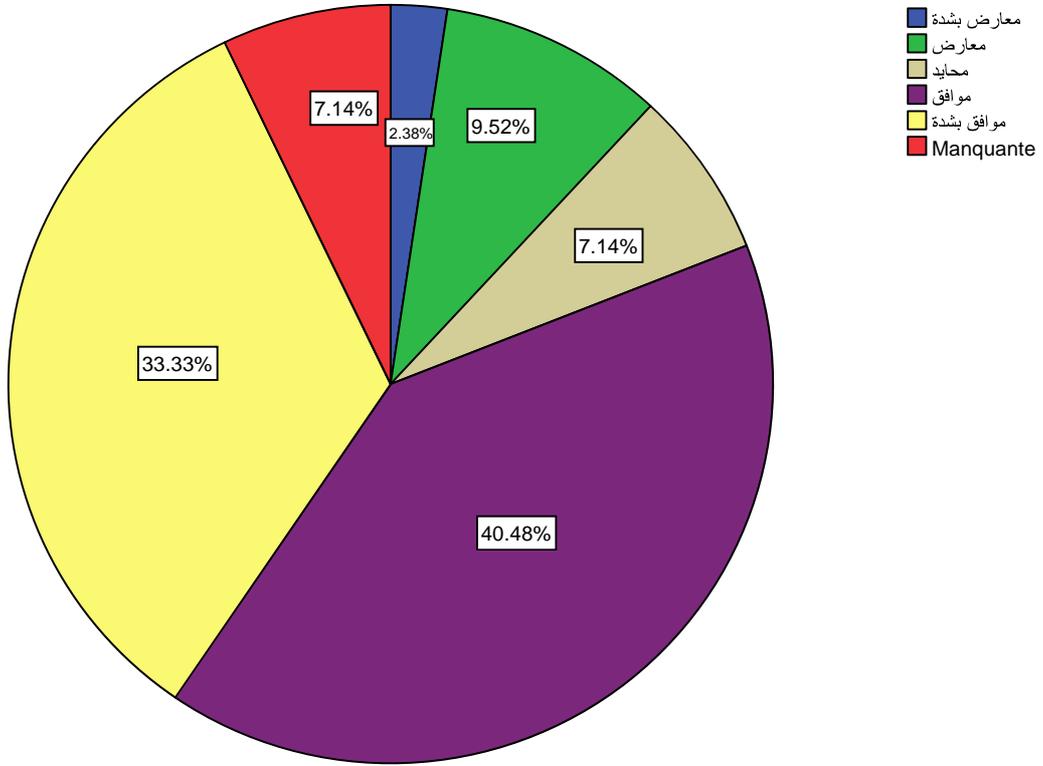
Q5



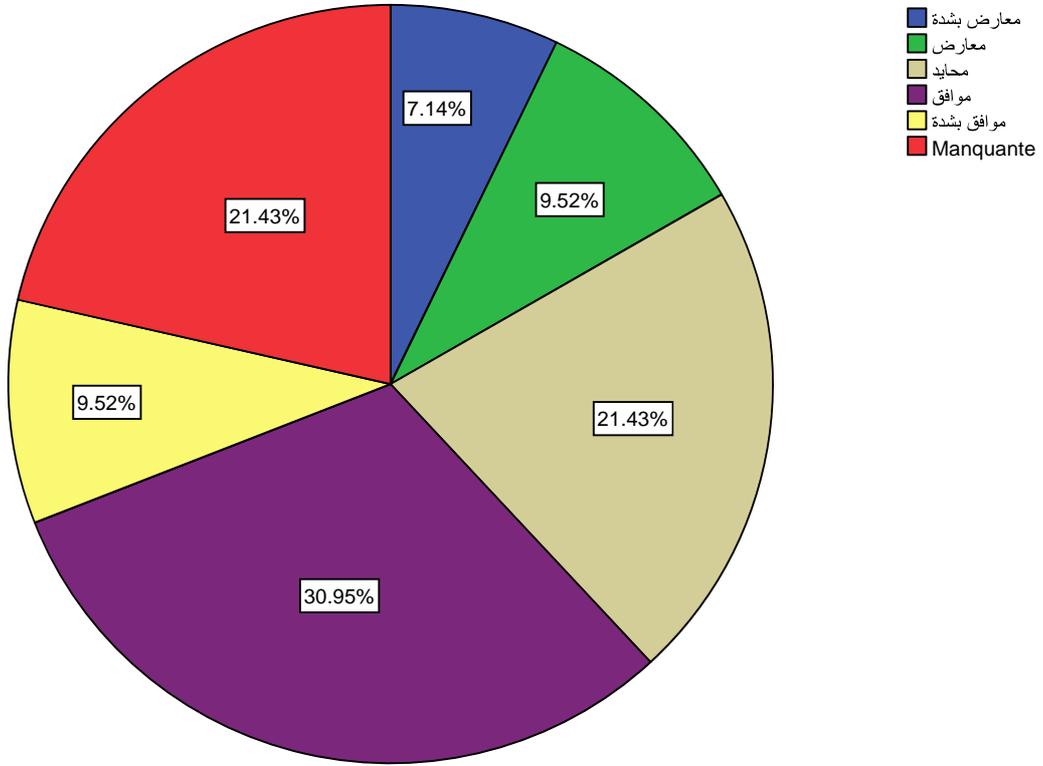
Q6



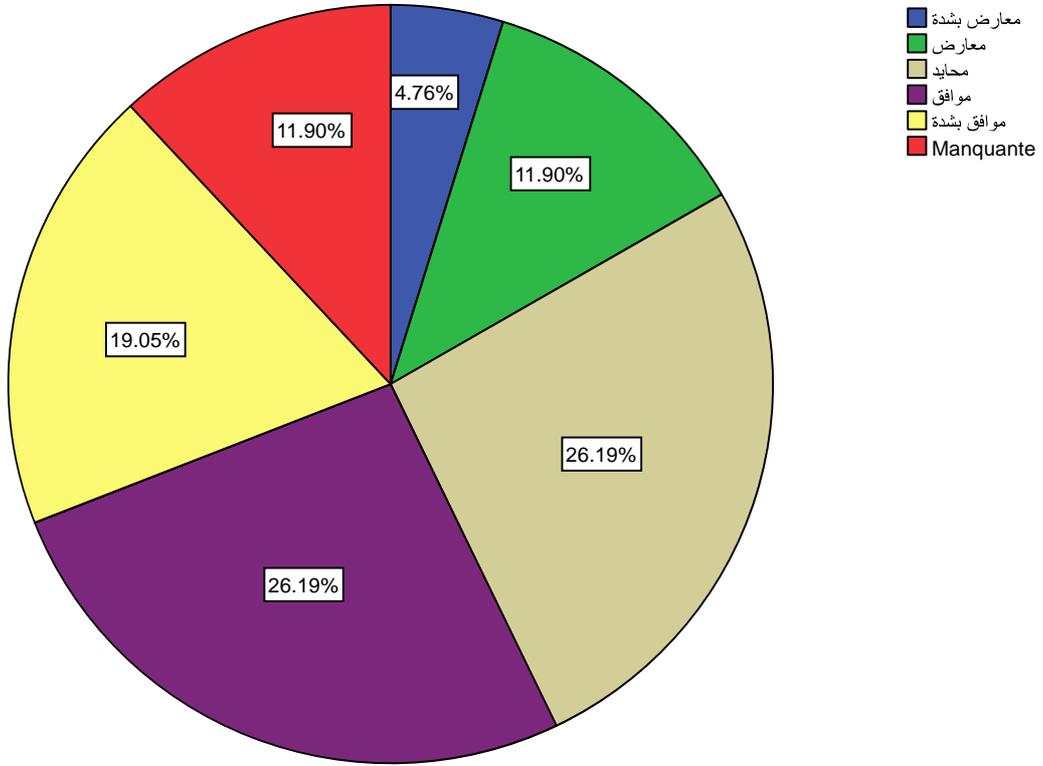
Q7



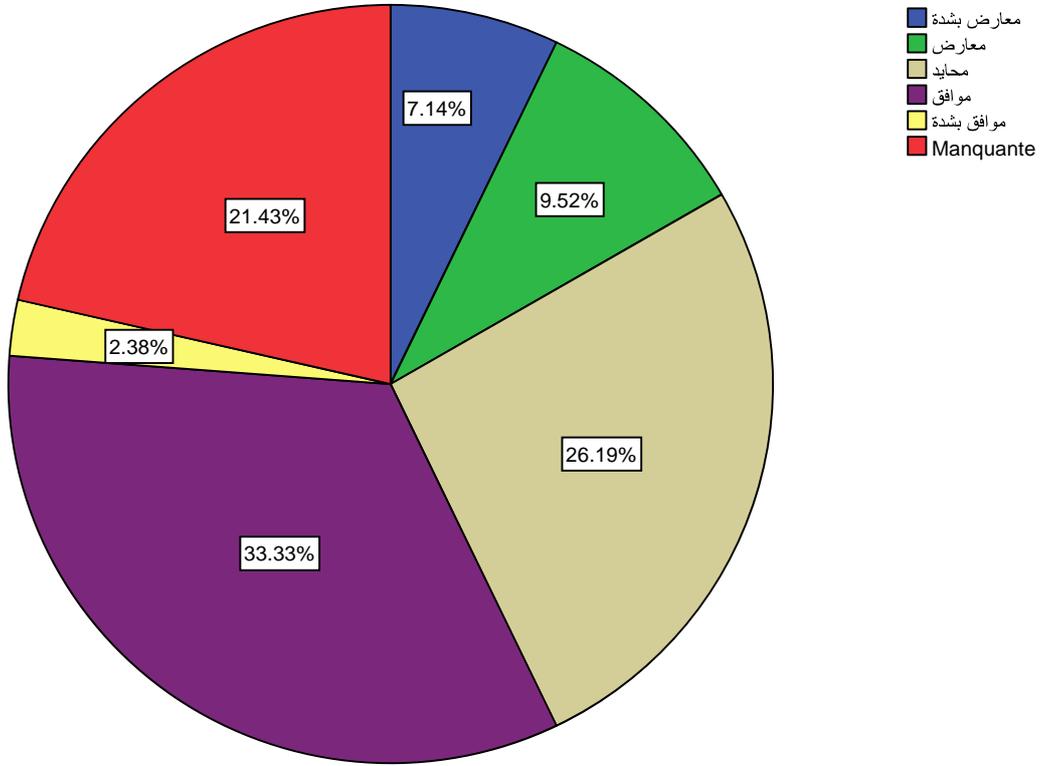
Q8



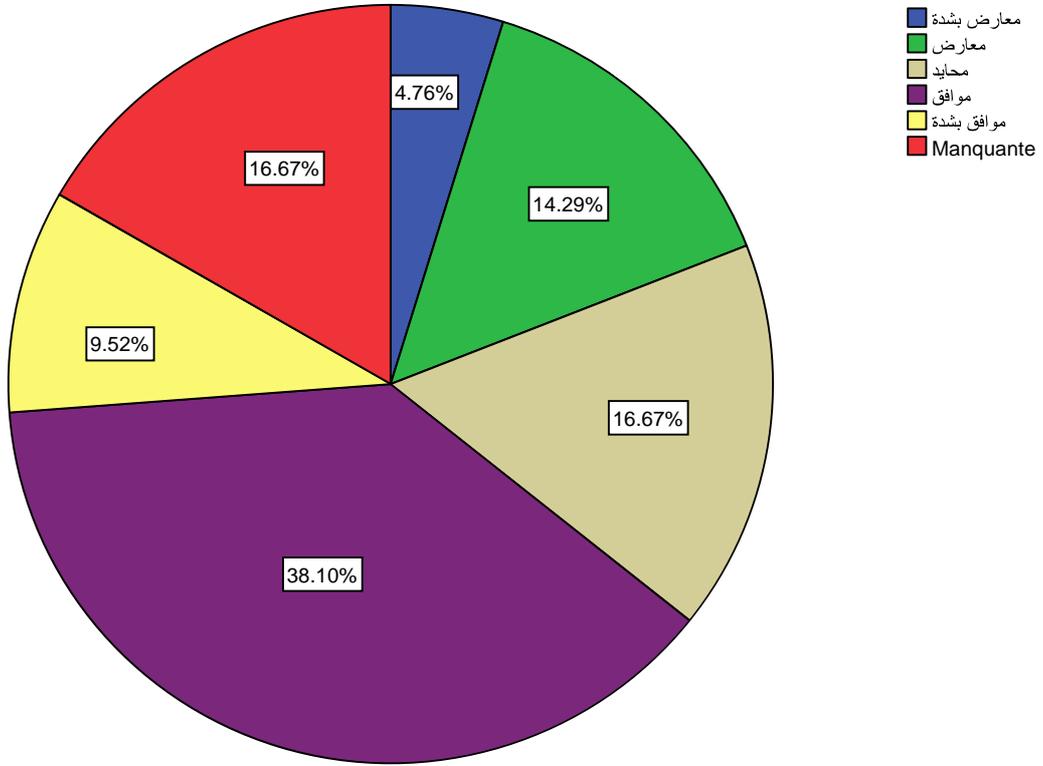
Q9



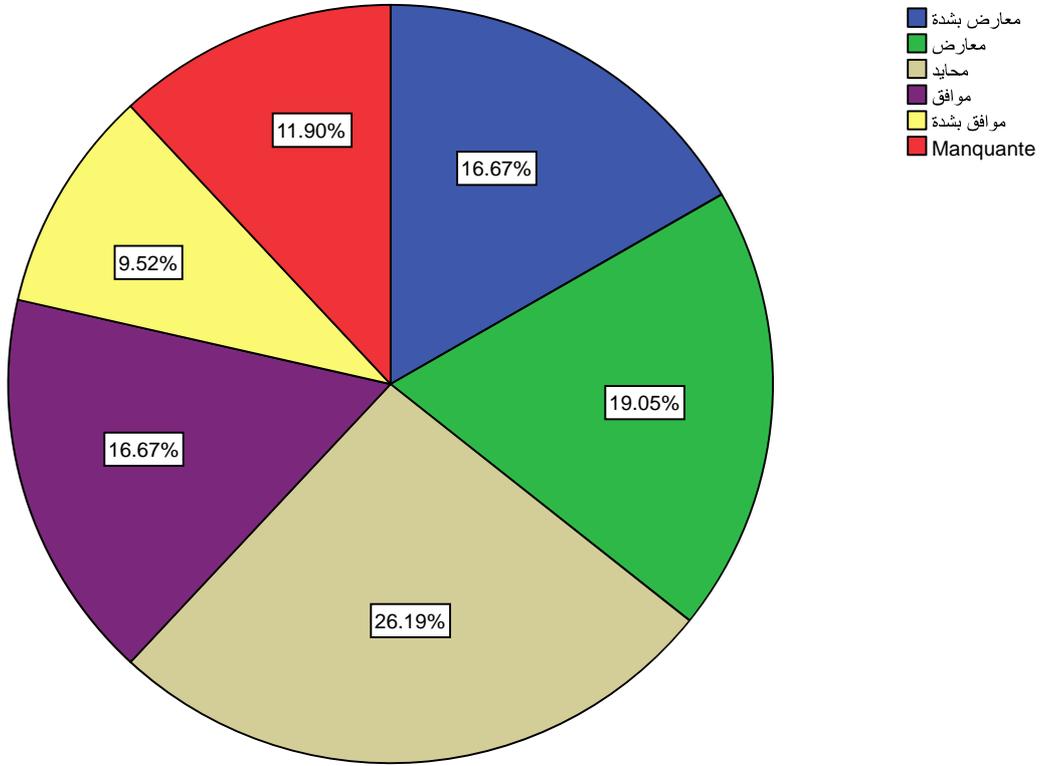
Q10



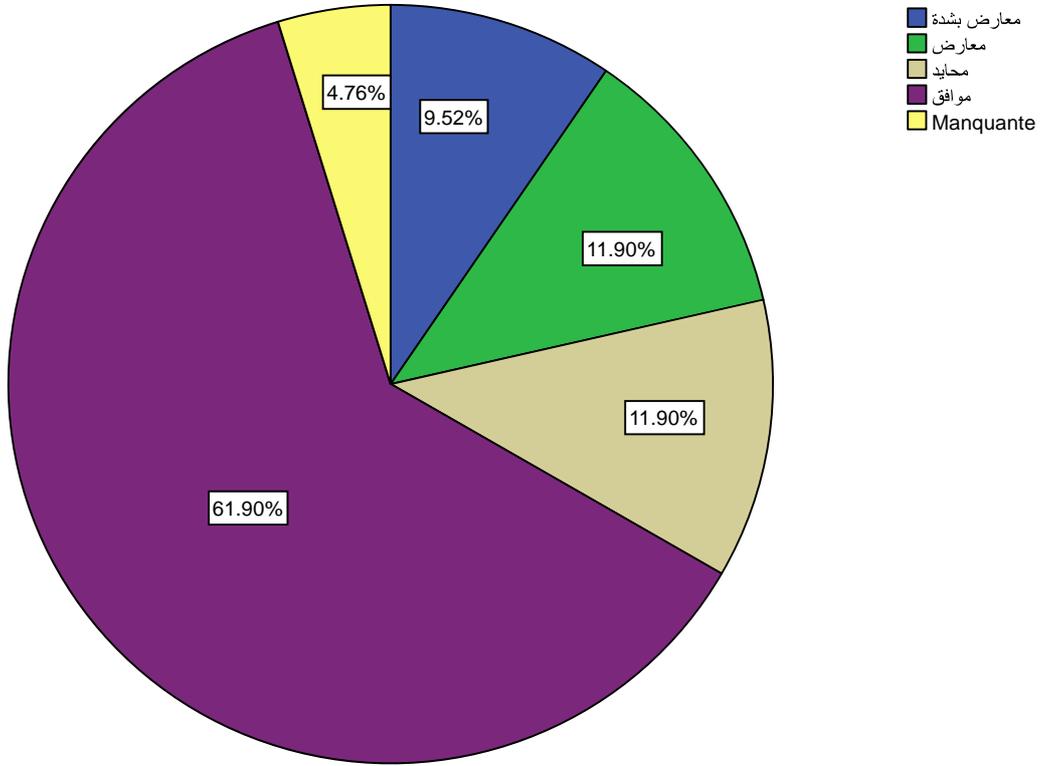
### Q11



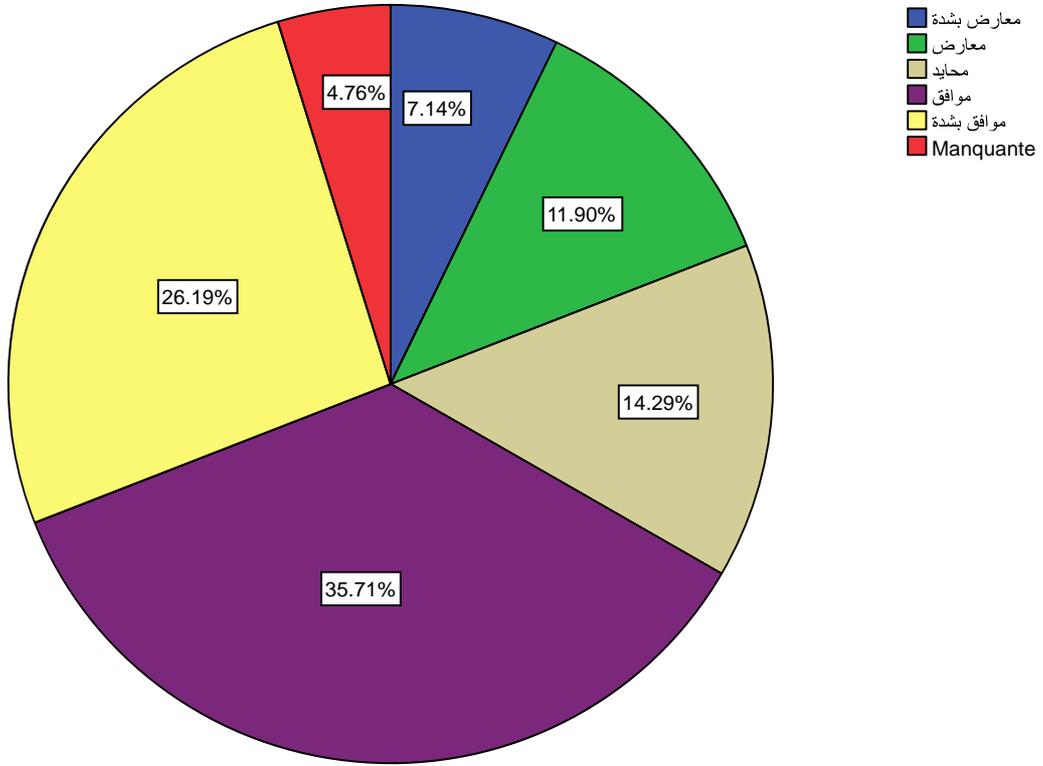
### Q12



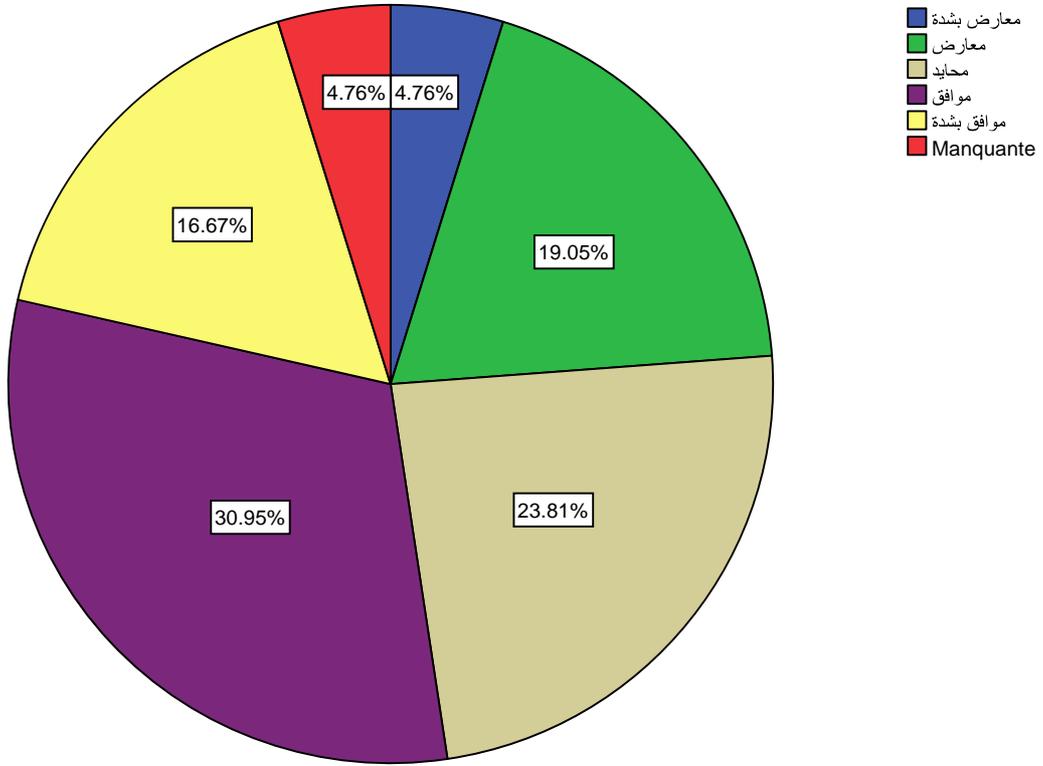
Q13



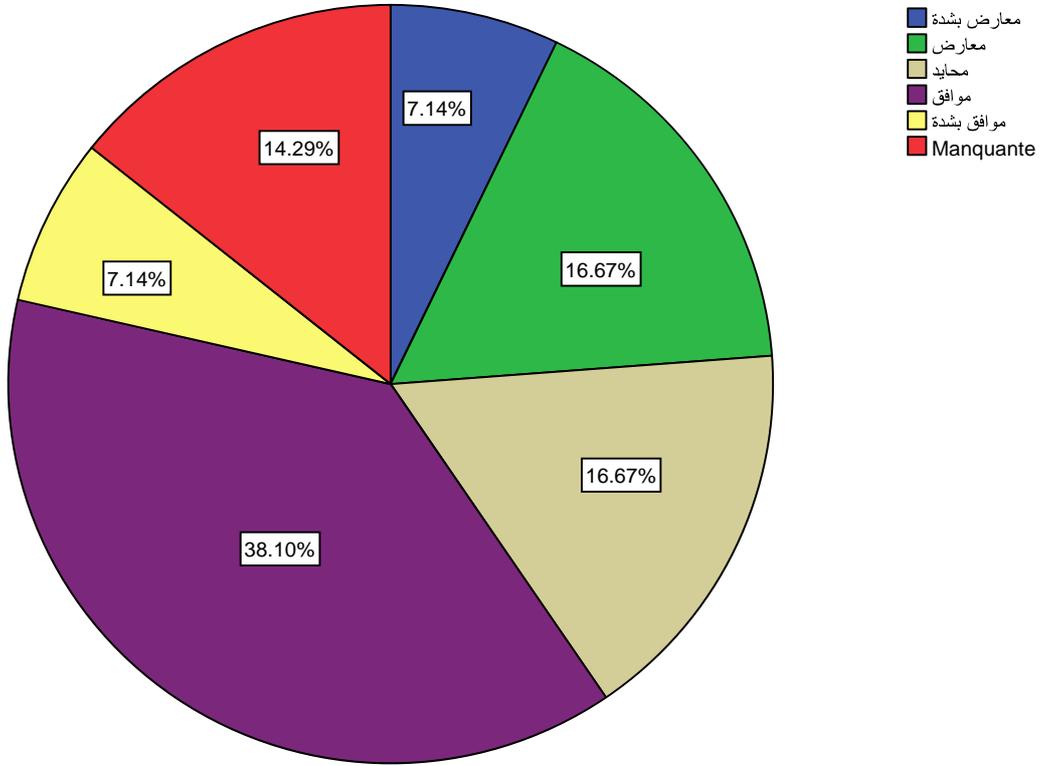
Q14



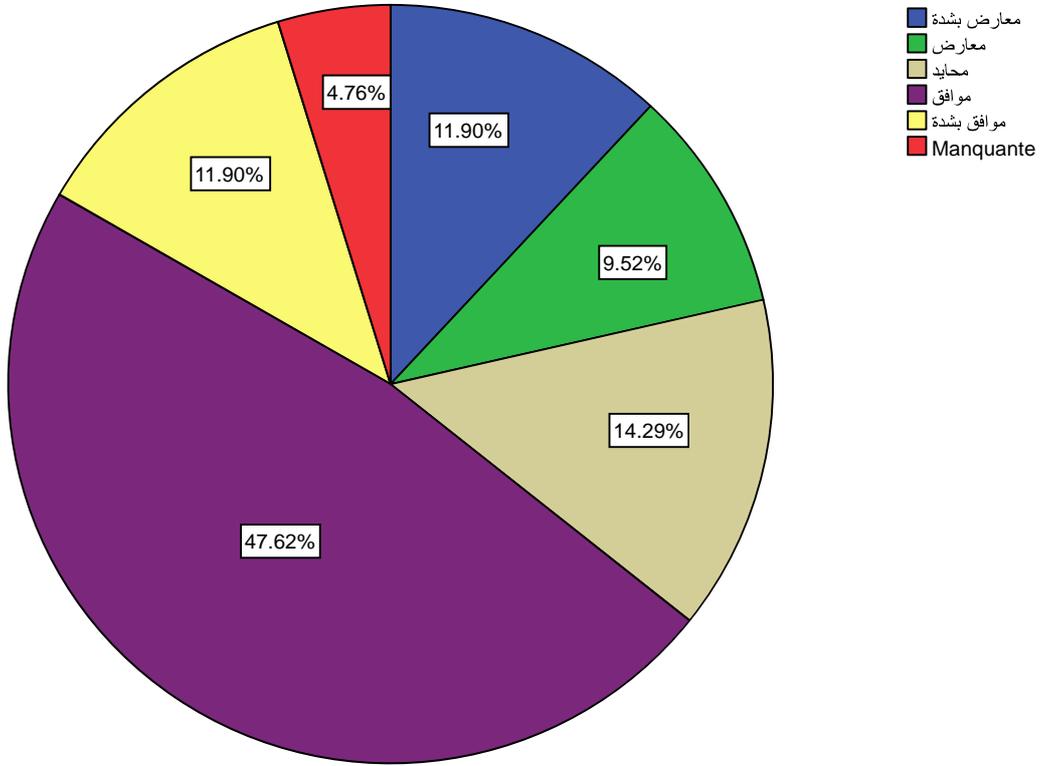
Q15



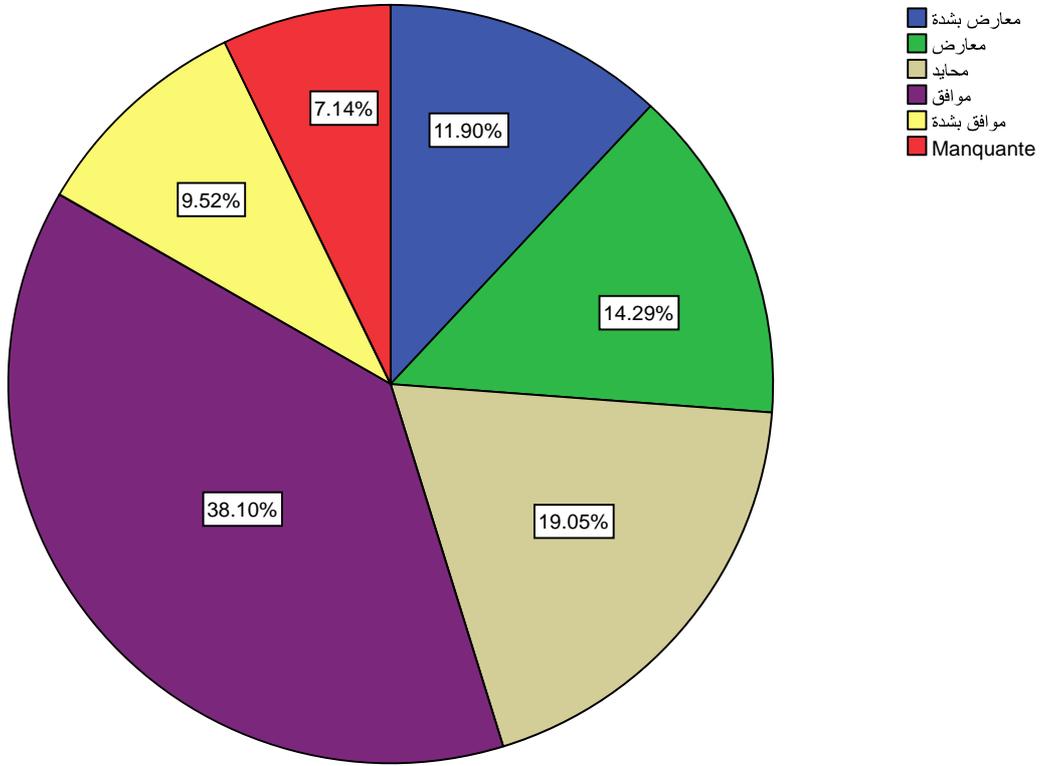
Q16



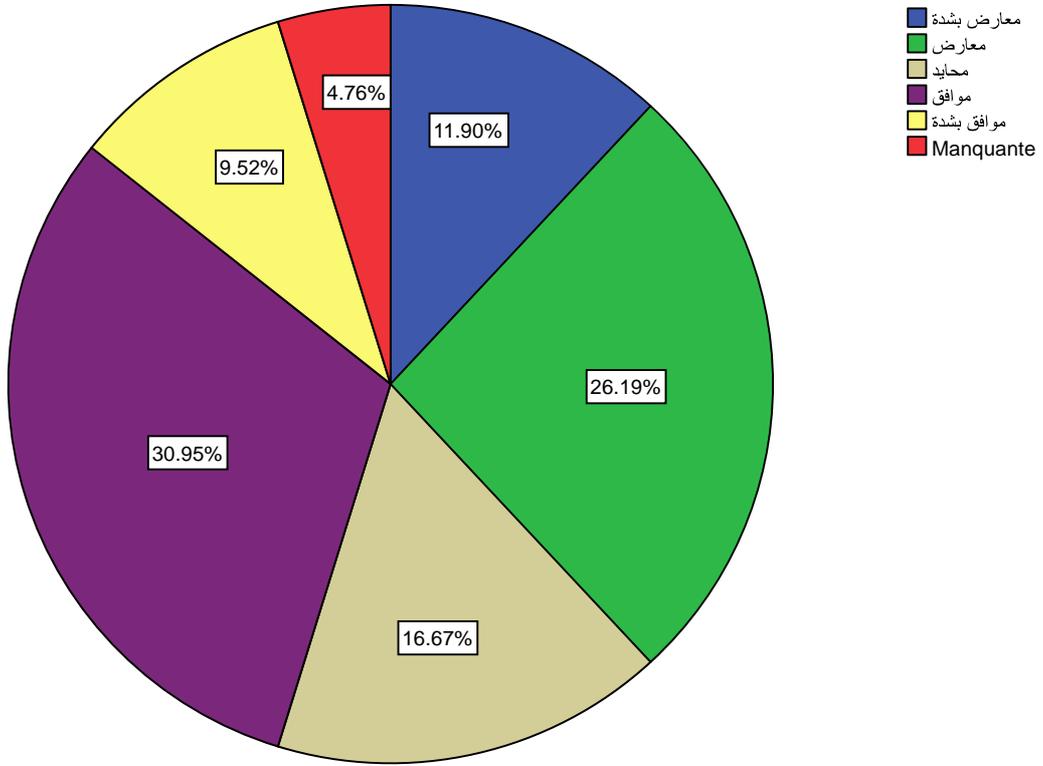
Q17



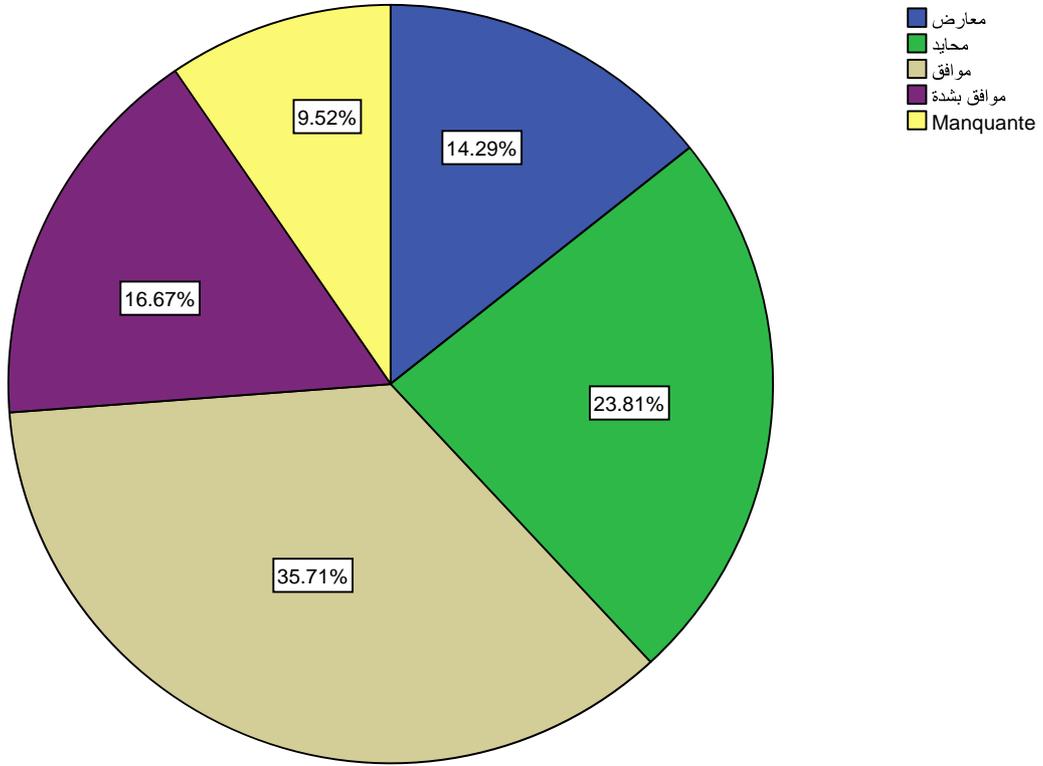
Q18



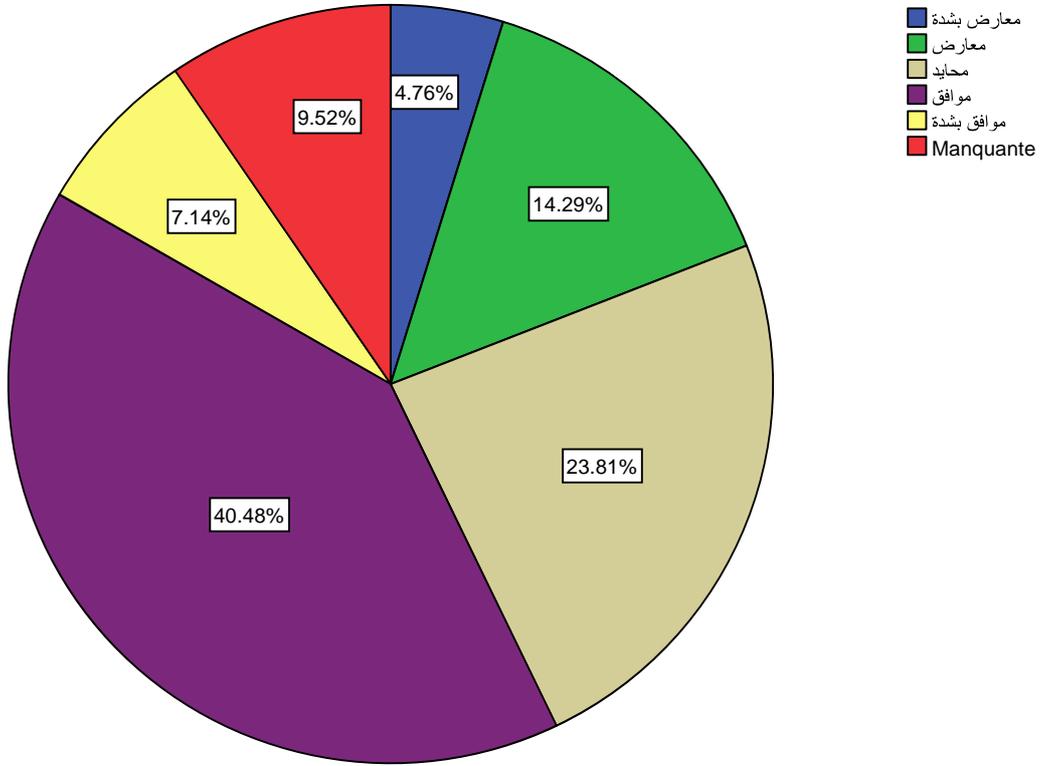
Q19



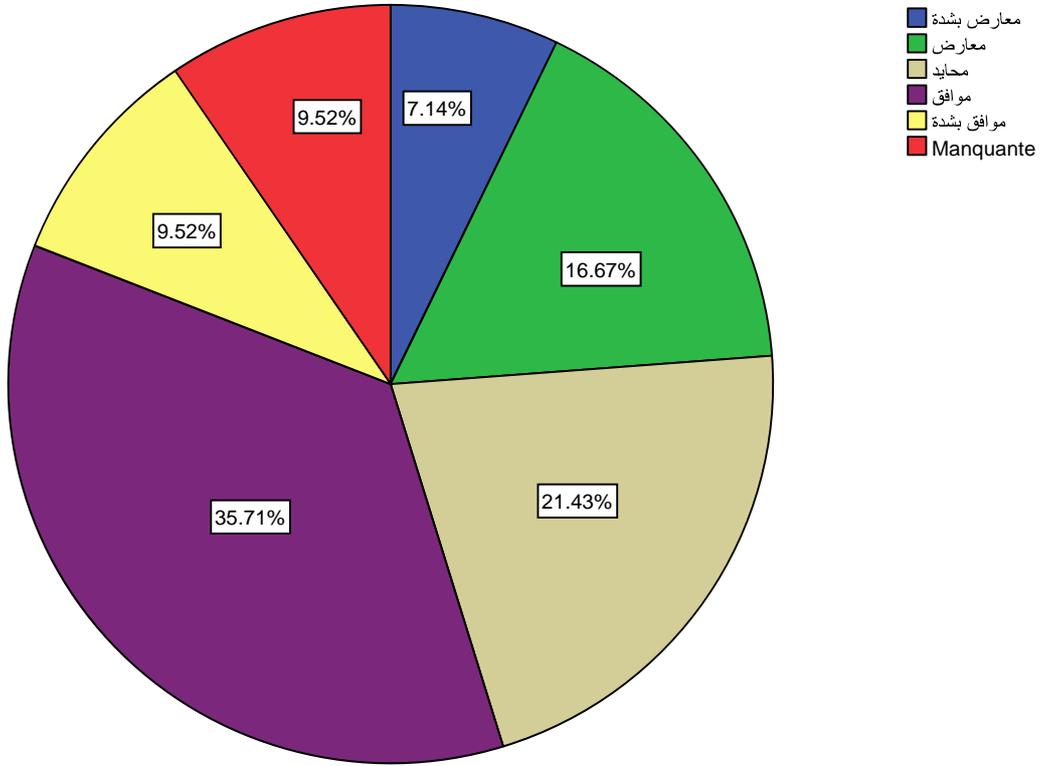
Q20



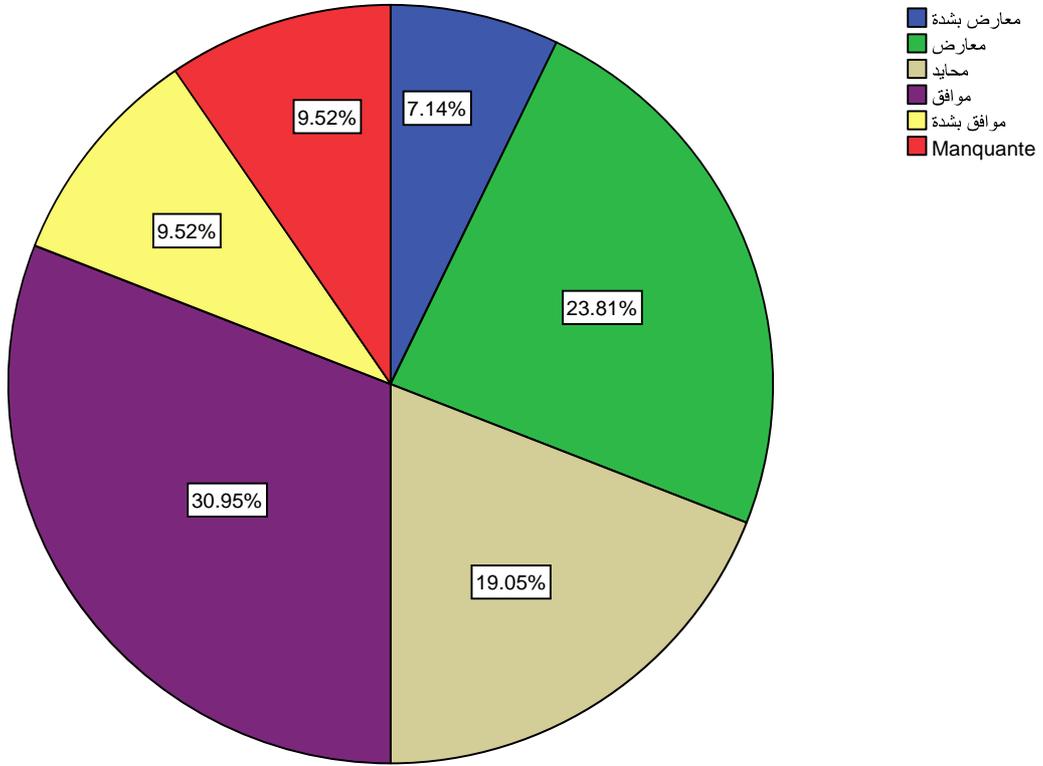
Q21



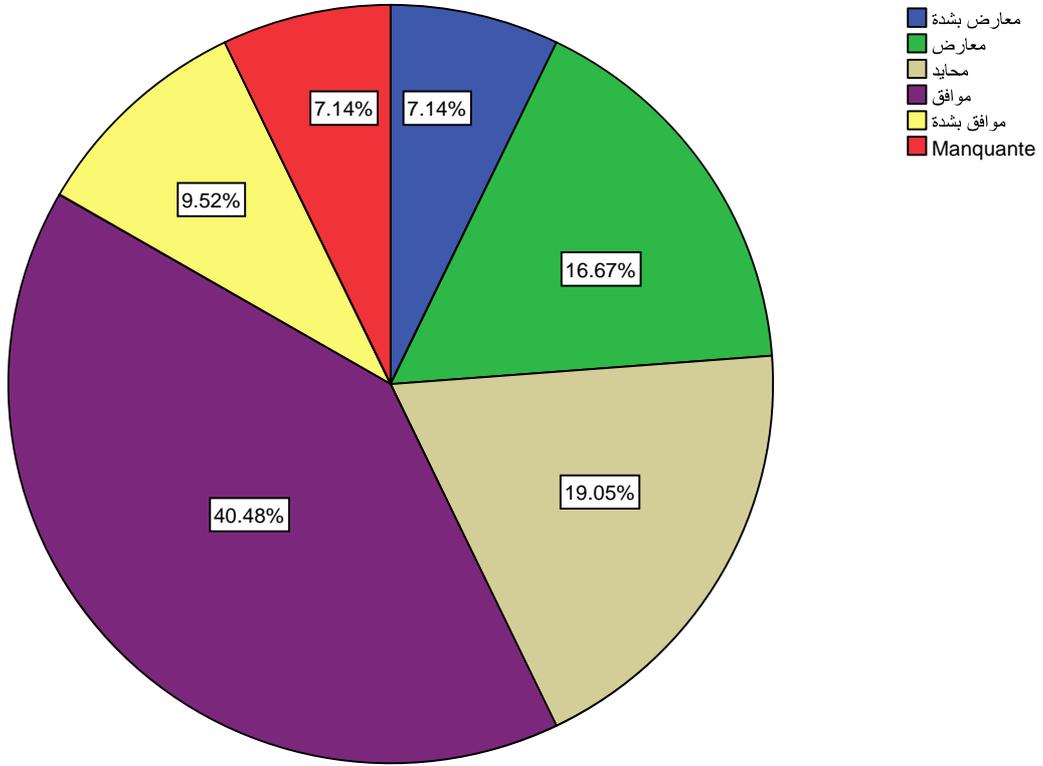
Q22



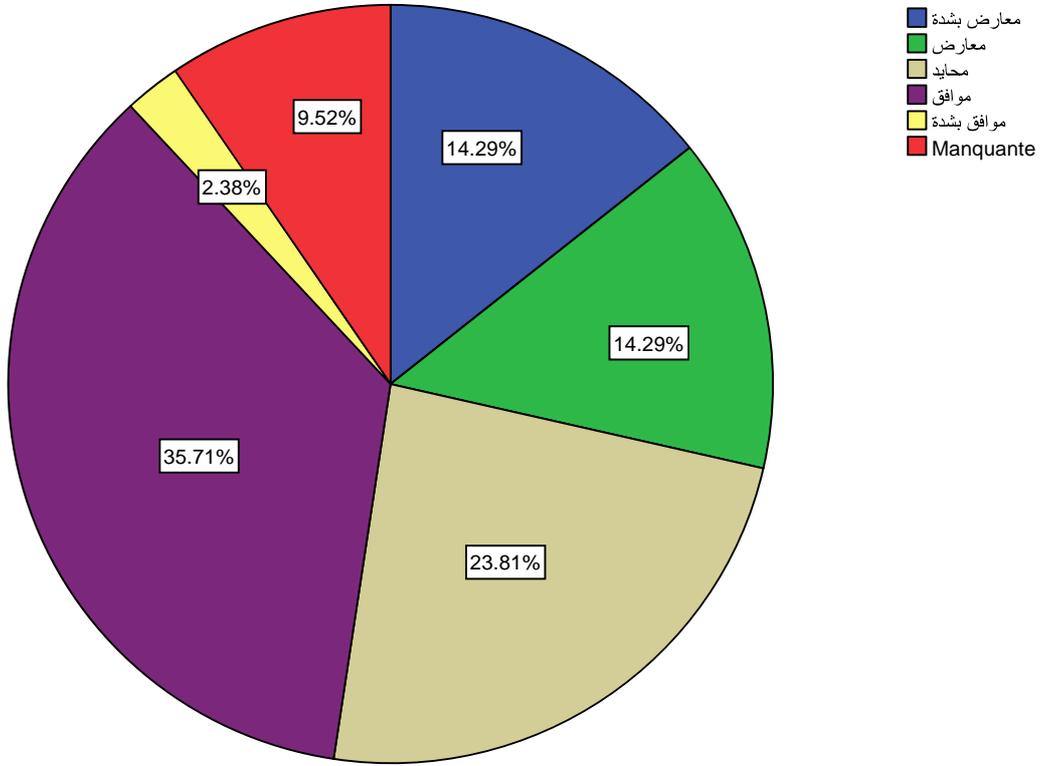
Q23



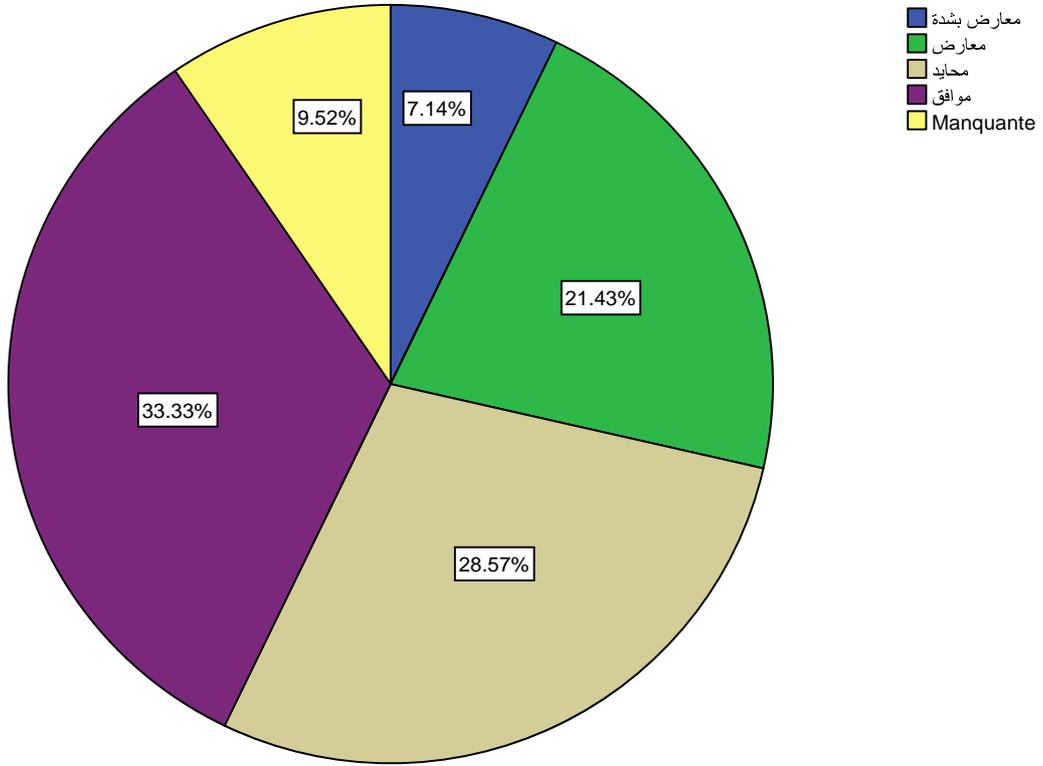
Q24



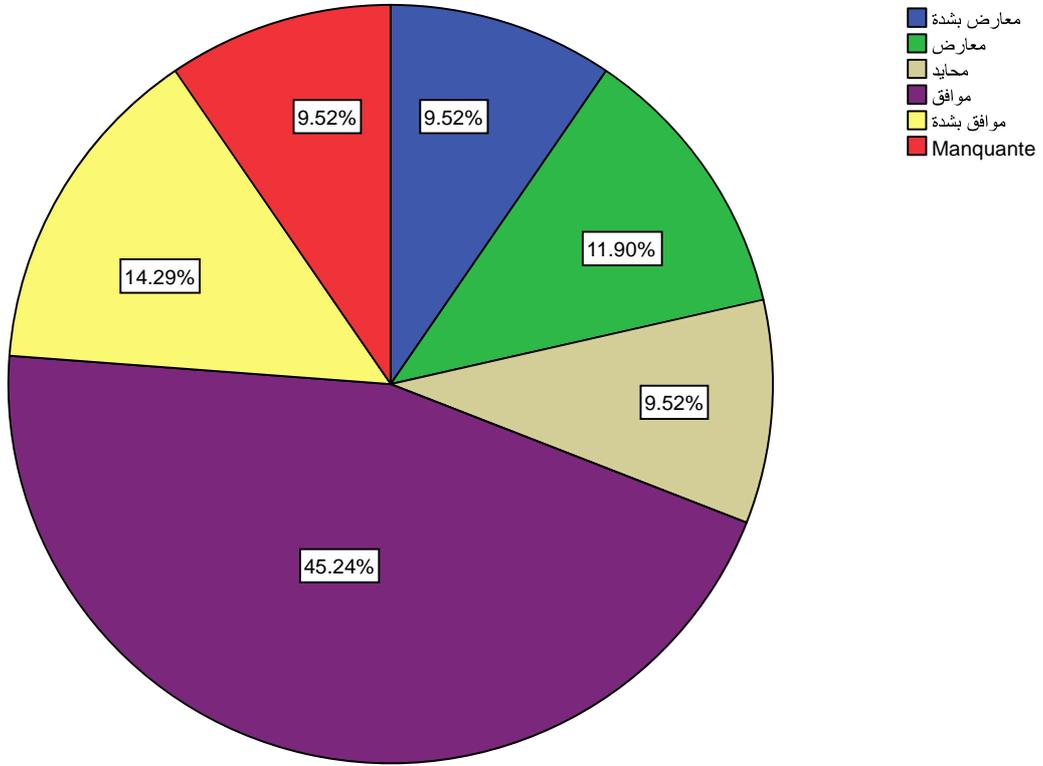
Q25



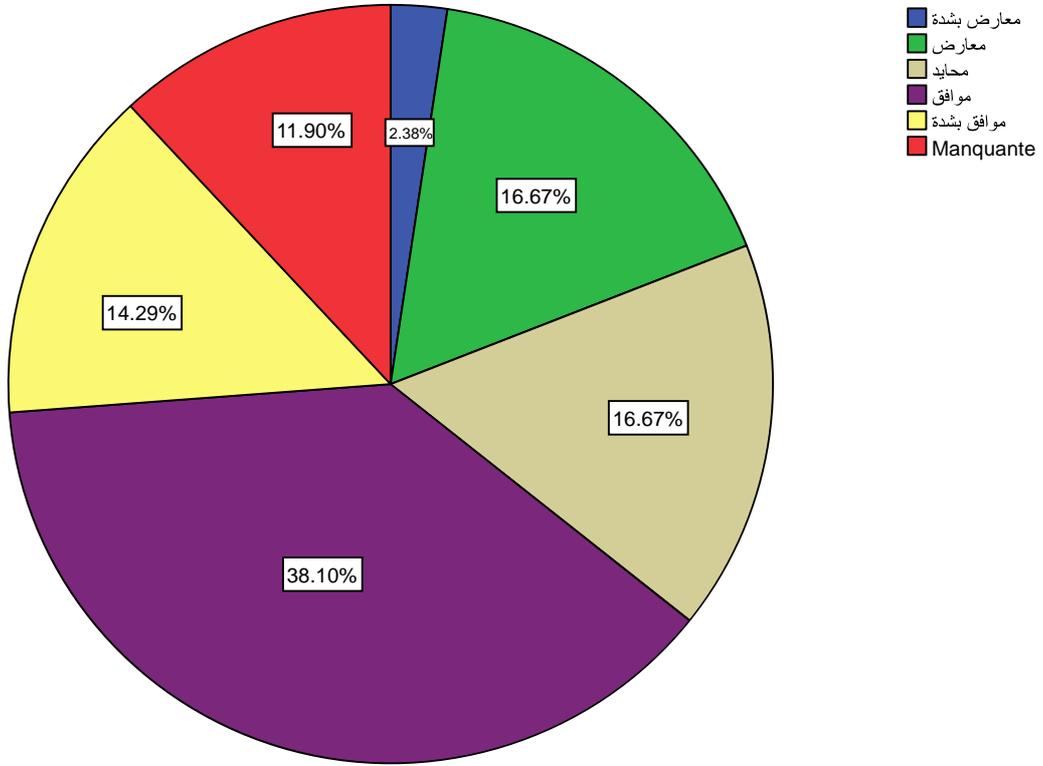
Q26



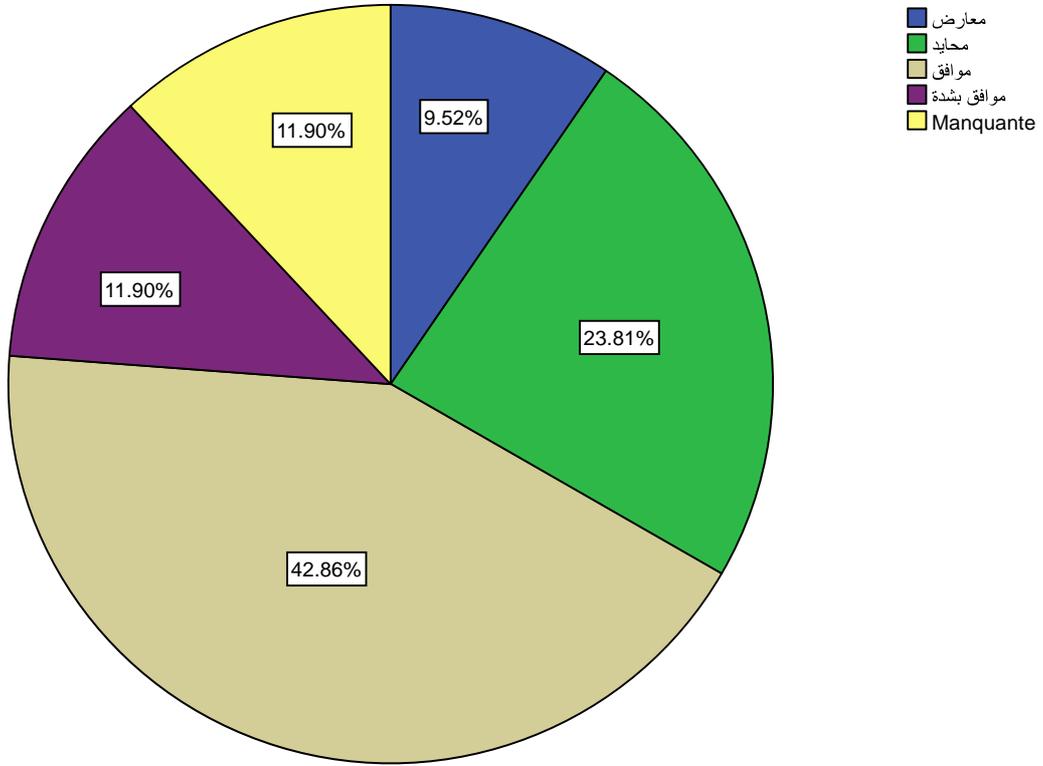
Q27



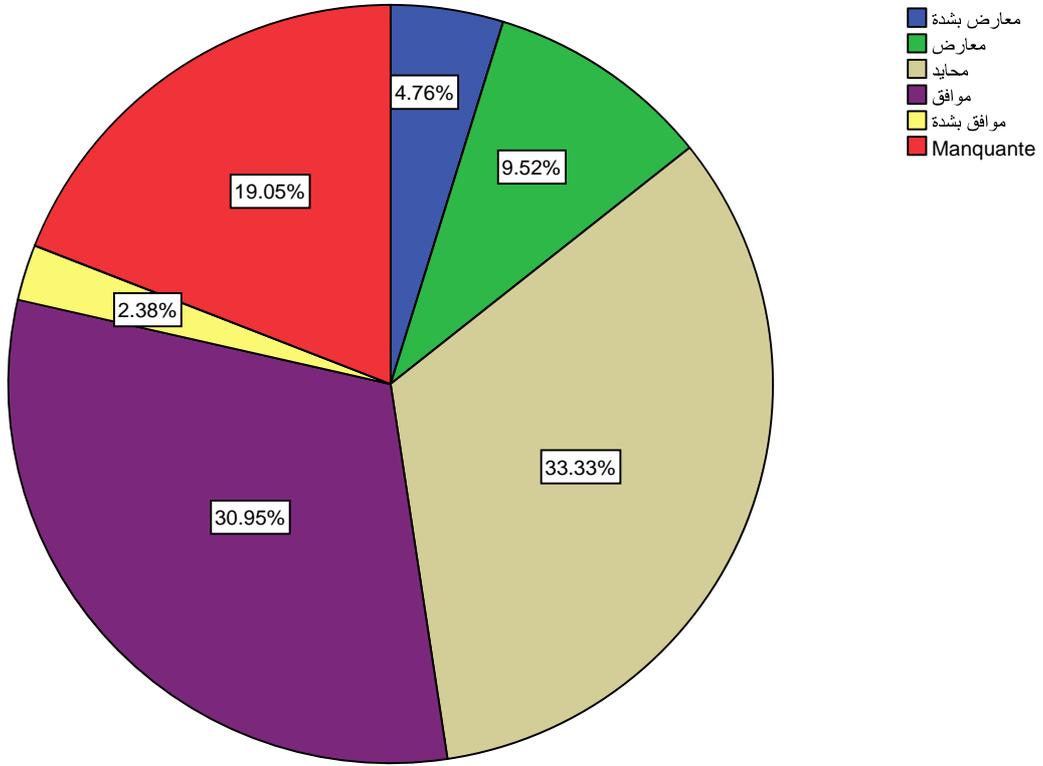
Q28



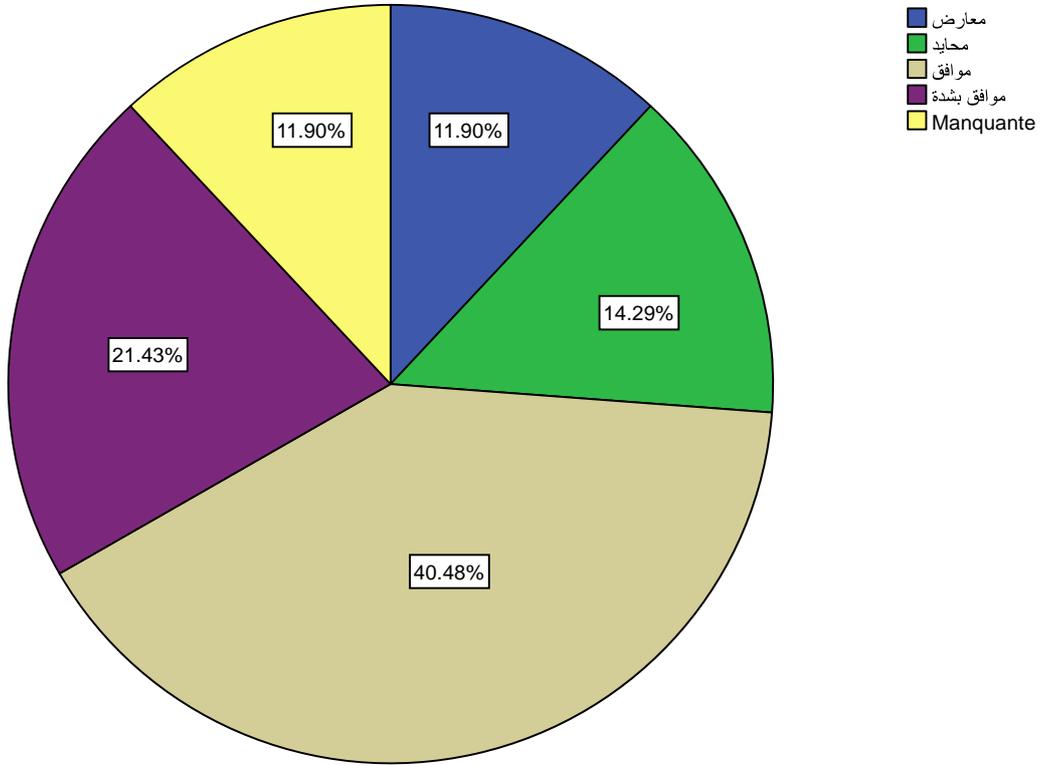
Q29



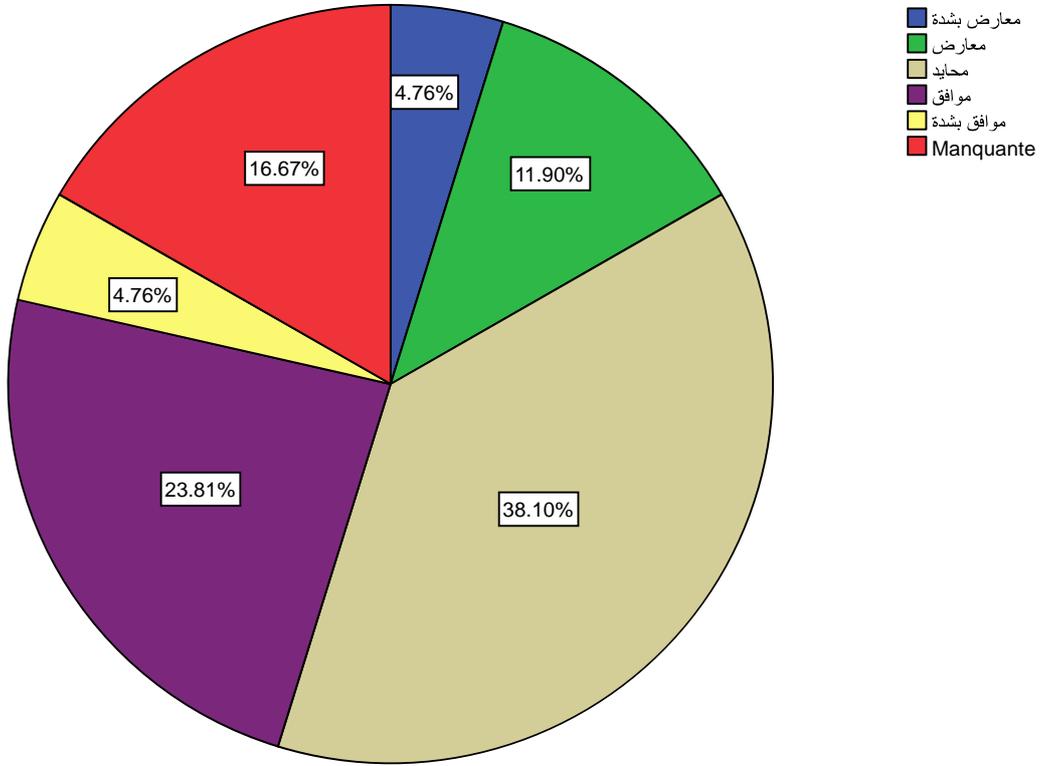
Q30



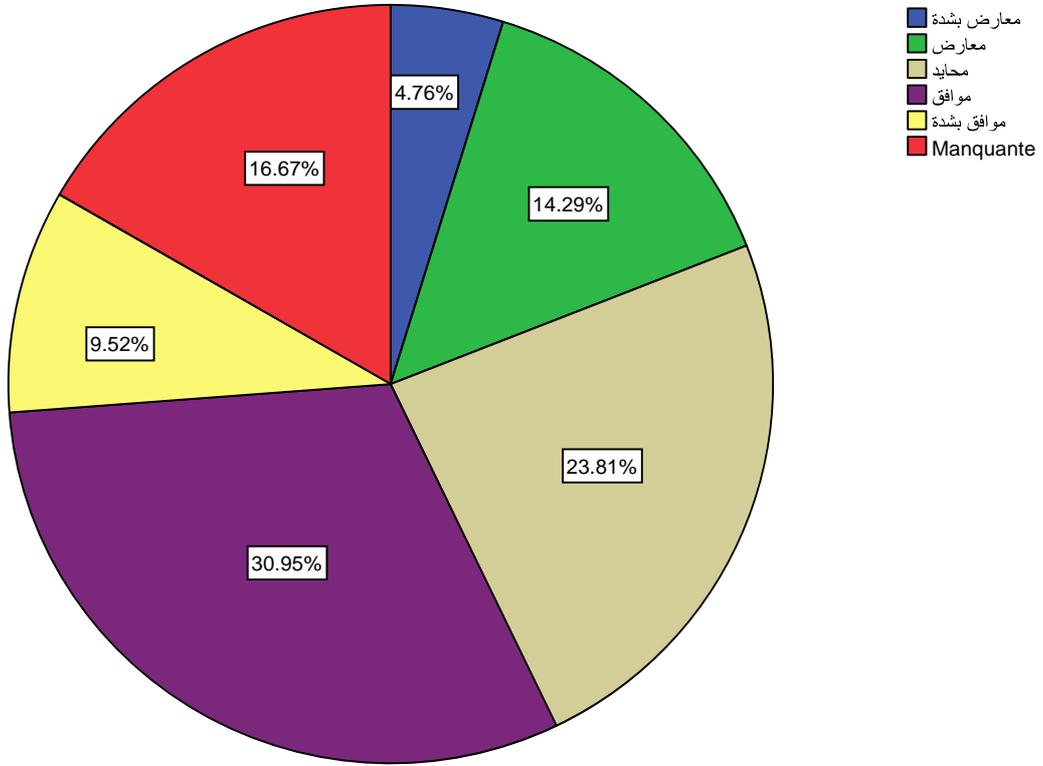
Q31



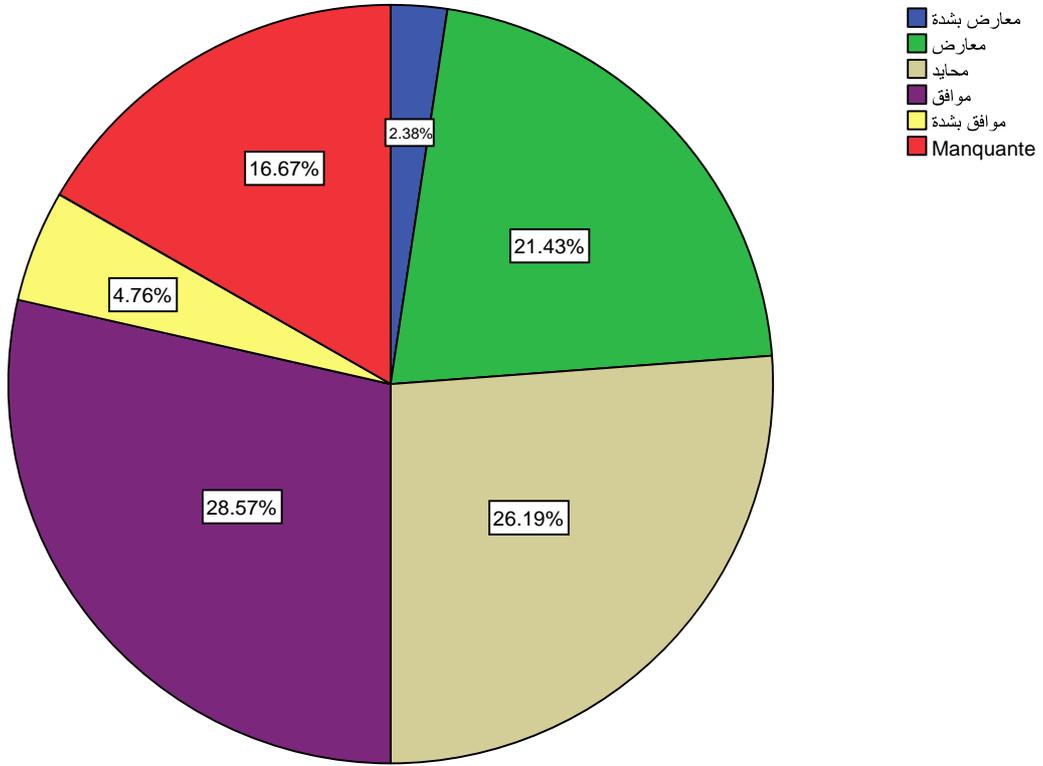
Q32



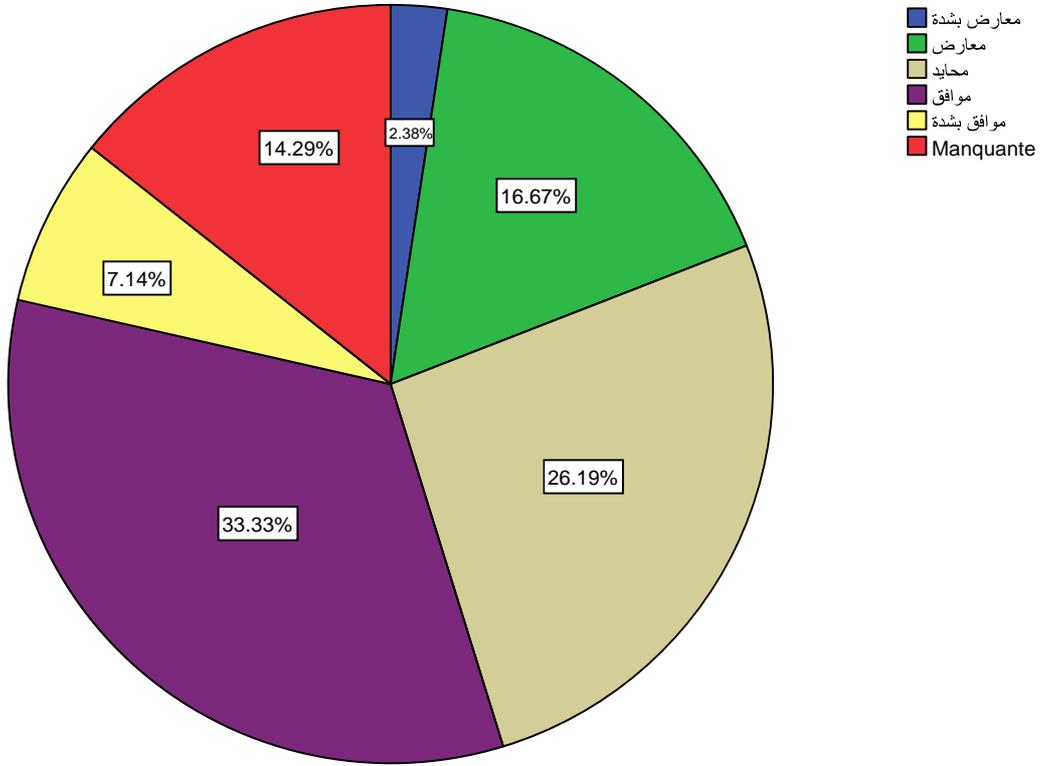
Q33



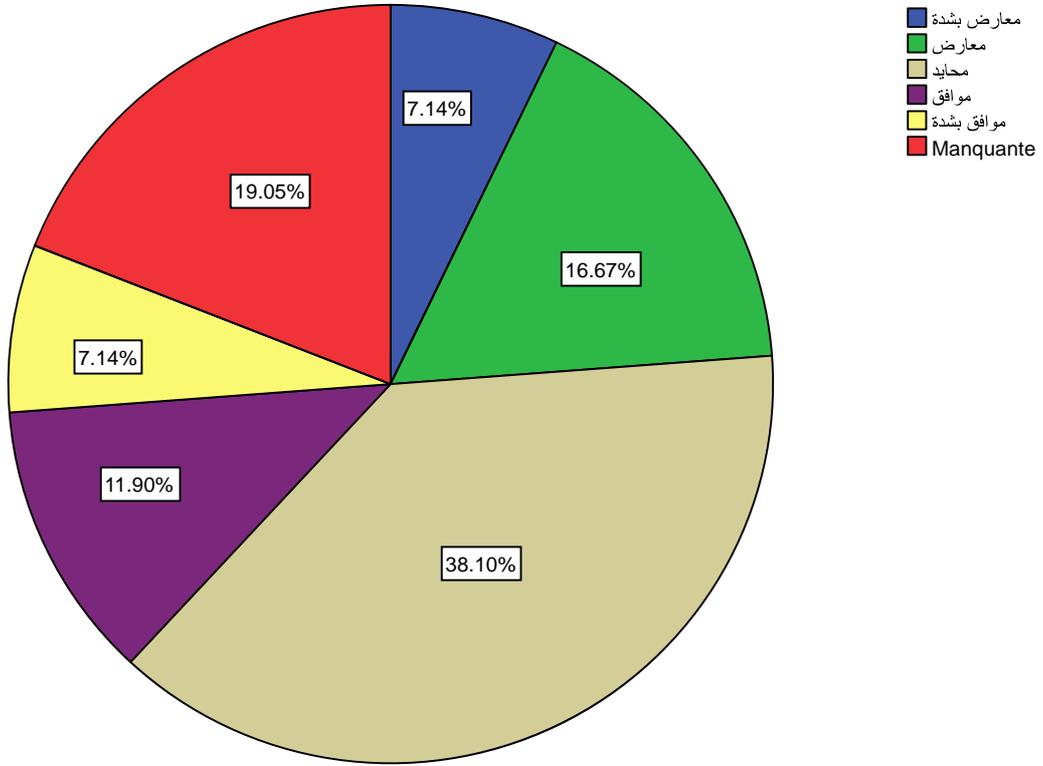
Q34



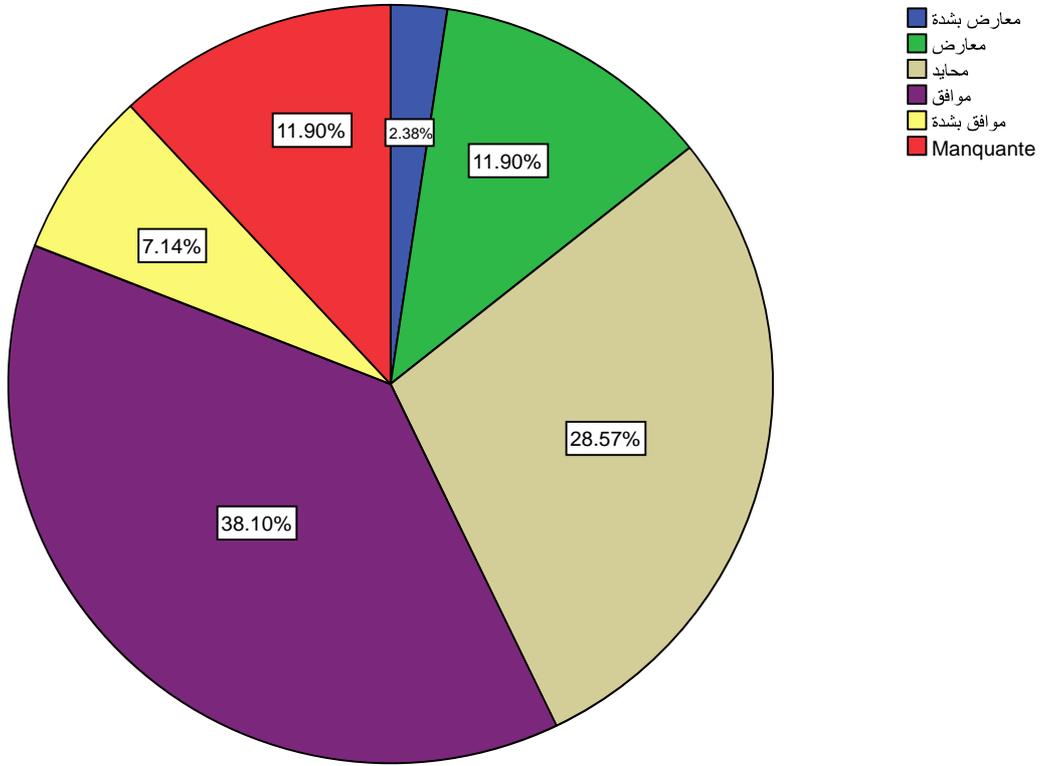
Q35



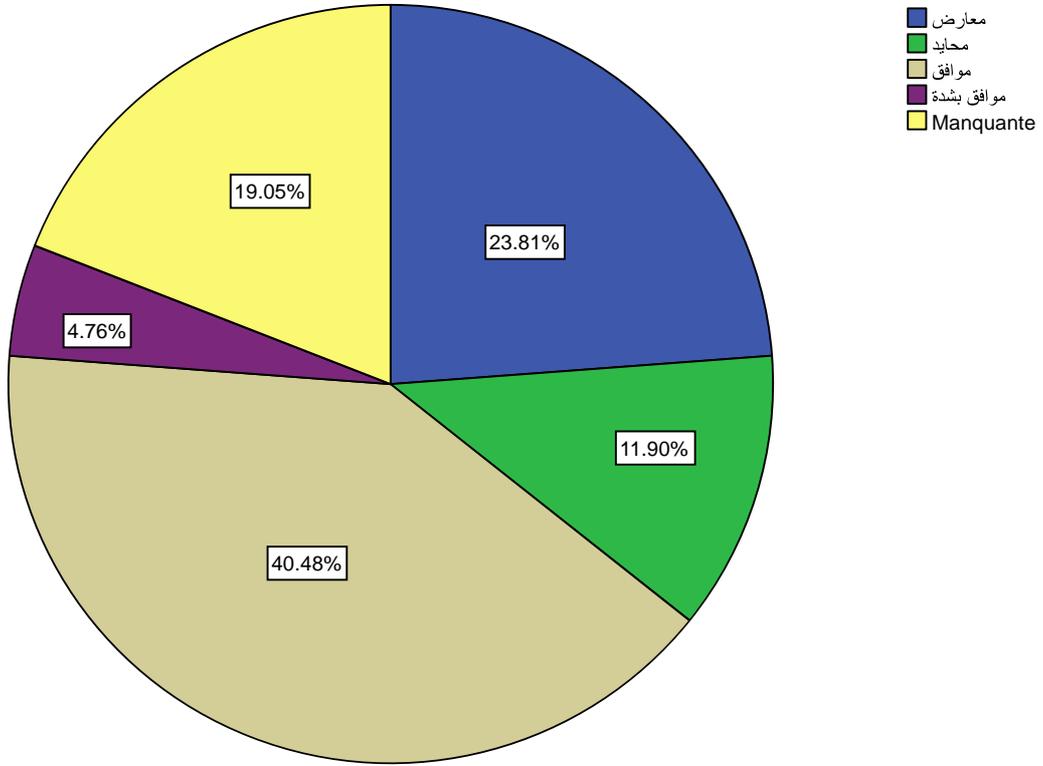
Q36



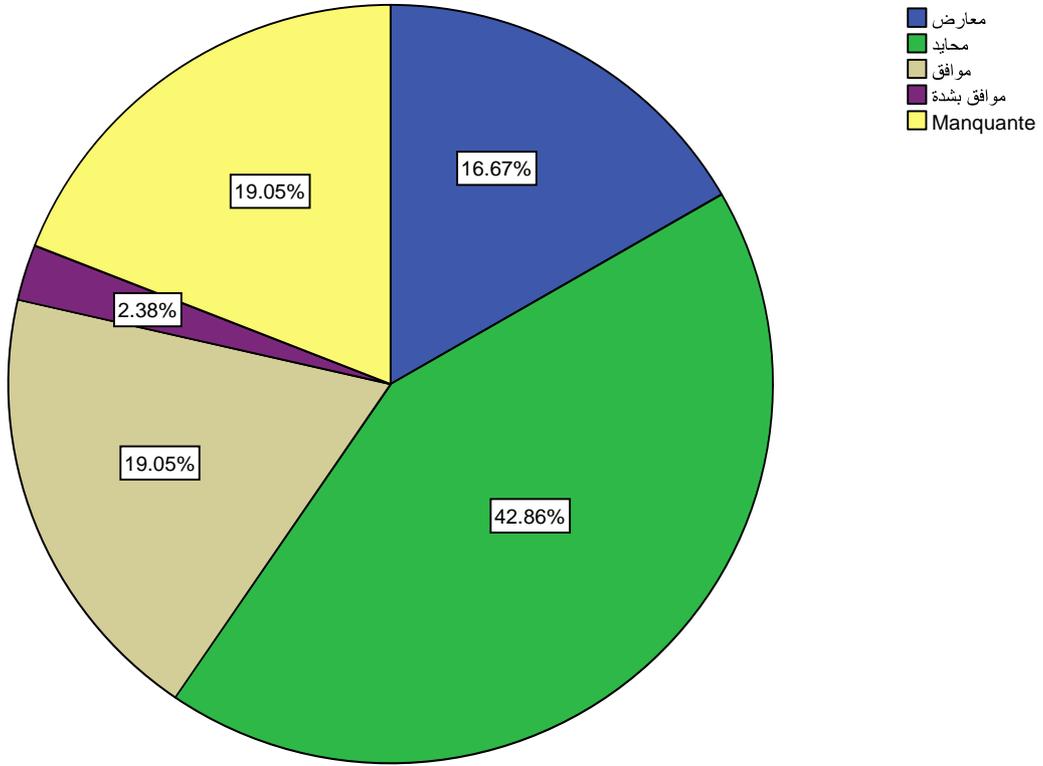
Q37



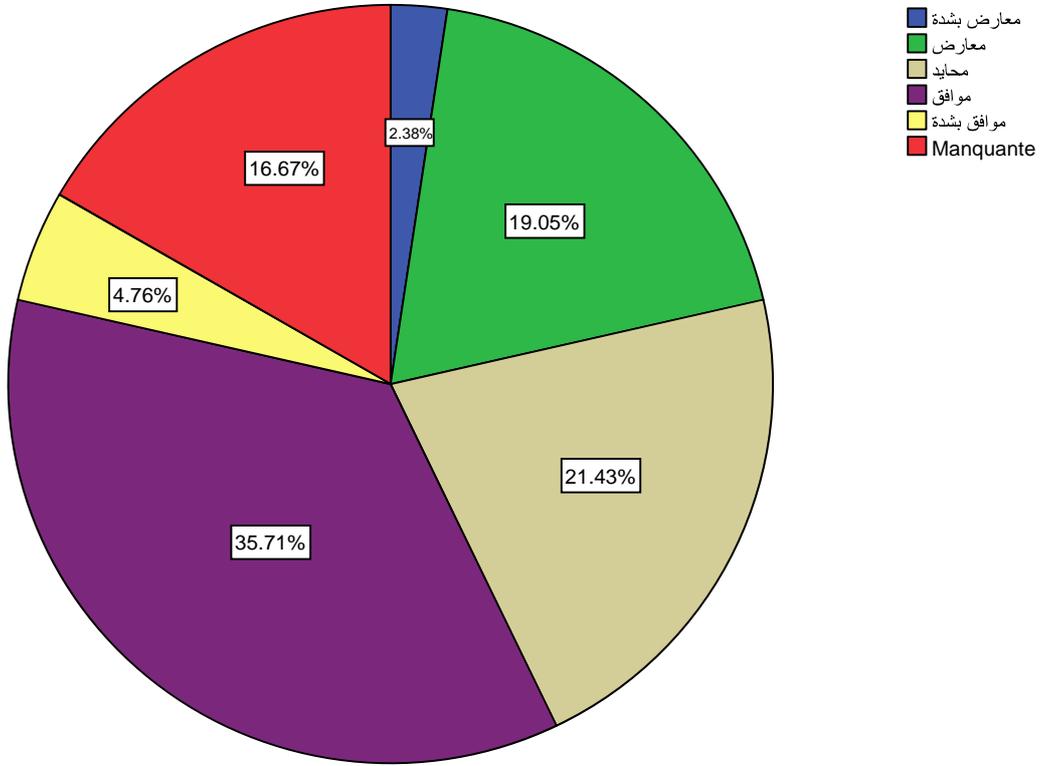
Q38



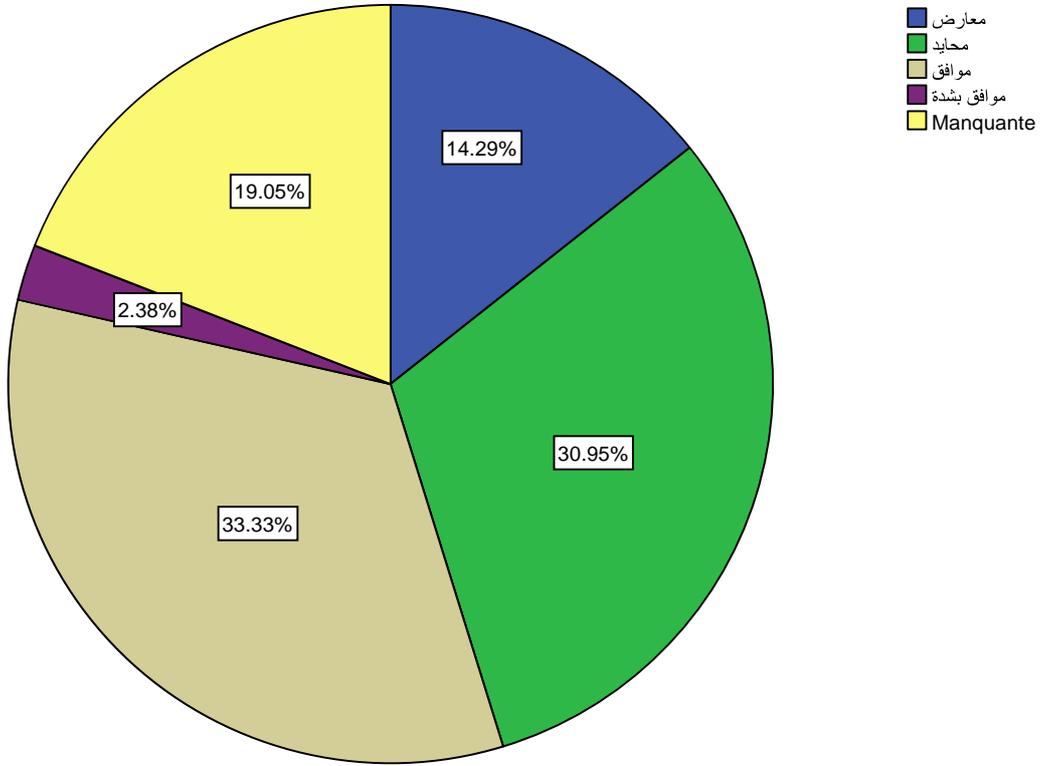
Q39



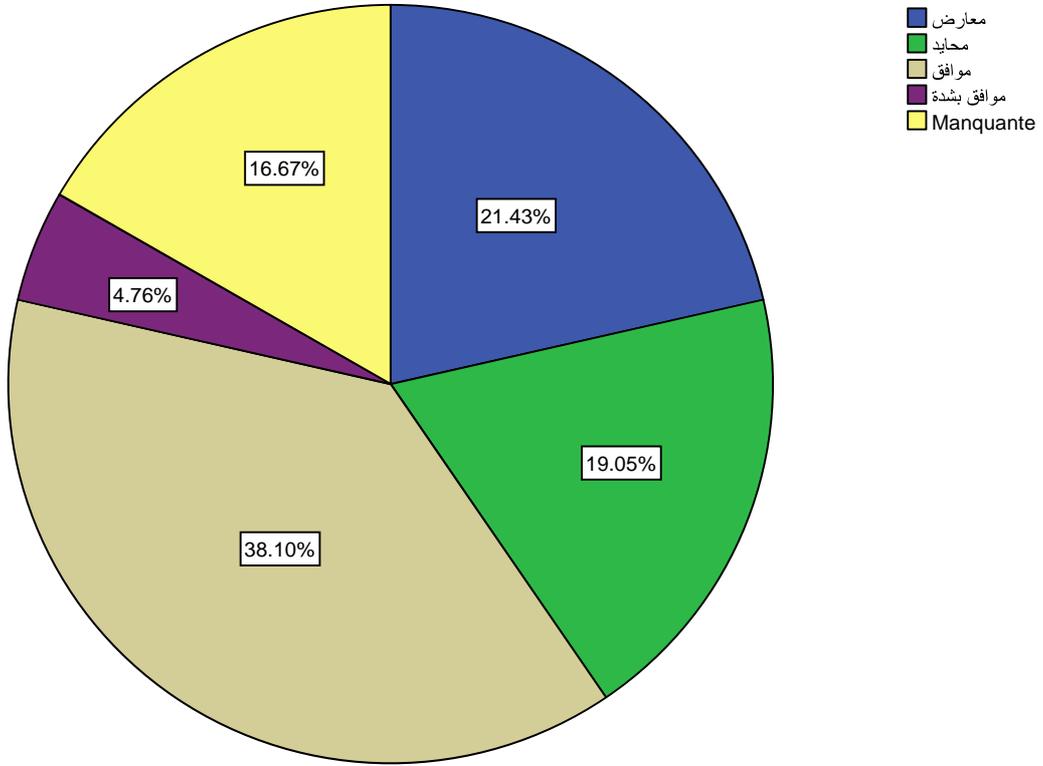
Q40



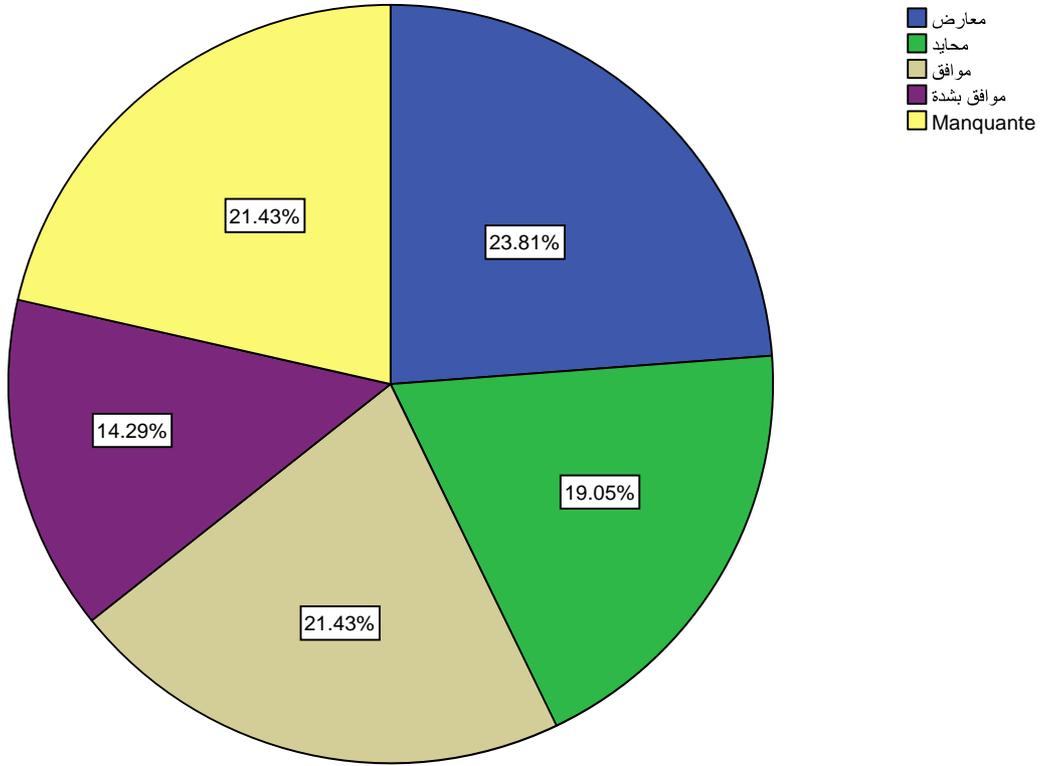
Q41



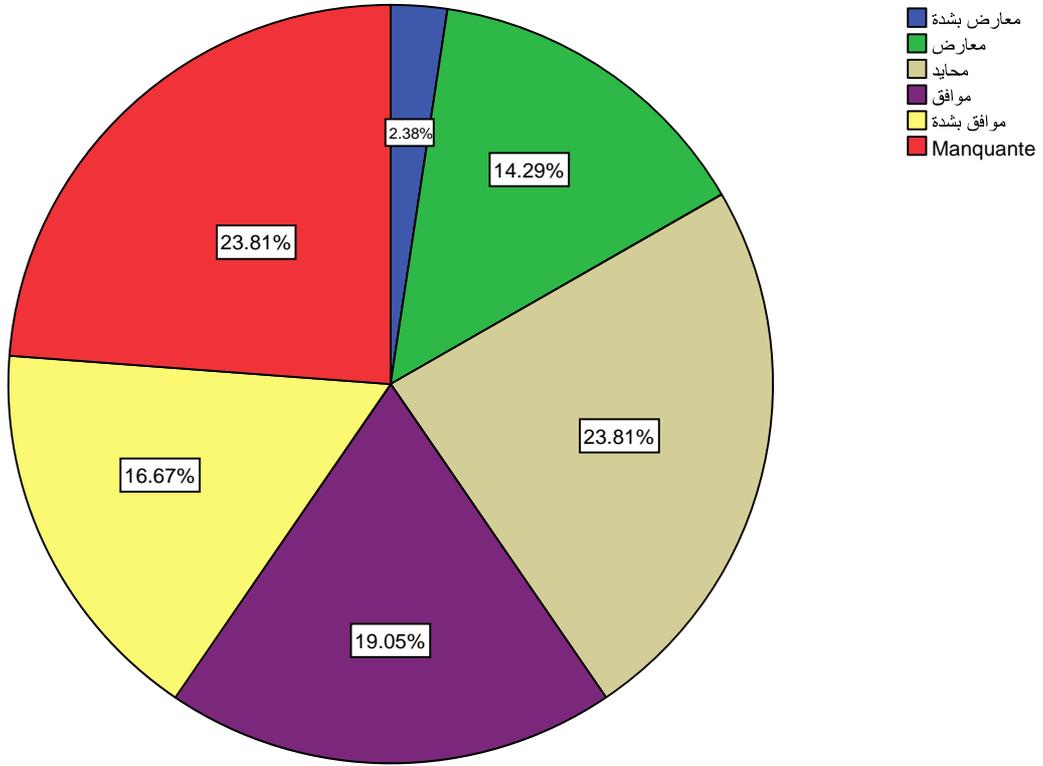
Q42



Q43



### Q44



## CORRELATIONS

```
/VARIABLES=C1 C2  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
C1	3.6905	1.04737	42
C2	3.5000	.97952	38

### Corrélations

		C1	C2
C1	Corrélation de Pearson	1	.677**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	42	38
C2	Corrélation de Pearson	.677**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	38	38

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q1  
8 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32  
Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/SUMMARY=TOTAL.
```

## Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	47.6
	Exclus <sup>a</sup>	22	52.4
	Total	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	44

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	147.35	883.187	.052	.971
Q2	147.90	858.200	.467	.970
Q3	147.70	866.432	.307	.970
Q4	147.60	861.832	.470	.970
Q5	147.50	867.211	.277	.970
Q6	147.25	874.829	.274	.970
Q7	147.30	853.379	.534	.969
Q8	148.10	835.358	.667	.969
Q9	147.80	838.168	.739	.969
Q10	148.00	853.158	.601	.969
Q11	147.55	861.734	.480	.969
Q12	148.15	841.187	.639	.969
Q13	147.95	840.576	.707	.969
Q14	147.65	827.292	.763	.968
Q15	147.90	851.358	.557	.969
Q16	147.75	839.671	.791	.968
Q17	147.75	835.039	.829	.968
Q18	147.70	843.484	.689	.969
Q19	147.90	834.621	.800	.968
Q20	147.60	839.305	.771	.968
Q21	147.85	840.450	.879	.968
Q22	147.95	837.839	.789	.968
Q23	148.15	836.661	.771	.968
Q24	147.80	844.589	.795	.968
Q25	148.15	846.555	.677	.969
Q26	148.35	861.503	.434	.970
Q27	147.60	830.042	.754	.968
Q28	147.60	838.674	.744	.969
Q29	147.70	837.905	.825	.968
Q30	148.00	844.737	.716	.969
Q31	147.50	841.842	.709	.969
Q32	148.15	844.766	.671	.969
Q33	148.05	845.103	.547	.969
Q34	148.30	848.642	.691	.969
Q35	148.10	837.463	.783	.968
Q36	148.55	843.313	.675	.969
Q37	147.90	848.726	.774	.969
Q38	148.00	849.684	.667	.969

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q39	148.20	845.747	.806	.968
Q40	148.15	834.766	.842	.968
Q41	148.00	843.263	.789	.968
Q42	148.00	846.316	.783	.969
Q43	147.85	853.818	.431	.970
Q44	147.60	868.147	.269	.970

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT C2
/METHOD=ENTER C1.

```

## Régression

[Ensemble\_de\_données1] I:\Données à analyser.sav

### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	C1 <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : C2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.677 <sup>a</sup>	.459	.444	.73057

a. Valeurs prédites : (constantes), C1

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16.286	1	16.286	30.513	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	19.214	36	.534		
	Total	35.500	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), C1

b. Variable dépendante : C2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	.964	.474		2.034	.049
C1	.679	.123	.677	5.524	.000

a. Variable dépendante : C2

## الفهرس

رقم الصفحة	العناصر
	الإهداءات
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	المقدمة
4	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>
5	تمهيد
6	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية</b>
6	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
6	الفرع الأول: ماهية إدارة المعرفة
9	الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها
11	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
14	الفرع الرابع: إدارة المعرفة واستراتيجية المؤسسة
17	الفرع الخامس: مشكلات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية
18	الفرع الأول: ماهية الاستراتيجيات التسويقية
20	الفرع الثاني: عناصر استراتيجيات التسويق
25	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في الاستراتيجيات التسويقية
25	الفرع الأول: شروط نجاح الاستراتيجية التسويقية
27	الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير الاستراتيجيات التسويقية
30	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية</b>
30	المطلب الأول: الدراسات المحلية
30	الفرع الأول: دراسة الباحث حسن بوزناق
31	الفرع الثاني: دراسة الباحث عبد المالك بوركوة
32	المطلب الثاني: الدراسات العربية
32	الفرع الأول: دراسة الباحثين محمود جاسم الصميدعي وأحمد شاعر العسكري
33	الفرع الثاني: دراسة الباحثين ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان
34	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

## الفهرس

34	الفرع الأول: دراسة الباحثين Jia-Jeng Hou* and Ying-Tsung Chien
35	خاتمة الفصل
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
38	الفرع الأول: مجتمع الدراسة (تقديم المؤسسة)
43	الفرع الثاني: اختيار العينة ومتغيرات الدراسة
44	الفرع الثالث: تلخيص معطيات الدراسة
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	الفرع الأول: أداة الدراسة
45	الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
46	الفرع الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
46	الفرع الأول: وصف خصائص العينة
51	الفرع الثاني: عرض نتائج أقسام الاستبيان
54	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
54	الفرع الأول: مناقشة وتفسير النتائج
61	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	المراجع
72	الملاحق
101	الفهرس