الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الإبتكار التسويقي

– دراسة حالة إتصالات الجزائر –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

التخصص: تسويق

إعداد الطالب: راقي دراجي

إشراف الدكتور: بيشاري كريم

السنة الجامعية: 2017/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الإبتكار التسويقي

– دراسة حالة إتصالات الجزائر –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية

التخصص: تسويق

إعداد الطالب:

راقي دراجي

أمام اللجنة المشكلة من:

قاشي خالد	أستاذ محاضر"أ" جامعة البليدة 2	رئيسا
بيشاري كريم	أستاذ محاضر"أ" جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
بورمانة عبد القادر	أستاذ محاضر"أ" جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
حميدي عبد الرزاق	أستاذ محاضر"أ" جامعة البويرة	عضوا مناقشا
أوكيل رابح	أستاذ محاضر"أ" جامعة البويرة	عضوا مناقشا
قرومي حميد	أستاذ محاضر"أ" جامعة البويرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2017/2016

الإهـداء

إلى وطني الجزائر.....حبا، فحب الوطن من الإيمان

إلى الوالدين الكريمين.....برا وإحسانا كما ربياني صغيرا

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.....عرفانا وتقديرا

إلى كل زملاء الدراسة وزملاء العمل.....وفاءا و إخلاصا

إليهم جميعا أهدي هذا العمل

شكر وتقدير...

بادءا ببدء، الشكر لله أولا على فضله ونعمته وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير و العرفان إلى الأستاذ المشرف **بيشاري كريم** على رحابة الصدر والصبر، ولما بذله من جهد وسخره من وقت في سبيل توجيهي ومتابعة بحثي وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون لي. كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02 على ما يقومون به في سبيل مواكبة العلم والمعرفة للدفع بعجلة التنمية وتحقيق الإزدهار. كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا البحث؛ من عمال المكتبة والأساتذة و الزملاء الذين أعانوني ولم يبخلوا عني بآرائهم ومساعدتهم.

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث إشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين الذين يعملون بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تم أخذ عينة عشوائية مؤلفة من (165) موظف من مختلف المستويات الإدارية لتوزيع إستبيان الدراسة عليهم، وقد تم إسترداد (153) إستبيان، منها (02) غير صالحة للتحليل و(151) صالحة للتحليل تمثل ما نسبته (91.52%).قام الباحث بتطبيق الأساليب الإحصائية اللازمة كالإحصاء الوصفي والذي يشتمل على التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات الإستبيان، و إختبار الإنحدار البسيط وإختبار ANOVA على إجابات المبحوثين لأسئلة الإستبيان. وكان من بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن إدارة المعرفة التسويقية تؤدي إلى تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة التسويقية، الإبتكار التسويقي، المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهـداء 4

شكر وتقدير... 5

الملخص باللغة العربية:..... 6

فهرس الجداول 13

فهرس الأشكال..... 18

مقدمة: 20

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة..... 35

المبحث الأول: عموميات حول المعرفة 36

المطلب الأول: مفهوم المعرفة، المداخل والمناهج التي تناولتها، خصائصها 36

المطلب الثاني: عملية الإرتقاء المعرفي 41

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأهميتها..... 45

المطلب الرابع: جودة المعرفة وأبعادها..... 49

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة 55

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها 55

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها..... 63

المطلب الثالث: مجالات و متطلبات إدارة المعرفة..... 65

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة نماذجها 68

المطلب الخامس: إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة..... 88

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري 107

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري..... 109

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري..... 113

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري 119
المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري..... 122
خلاصة الفصل:..... 129
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التسويق 131
المبحث الأول: مفهوم التسويق، نشأته وتطوره 132
المطلب الأول: ماهية التسويق..... 133
المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق 146
المطلب الثالث: مجالات تطبيق التسويق..... 151
المبحث الثاني: السوق والسوق المستهدف..... 158
المطلب الأول: البيئة التسويقية 159
المطلب الثاني: مفهوم السوق..... 168
المطلب الثالث: تجزئة السوق..... 171
المطلب الرابع: الأسواق المستهدفة..... 184
المبحث الثالث: سلوك المستهلك 189
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المستهلك..... 190
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك..... 198
المطلب الثالث: إتخاذ القرار الشرائي للمستهلك 218
خلاصة الفصل:..... 225
الفصل الثالث: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون 227
المبحث الأول: إدارة المعرفة التسويقية 228
المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية..... 228
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية 261
المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات 273
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات 274
المطلب الثاني: الإفتراضات الأساسية للتسويق بالعلاقات، مستوياته وأبعاده:..... 279
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون..... 293

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون 293
المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون، مراحلها وأسباب فشلها..... 301
المطلب الثالث: الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون 307
المطلب الرابع: إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون 309
خلاصة الفصل..... 315
الفصل الرابع: إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة كمدخل لتحقيق الإبتكار التسويقي 317
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبتكار التسويقي 318
المطلب الأول: عموميات حول الإبتكار التسويقي 318
المطلب الثاني: متطلبات الإبتكار التسويقي 327
المطلب الثالث: مراحل الإبتكار التسويقي 333
المطلب الرابع: تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي 348
المبحث الثاني: مجالات الإبتكار التسويقي..... 351
المطلب الأول: الإبتكار في عنصر المنتج..... 352
المطلب الثاني: الإبتكار في عنصر التسعير 375
المطلب الثالث: الإبتكار في عنصر الترويج 383
المطلب الرابع: الإبتكار في عنصر التوزيع..... 394
المطلب الخامس: الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع 397
المبحث الثالث: الإبتكار التسويقي في ظل إدارة المعرفة التسويقية بالمؤسسات المتعلمة... 403
المطلب الأول: التعلم المؤسسي والمؤسسة المتعلمة..... 403
المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي..... 415
خلاصة الفصل:..... 424
الفصل الخامس: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر 426
المبحث الأول: عرض عام لمجمع إتصالات الجزائر 427
المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر..... 427
المطلب الثاني: رسالة و أهداف مجمع إتصالات الجزائر 428
المطلب الثالث: فروع مجمع إتصالات الجزائر 431

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام لمجمع إتصالات الجزائر 431
المطلب الخامس: تكنولوجيا الجيل الثالث و الجيل الرابع بمجمع إتصالات الجزائر 438
المطلب السادس: خدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر 441
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية 446
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية 447
المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة 448
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة 459
المطلب الرابع: إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة(Multicollinearity) 460
المبحث الثالث: نتائج التحليل وإختبار الفرضيات:..... 461
المطلب الأول: وصف أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية 461
المطلب الثاني: تحليل محاور وأبعاد الدراسة 466
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة..... 480
خلاصة الفصل:..... 503
خاتمة: 499
قائمة المراجع:..... 506
الملاحق: 540
الملخص باللغة الأجنبية: 554

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	التمييز بين المعرفة والمعلومات	43
2-1	عمليات إدارة المعرفة	68-70
3-1	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	111
1-2	المتغيرات الرئيسية لتجزئة الأسواق الصناعية	183-184
2-2	تقسيم سوق السيارات	205
3-2	دورة الحياة العائلية وسلوك الشراء	208
1-3	أنواع نظم المعلومات	247
2-3	تطور النظم الداعمة لإدارة التسويق	250
3-3	نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية	254
4-3	نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية	255
5-3	المفاهيم التي تتضمنها المعرفة التسويقية	263-264
6-3	الأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية	264-265
7-3	الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	275
8-3	مستويات التسويق بالعلاقات	280
9-3	تعاريف إدارة العلاقة مع الزبون	294
10-3	مقارنة إستراتيجية الحصة السوقية بإستراتيجية الزبون الوفي	303
11-3	الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون	308
12-3	المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون	312-313
1-4	أنواع الإبتكار	320
2-4	الفرق بين التسويق التقليدي والإبتكار التسويقي	323-

		324
3-4	مصادر توليد الأفكار الإبتكارية	336
4-4	دورة حياة المنتجات (الخصائص والإستجابة)	355-356
5-4	نقاط الإختلاف بين السلع والخدمات	364-365
6-4	أهمية النشط الترويجي	384-385
7-4	العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية	398
8-4	الفرق بين التعليم والتدريب	401
9-4	المقارنة بين خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة المتعلمة	412
1-5	تطور العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف الثابت بالجزائر بين 2004 و 2014	442
2-5	عدد مستعملي الأنترنت بين 2004 و2012	443
3-5	تطور عدد المشتركين بالهاتف النقال بالجزائر بين 2004 و 2013	444
4-5	تطور نسبة المشتركين بالهاتف النقال بالجزائر بين 2006 و 2013	445
5-5	تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بين 2006 و 2013	446
6-5	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة التسويقية و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	452-453
7-5	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبتكار التسويقي و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	454-455
8-5	معامل الإرتباط بين كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الإستبيان	456
9-5	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	457
10-5	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان	458
11-5	المتوسطات الحسابية المرجحة والإتجاهات الموافقة لها	459
12-5	إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	461
13-5	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	462
14-5	توزيع أفراد عينة البحث حسب السن	462
15-5	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي	463

5-16	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	464
5-17	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الإداري	465
5-18	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تشخيص المعرفة التسويقية	466-467
5-19	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توليد المعرفة التسويقية	468-469
5-20	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تخزين المعرفة التسويقية	470-471
5-21	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توزيع المعرفة التسويقية	472
5-22	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التسويقية	474
5-23	التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الإبتكار التسويقي	475-477
5-24	معامل الإرتباط بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي	481
5-25	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تشخيص المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر	487
5-26	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير توليد المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر	488
5-27	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تخزين المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر	490
5-28	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير توزيع المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر	491
5-29	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر	493
5-30	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الجنس	495
5-31	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة	496

	المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير السن	
5-32	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (F) One-Way ANOVA في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي	**498**
5-33	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (F) One-Way ANOVA في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	**500**
5-34	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (F) One-Way ANOVA في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الوظيفة	**501**

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	هرمية المعرفة	45
2-1	نموذج Nonanka & Takeuchi لإنشاء المعرفة	73
3-1	النموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة	78
4-1	نموذج سلسلة القيم المعرفية	79
5-1	نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة	81
6-1	نموذج Hope لإدارة المعرفة	82
7-1	نموذج Lindsey لإدارة المعرفة	83
8-1	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	85
9-1	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	88
10-1	الدورات الإبتكارية	94
11-1	نموذج إستراتيجية المعرفة (نموذج Jones)	95
12-1	إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال	98
13-1	إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية	99
14-1	العلاقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة	103
15-1	فجوة المعرفة الداخلية	105
16-1	فجوة المعرفة الخارجية	106
17-1	صياغة إستراتيجية المعرفة	107
1-2	مراحل تطور مفهوم التسويق	150
2-2	البيئة التسويقية	168
3-2	إستراتيجية التسويق الكلي	187
4-2	إستراتيجية التجزئة المركزة	188
5-2	إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز)	189
6-2	مراحل إتخاذ قرار الشراء	224
1-3	العناصر التفصيلية للمفاهيم و الأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية	265
2-3	المجلات التطبيقية لأنعكاس المعرفة التسويقية	272

3-3	مبدأ الشراء الرابع	**314**
1-4	دورة حياة المنتجات	**356**
2-4	فئات المتبنين للمنتجات الجديدة	**371**
1-5	الهيكل التنظيمي العام لمجمع إتصالات الجزائر	**432**

مقدمة

مقدمة:

في بيئة الأعمال الراهنة، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو و التطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجياتها ومداخلها وأساليبها، بالإضافة إلى الزيادة المفرطة في بيئة هذه المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، العمليات تتغير بسرعة والمنتجات تتقادم. ومن هنا أصبح مصير المؤسسات في البقاء والإستمرارية في السوق أو مغادرته طوعا أو كرها مرتبطا بمدى تأقلمها مع الوضع والبيئة، والإستجابة لمتطلباتها أي التقدم والتفوق على الماضي باستثمار كل الطاقات المتاحة أمامها.

إذ أصبح بقاء المؤسسة في طليعة المنافسين يتطلب منها إمتلاك الإدارة المعرفية أو ما يسمى بالقوة العقلية، لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها. إذ أن جميع الجوانب الأخرى من القوة أصبحت لا تشكل اليوم مشكلة كبيرة للمؤسسات في الحصول عليها. لذا سعت المؤسسات إلى إكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الإتجاهات وبذلك تنامي الدور المعرفي في منظمات الأعمال وإرتبط بعلاقات وثيقة بنجاح تلك المنظمات وتفوقها التنافسي. ولعل المعرفة التسويقية تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المنظمة، كونها تمثل أحد أجزائها الأساسية ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تعنى أكثر من غيرها بالتعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المؤسسة على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهات وتحركات المنافسين والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون والتغير فيها... إلخ. لذا ومن خلال ذلك بدأت المحاولات لدمج نشاطات التسويق في إطار تنظيمي عام يقودنا بشكل مباشر إلى البعد البشري ممثلا بالمعرفة الظاهرة والضمنية للعاملين وربطها بتكنولوجيا المعلومات لتشكل لنا الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة التسويقية، والتي هي في الحقيقة تحليل لمختلف المعطيات التسويقية بطريقة تسمح لنا

بإتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال الإبتكار التسويقي للمنتجات.

1/ إشكالية البحث:

إن هذا البحث يسلط الضوء على الدور الذي تلعبه المعرفة التسويقية في تفعيل القرارات الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بالإبتكار التسويقي.وبذلك فإن مشكلة البحث الأساسية تتجسد في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، بإعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن وإستخدامها في إنتاج المعرفة التسويقية. لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي تزيد من قدرة المنظمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي من خلال الإبتكار التسويقي للمنتجات. ومن خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في: **ما مدى مساهمة إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر؟

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر والإبتكار التسويقي لخدماتها ؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) ؟

2/ فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر تم وضع عدة فرضيات تعتبر الإجابات الأكثر إحتمالا على التساؤلات الفرعية للإشكالية العامة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر.

– يوجد تفاوت في تأثير عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر على الإبتكار التسويقي لخدماتها.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

3/ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– إلقاء الضوء على مصطلحي إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي ودراسة العلاقة بينهما بإعتبار أن إدارة المعرفة التسويقية كمتغير مستقل والإبتكار التسويقي للمنتجات كمتغير تابع.

– التعرف على واقع إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية بإعتبارها العنصر الجوهري والأساسي لنجاح هذه المؤسسات.

– التعرف على الأشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية واليات ممارستها(إدارة المعرفة التسويقية).

– الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة التسويقية في تفعيل الإبتكار التسويق في المؤسسات الإقتصادية.

4/ أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهمية خاصة كونه يعالج موضوعا على جانب كبير من الأهمية ألا وهو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية من خلال آليات ممارستها في تفعيل الإبتكار التسويقي في المؤسسات الإنتاجية وذلك بتطرقه للنقاط التالية:

– لفت إنتباه مدراء التسويق في المؤسسات الإقتصادية لأهمية إدارة المعرفة التسويقية للتعاطي بجدية معها من أجل التطوير والتحسين المستمر والبقاء والإستمرارية.

– نوعية البيانات التي يمكن الحصول عليها من تطبيق أنظمة إدارة المعرفة التسويقية ومدى أهميتها في تفعيل الإبتكار التسويق.

– قاعدة المعرفة التي ستبنيها المؤسسات الخدمية من خلال إدارة المعرفة التسويقية ستكون مصدر مهم للمعارف و التي ستجعل المؤسسة أقدر في إكتشاف أسواق جديدة وإكتساب زبائن جدد فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين.

– تحديد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التسويقية التي تدعم القرارات الإستراتيجية التسويقية الفعالة لإكتساب المزايا التنافسية.

5/ مبررات اختيار موضوع الدراسة: يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى ما يلي:

5-1/ مبررات ذاتية:

– إهتمامنا بإدارة المعرفة التسويقية كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة، وكونها تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق.

– الرغبة في التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة التسويقية من طرف مديري التسويق بالمؤسسات الإقتصادية.

5-2/ المبررات الموضوعية:

- محاولة التعمق في موضوع البحث وإلقاء الضوء على مختلف جوانبه بإعتبار أنها الإدارة التي تُعنى بإكتساب وتنظيم قاعدة معرفة عن بيئة المؤسسة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.

- أهمية تفعيل تطبيق مبادئ إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات الإقتصادية للتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال الراهنة.من أجل الإستحواذ على جزء سوقي معين له الرغبة في تحقيق الرضا والإشباع للجمهور و التميز بالنسبة لباقي المؤسسات الإقتصادية.

- المجالات الرئيسية للمعرفة التسويقية هي نفسها المجالات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق والتي تتمثل في دراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق، تخطيط التسويق إستراتيجيات المزيج التسويقي وإن المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المؤسسة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات.أي أن إدارة المعرفة التسويقية هي أحدى المقاربات التسويقية.

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإبتكار التسويق بالمؤسسات الإقتصادية كمخرجات لإدارة المعرفة التسويقية.

6/ المنهج المعتمد:

يعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة البيانات للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، من خلال جمع وتوصيف وتحليل دقيق للعناصر المكونة لإدارة المعرفة التسويقية والمؤثرة في تفعيل الإبتكار التسويق بالمؤسسات الإقتصادية. ويشمل منج البحث تحديد

كل من إطار مجتمع البحث وعينة البحث ونوع ومصادر جمع البيانات وتصميم الإستبيان وأساليب القياس، وتقييم المقياس المستخدم، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي.

7/ المصادر المستعملة في الدراسة:

لقد إعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على نوعين من المصادر هما:

7-1/ المصادر الأولية: إعتمدنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات لإجراء الدراسة الميدانية وتم تحليل هذه البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

7-2/ المصادر الثانوية: إعتمدنا في جمع بيانات هذه الدراسة على مصادر منشورة وأخرى غير منشورة، باللغات العربية و الفرنسية والإنجليزية والمتمثلة في الكتب، المقالات و الملتقيات العلمية، الدراسات السابقة المتمثلة في الرسائل الجامعية وبعض المصادر الالكترونية.

8/ حدود الدراسة: خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

8-1/ الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لإتصالات الجزائر، وذلك من خلال تحديد ممارسات عمليات إدارة المعرفة التسويقية. ومدى إنعكاس هذه الممارسات على الإبتكار التسويقي في مؤسسة إتصالات الجزائر.

8-2/ الحدود البشرية: غطت هذه الدراسة جميع العاملين في المديرية العامة لإتصالات الجزائر، وعلى إختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها.

8-3/ الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على المديرية العامة لإتصالات الجزائر، ذلك لأن هناك مركزية في التسيير في مؤسسة إتصالات الجزائر.

8-4/ الحـدود الزمانيـة: تـم إنجـاز الدراسـة الميدانيـة خـلال الفتـرة الممتـدة مـن 25 مـاي 2016 إلى غاية 19 سبتمبر 2016.

9/ الدراسات السابقة:

9-1/- دراسة بعنوان: **دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات(دراسة ميدانية على المشروعات الصناعي في مدينة جدة)**، قدمها الباحثة ميساء محمود محمد راجخان ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، إلى كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، جدة(المملكة العربية السعودية)،2002.وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات في المؤسسات الصناعية الرائدة في اليابأن خاصة وكذلك في الدول المتقدمة الأخرى التي قامت بإستخدام هذا النظام في مؤسساتها، بالإضافة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق ذلك النظام لتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات في المؤسسات الصناعية العاملة بالمملكة العربية السعودية، بالاستعانة بالتجربة اليابأنية. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

- يهتم نظام التكاليف المستهدفة بالتخطيط والتنظيم لجميع مراحل وأقسام المؤسسة بهدف تقديم منتجات متطورة ومنخفضة التكاليف وتشبع إحتياجات المستهلك، وبالتالي تحقق الأرباح الكافية على المدى الطويل.

- لا يتم تطبيق نظام التكاليف المستهدفة في المشروعات الصناعية السعودية، بل يتم إتباع العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها النظام، حيث ظهر أنه لا يتم إستخدام معادلة التكاليف المستهدفة التي تعتبر الأساس الأول للنظام.

– يؤدي إتباع خطة التطوير المحددة من قبل نظام التكاليف المستهدفة إلى الحصول على معلومات مهمة تساعد في عملية تطوير المنتجات.

– تهتم المشروعات التي لديها إمكانية أو التي ليس لديها إمكانية لتطبيق النظام بعملية تطوير تصاميم المنتجات بصورة عالية، وتجعل في مقدمة إهتماماتها عملية التطوير على أساس كل فترة زمنية محددة تختلف من مشروع لآخر حسب حاجته.

– تعتمد المشروعات التي لديها إمكانية لتطبيق النظام عند القيام بتطوير المنتجات أكثر على معرفة رغبات العملاء في تلك المنتجات، أما المشروعات التي ليس لديها إمكانية للتطبيق فهي تعتمد أكثر على معرفة رغبات الإدارة العليا.

9-2/- دراسة بعنوان: **الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة(مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)**، قدمها الباحث محمد سليماني ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، إلى كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة (2006-2007).ولقد هدف هذا البحث إلى إبراز أهمية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص و الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام. وجاء هذا البحث بالنتائج التالية:

-يمكن الإبتكار التسويق في مجال المنتجات المؤسسة من إمتلاك ميزة تسويقية مؤقتة تعمل على إطالة من عمر هذه المنتجات و لو لفترة مؤقتة.

– إن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى الاتساع في تشكيلة المنتجات للمؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

-إن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين.

9-3/- دراسة بعنوان: **تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مطاحن الأغواط 2002-2006)**، قدمها الباحث جلول بن قشوة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية (فرع التسويق) إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر03 في 2007-2008. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير المنتجات الجديدة في مؤسسة مطاحن الأغواط، و مدى مساهمة تطوير منتجات هذه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

- إمكانية تطوير المنتجات من خلال ما تمتلكه المؤسسة.
- وجود عمل جماعي، وعلاقة جيدة بين العمال.
- قامت المؤسسة بعملية واحدة لتطوير منتجاتها، وهي تقديم منتج (Semoule extra supère) لأول مرة خلال سنة 2002.

- إستبعاد العمال عن تقديم أية أفكار جديدة، مع بعدهم عن الإسهام في عملية التطوير.
- غياب جو محفز للإبداع و الإبتكار.
- تذمر العمال من نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة.
- غياب التدريب والتكوين من ميزانية المؤسسة.

9-4/- دراسة بعنوان: **التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر)**، قدمها الباحث طه حسين نوي ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03 في 2010-2011. هدفت هذه الدراسة إلى لتعرف على مدى تطبيق المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة، و كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

– المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معظم المباديء التي جاءت بها إدارة المعرفة، و تطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (إكتساب، تخزين، توزيع وإستخدام المعرفة).

– تَعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، و تسعى جاهدة للبحث عنها و إكتسابها ثم تطويرها و نشرها بين أفرادها.غير أن ذلك يبقى يفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

– غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لأنشاء وإكتساب المعرفة بالمؤسسة.

– عدم تفريق المؤسسة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

– وجود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، يشكل دعامة أساسية تسهل إستيعاب أبعاد إدارة المعرفة و إستغلال عملياتها.

– هناك إهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.

9-5/- دراسة بعنوان: **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)**، قدمها الباحث عبد الله وليد المدلل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إلى كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ،2012.وجاءت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

– ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، مع تفاوت هذه المستويات.

–ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، مع تفاوت هذه المستويات.

–وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، مع تفاوت مستوى هذه العلاقة.

-لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية.

9-6/- دراسة بعنوان: **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (دراسة ميدانية لمؤسسة نجمة للإتصالات)**، قدمها الباحث عبد المالك بوركوة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في تسيير الموار البشرية إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 02 في 2011-2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مؤسسة نجمة لعمليات إدارة المعرفة، و مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسة. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع، وتحقيق القدرة التنافسية.
- وجود علاقة طردية قوية بين ما بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة نجمة.

9-7/- دراسة بعنوان: **دور الإبتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر**، قدمها الباحث رضوان عادل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الإقتصادية (فرع التحليل الاقتصادي) إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 03 في 2011-2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانيات الصناعة الجزائرية في الاعتماد على عنصر الإبتكار من اجل تحسين قدرات التصنيع و التكيف مع التكنولوجيات الجديدة. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

– طبيعة العلاقات الموجودة بين الجامعات و المؤسسات الصناعية لا تتعدى المستوى التقليدي، حيث تهتم الجامعة بوظيفة التعليم وليس بالضرورة البحث والتطوير.

– البحث والتطوير يتميز بهيمنة البحث الجامعي في الجزائر، حيث أن 84 % من الباحثين هم أساتذة التعليم العالي، بالإضافة إلى أن نوع البحوث الممارسة يغلب عليها طابع البحث الأساسي.

– ضعف مؤشرات الاقتصاد الجزائي عامة والقطاع الصناعي بالخصوص مما يعكس ضعف تنافسية مخرجات التصنيع الجزائري بالسوق العالمية.

– إن تشخيص الهيكل الصناعي الوطني يبرز أن النشاطات الإنتاجية تتمركز في حدود السلسلة الإنتاجية المتعلقة بصناعات استخراج المواد الخام أو صناعات التركيب و التعليب.

– ضعف القدرة التكنولوجية للصناعات الجزائرية وعدم استكمال نظم التطوير الداخلي، حيث أضحت الميزة التنافسية للصناعة في الوقت الراهن تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على الإبداع والإبتكار على نحو متواصل لمواكبة الطور التكنولوجي السريع وبناء قدرة تنافسية ديناميكية.

– تتسم الصناعة في الجزائر بسياسة التوجه الداخلي التي تخدم السوق المحلي في الأساس، إضافة إلى إنخفاض درجة التكامل الداخلي و اللجوء إلى استيراد مستلزمات الإنتاج من إلخارج.

9-8/- دراسة بعنوان: **دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية (دراسة حالة الوحدة العملياتية و الوكالتين التجاريتين لإتصالات الجزائر بمدينة باتنة)**، قدمتها الباحثة وهيبة مربعي ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ي علوم التسيير (فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات) إلى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلو التسيير بجامعة باتنة في 2011-2012. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الإبتكاري في الوحدة العملياتية و الوكالتين

التجاريتين لإتصالات الجزائر بمدينة باتنة، و مدى مساهمته في المحافظة على الميزة التنافسية لهذه المؤسسة. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة مايلي:

– أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في سعر الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في ترويج الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

– أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبتكار في توزيع الخدمة وبين المحافظة على الميزة التنافسية.

– أظهرت نتائج إختبار الفرضيات أن المحافظة على الميزة التنافسية تتأثر بقوة بالتسويق الإبتكاري للمؤسسة، حيث كان معامل الإرتباط بين المتغيرين، إضافة إلى معامل التأثير الذي بلغ 0.734.

– كما أظهرت نتائج الدراسة أن للمتغيرات المستقلة جميعا تأثيرا ايجابيا ولكن بدرجات متفاوتة في المحافظة على الميزة التنافسية، وأكثر هذه المتغيرات تأثيرا في المحافظة على الميزة التنافسية هو الإبتكار في توزيع الخدمات، إذ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.485، في حين كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بالإبتكار في سعر الخدمة حيث أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.175.

10/ هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وإختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم بحثنا إلى خمسة فصول، سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة.

الفصل الأول جاء بعنوان: **مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة**، حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى ماهية المعرفة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى إدارة المعرفة، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

الفصل الثاني جاء بعنوان: **مفاهيم أساسية في التسويق**، حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى مفهوم التسويق، نشأته وتطوره، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى السوق والسوق المستهدف، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى سلوك المستهلك.

الفصل الثالث جاء بعنوان: **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون**، حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى إدارة المعرفة التسويقية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى التسويق بالعلاقات، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى إدارة العلاقة مع الزبون.

الفصل الرابع جاء بعنوان: **إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة كمدخل لتحقيق الإبتكار التسويقي**، حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى مفاهيم أساسية حول الإبتكار التسويقي، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مجالات الإبتكار التسويقي، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى الإبتكار التسويقي في ظل إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات المتعلمة.

الفصل الخامس جاء بعنوان: **دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر**، حيث تعرضنا في مبحثه الأول إلى التعريف بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى وصف عينة الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة، بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى إختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:
مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

تمهيد: يعيش عالم اليوم في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والذي أدى إلى انفجار في المعلومات والمعرفة، حيث أضحت المعرفة ثورة المؤسسات و الأمم على حد سواء. إذ تعتبر المعرفة من أصول المؤسسة ونوع جديد من رأس المال القائم على الخبرة وتراكم المعلومات والمهارات، وأصبح الاقتصاد الجديد قائم على المعرفة بشكل كبير. مما يحتم على المؤسسات إمتلاك هذه المعرفة، خاصة المؤسسات المبدعة و التي تسعى للإبتكار، ذلك أن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبتكار، لذلك لابد من إدارة هذه المعرفة مما يؤثر إيجابا على تعزيز عمليتي الإبداع والإبتكار والتي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين. وتمكنها من البقاء و النمو والاستمرار في ظل بيئة عمل معقدة ، متقلبة وسريعة التغير اقتصاديا، سياسيا، ثقافيا و إجتماعيا، كون هذه البيئة تتسم بالمنافسة القوية و التغيرات المتسارعة.

إن كبر حجم المؤسسات وتنوع أعمالها و سرعة التغير يحتم عليها الاستفادة من رأس مالها الفكري، و الذي قد لا يقل أهمية، بل يزيد عن رأس المال المالي والمادي، ويتمثل رأس المال الفكري في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والخبرة التطبيقية والتقنيات المؤسسية وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية والتي تتزود وتوفر في مجموعها للمؤسسة آليات يمكن من خلالها التنافس مع أكبر المؤسسات، بل وقد تتبوأ المؤسسة بفضلها مركز الرائد في السوق.

فإذا كان رأس المال الفكري غير محسوس فإن نتائجه واضحة ومحسوسة لدى الجميع، حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات ملموسة ضمن عمليات إنتاجية تتطلب المعرفة، وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة بجميع فوائد الخدمة المقدمة وطرق تقديمها.

وتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- عموميات حول المعرفة
- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- إدارة المعرفة و رأس المال الفكري

المبحث الأول: عموميات حول المعرفة

تعتبر المعرفة من المفاهيم القديمة المتجددة، وبرز الإهتمام بها منذ الأزل، واليوم تنظر المؤسسات المعاصرة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لتحقيق أهدافها، لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها. فالمعرفة يكتسبها الشخص نتيجة لتراكم المعلومات لديه ذات الصلة بمجال معين أو موضوع معين، ما يولد لديه القدرة على الإدراك والتقييم للأحداث والمشاكل التي تواجهه، حيث يمكن أن يستعمل هذه المعرفة التي يمتلكها مباشرة لإتخاذ القرارات الرشيدة التي تجعل المؤسسات أكثر تميزا مقارنة بمنافسيها، وتسمح لها بالبقاء بالنمو والاستمرار، كما أنها تسمح للمؤسسات بتحقيق أرباح مادية إنطلاقا من أصول غير مادية.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة، المداخل والمناهج التي تناولتها، خصائصها

إن المعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمفهوم قديم ألا وهو العلم، و المعرفة اليوم تعتبر المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية، ذلك أنها من أكثر إمكانات المؤسسة في التعامل مع المشكلات والفرص.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الباحثين و الكتاب في هذا المجال، وبإختلاف وجهات نظرهم، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق، ولعل من ابرز هذه التعاريف:

عرفها (Stettner, 2000) بأنها «عملية تعلم كونها عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق و الإستخدام من اجل معالجة مشكلات و ظروف معينة».[1]

ويعرفها (Nonaka) بأنها «تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار

يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية».[2]

وعرفها أيضا (عبد الرحمن الجاموس، 2013) على أنها «مزيج من الخبرات والمعلومات، وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق و المعتقدات و الرؤى والمفاهيم و الأحكام والتوقعات والمهارات».[3]

كما عرفها (عبد الستار علي وآخرون، 2009) على أنها« مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة إلخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المؤسسة و المجتمع ليس

---

[1] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص39.

[2] جمال يوسف بدير، **إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص32.

[3] عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص30.

فـي الوثـائق ومسـتودعات المعرفـة فحسـب، ولكنهـا أيضـا فـي الـروتين التنظيمـي و الممارسـات والمعايير؛ وبعبارة صريحة أكثر أنها معرفة: كيف؟»[1]

وإنطلاقا من التعريف السابقة، يمكن صياغة **تعريف شامل للمعرفة**، حيث تعرف المعرفة بأنها مـزيج تراكمـي لـدى المـوظفين ولـدى المؤسسـة مـن المعلومـات والخبـرات و القـيم و المعتقـدات والمهارات، والتي تستعملها المؤسسة لمواجهة مختلف المشكلات التي تواجهها في نشاطها و تسمح لها بتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: المداخل التي تناولت مفهوم المعرفة

يوجد عدة مناهج لتعريف المعرفة لكل منهج حججه و براهينه، ومن تلك المناهج نذكر الآتي:

1/ المـدخل الاقتصـادي: وينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المؤسسة يتعين الاستفادة منه، وان المعرفة هي القدرة على الفعل، ومن ثم فهو يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري.

2/ المـدخل الإجتمـاعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة هـي عمليـة التعلم فـي إطـار إجتمـاعي، وان بنـاء المعرفـة ليس محدودا فـي مدخلات؛ ولكنـه يتضـمن أيضـا البنـاء الإجتمـاعي للمعرفـة. ويتشـابه هـذا المـدخل إلـى حـد كبيـر مـع مفهـوم الـتعلم التنظيمـي علـى أسـاس أن الـتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية.

3/ مدخل تكنولوجيا المعلومات: و يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة و التشارك فيهـا، ويـتم ذلـك بإسـتخدام وسـائط التكنولوجيـا المتعـددة مثـل البريـد الالكترونـي ونظـم دعـم القـرار

---

[1] عبد الستار علي وآخرون، **المـدخل إلـى إدارة المعرفـة**، الطبعـة الثانيـة، دار المسيرة للنشر والتوزيـع والطباعـة، الأردن، 2009، ص25.

ومؤتمرات الفيديو و البرمجيات الحديثة لدعم القرار و تحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا.

4/ المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية بإعتبارها تسعى إلى إكتساب المعرفة و تطويرها و نشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قد من الفعالية التنظيمية.[1]

5/ المدخل الوظيفي: وفق هذا المنهج فإن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها وإقتدارها، وهي بذلك تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع و تشكل الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

6/ المدخل الشمولي: ويضم المناهج السابقة كافة و هو ضروري كأداة لإدارة المعرفة.

7/ المدخل ثنائي المصطلح: تتكون المعرفة وفق هذا المنهج من جزأين; حيث أن الأول ظاهر و يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم ،وتسمى هنا بالمعرفة الظاهرة، وهي واضحة ويمكن تحديدها، أما الثاني فهو ضمني و هو المعرفة الموجودة والمتجذرة في رؤوس أصحابها، وتتضمن

المهارات و القدرات والخبرة و الحكمة، وهي صعبة النقل، وتسمى بالمعرفة الضمنية.[2]

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

للمعرفة جملة من الخصائص و السمات التي تتميز بها ومنها ما يلي:[3]

1/ المعرفة تولد: تمتلك بعض المؤسسات خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة؛ وعادة ما يطلق على ها النوع من المؤسسات تسمية المؤسسات موجدة المعرفة.

---

[1] إسماعيل سالم منصور ماضي، **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي (حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص33.

[2] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

[3] **نفس المرجع**، ص65.

2/ المعرفة تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت والسبب في ذلك يعود إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.

3/ المعرفة تمتلك: يمكن للمؤسسات التفرد في إمتلاك المعرفة عن طريق توليد هذه المعرفة إلى براءات إختراع وأسرار تجارية؛ تتمتع بحماية قانونية شانها شان الملكية المادية:

4/ المعرفة متجذرة في عقول الأفراد: أن المعرفة يحتفظ بها في عقول الأفراد بشكل خلاق، فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن أن تحول إلى معرفة صريحة.

5/ المعرفة تخزن: إن المعرفة قابلة للخزن و يتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأفلام والأشرطة وبقية وسائل الخزن الالكترونية الحديثة.

6/ المعرفة تصنف: للمعرفة عدة تصنيفات ;فإلى جانب المعرفة الضمنية (المتجذرة) و المعرفة الظاهرية (الصريحة) هناك عدة أنماط منها معرفة الأدلة، معرفة العملية، معرفة المهارة وغيرها.[1]

7/ المعرفة تتراكم: إذ تكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المؤسسة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.[2]

8/ المعرفة لا تفنى بالاستعمال: إذ أن المعرفة قابلة للإستعمال الدائم لأكثر من غرض.

---

[1] علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سليمان المسعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص50.

[2] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة:الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص64.

المطلب الثاني: عملية الإرتقاء المعرفي

يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة و الحكمة، حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له و هما البيانات و المعلومات، ومفهوم لاحق وهو الحكمة.

الفرع الأول: التميز بين البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة

يمر بناء المعرفة العلمية لتطوير دنيا الأعمال والمجتمعات بعدة مراحل من الملاحظة، التجريب، التقييم، التطوير والتحسين، ولذلك تظهر مجموعة أساسية من المصطلحات التي تتكامل في شكل نظمي، والتي من أهمها ما يلي:

1/ البيانات: تعتبر البيانات المنطلق الأول للمعرفة والتي يمكن تعريفها بصورة مبدئية على أنها الوجه الأول في المعرفة وذلك كونها معطيات خام يتم تحويلها لاحق إلى معلومات ثم إلى معرفة.[1]

وتعرف على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ،تنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.[2]

يعرف(Laudan et Laudan) البيانات بأنها «عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها و الاستفادة منها».[3]وتمثل البيانات أرقام و مقولات خالية

---

[1] بن داود العربي، عادل غزالي، معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها(الإدارة الجزائرية نموذجا)، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد الثامن، جوان 2012، ص 115.

[2] سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في أصول التربية غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2011، ص28.

[3] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، **إدارة المعرفة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص32.

من أي سياق أو معنى أو نية، وفيما يلي أمثلة عن البيانات: الرقم: 2،5 و الملاحظة:عملة على الأرض و الإدراك: رسم (س–ص).[1]

2/ المعلومات: تعد البيانات المادة الأساس التي تستخلص منها المعلومات، فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسابية أو المنطقية أو لبعض الأساليب الإحصائية، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة ،وقد تتم هذه العمليات يدويا أو بواسطة الحاسوب.[2]

يعرف Leesr المعلومات بأنها «البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى».[3]إذا يوجد ثلاثة (03)نشاطات أساسية في نظام المعلومات والتي تعمل على إنتاج المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات للمساعدة في إتخاذ القرارات وهذه النشاطات هي:[4]

عناصر المدخلات، المعالجة(عمليات الحساب، الترتيب، الفرز، التصنيف،...إلخ)، عناصر المخرجات.[5] وبالنسبة للبيانات الخام المذكورة أعلاه، يمكن تحويلها إلى المعلومات التالية:

– تحويل الرقم 2 إلى كمية أو نسبة المبيعات من السندوتشات أو العصير؛

– إستخدام رأس العملة لاحتساب إحتمال ظهوره في عملية مراهنة؛

– تحويل الخط س–ص إلى برنامج للتنبؤ عن مسار العاصفة.

---

[1] ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص26.

[3] سمر محمد خليل العلول، **مرجع سبق ذكره**، ص28.

[4] ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

[5] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة المعرفة(التحديات،التقنيات والحلول)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

3/ المعرفة: المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار و القواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال و القرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق و الأحكام والقيم والتي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد و المؤسسات من خلق أوضاع جديدة و إدارة التغيير.[1]

تعتمد المعرفة بشكل وثيق على الفرد الذي ينشئها و ينشرها، في حين أن المعلومات مكانها كمصدر لتغذية تفسيرات الفرد وتمثيلاته في بناء المعرفة.[2] ويمكن التمييز بين المعلومات والمعرفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): التمييز بين المعرفة والمعلومات

المعلومات	المعرفة
رسالة تخفض من عدم التأكد	أدوات عقلية تعطي معنى للأشياء، مجموعة
ساكنة	مطورة من المعتقدات
مستقلة عن الفرد	تعتمد على الفرد
صريحة	ضمنية
مكنوبة بصورة تقليدية أو رقمية	تناظرية
سهلة الإستنتاج و العرض ولا يوجد لها معنى	ضرورة التكرار (يجب إعادة تكوينها)
محدد	الإتصال وجها لوجه
سهلة الإرسال	

Source : Thomas Anderson, Martin Curley, Piero Formica, **Knowledge-Driven Entrepreneurship**, Springer, USA, 2010, P06.

[1] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم ، النظم، التقنيات)**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص 25.

[2] Segueni Fadhila, **L'analyse de la démarche Knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne (cas de l'entreprise SONATRACH)**, Mémoire en vue de l'obtention diplôme de magister en management de l'entreprise non publiée, Faculté des sciences économiques et des sciences commerciales et des sciences de gestion, Université de TIZI-OUZOU, Algérie, 2006, P16.

4/ الحكمة: تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، وتتربع في قمة هرمها، و هي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة و الخبرات و التجارب؛ إذ تصبح نظرته و طريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة إستنتاجه و إستنباطه مختلفة ومتمايزة عن غيره من الناس . فعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي و الأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين وللمجتمع؛ فقد وصل إلى الحكمة، [1]ويؤكد هذا قوله تعالى: **(يُؤْتِي الحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْراً كَثِيراً وَمَا يَذَّكَّرُ إلاَّ أُوْلُوا الأَلْبَابِ).**[2]

الفرع الثاني: هرمية المعرفة

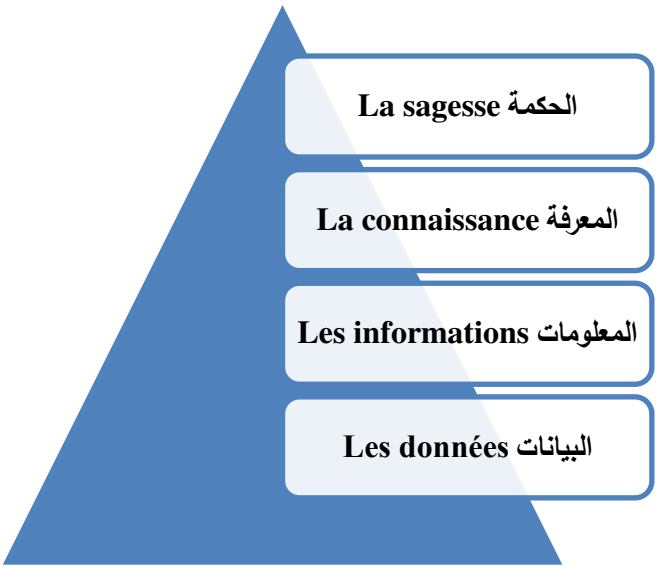
لكي نتمكن من إدراك مفهوم المعرفة وعلاقتها بالمعلومات، لابد من التطرق إلى عملية تكوين المعرفة وهو ما يعرف بهرمية المعرفة، والتي تعددت أشكالها وتفاصيلها نظرا لكونها موضوع بحث العديد من الباحثين و المختصين في مجال المعرفة، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من **البيانات** و التي تمثل مجموعة من الرموز و الكلمات و الإتجاهات و الحقائق والأرقام و الرسوم والتي هي بحاجة لتفسير، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها و هو ما يطلق عليه **بالمعلومات** وهي البيانات بعد إضفاء معاني لها، الأمر الذي يؤدي إلى **المعرفة** و التي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق و الطرق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات و القدرات، بينما **الحكمة** وهي أرقى مراتب المعرفة وتمثل حسن إستخدام المعرفة وتأتي من خلال تراكمية الخبرات وإستمرارية التعلم.[3] والشكل الآتي يوضح عملية الإرتقاء المعرفي:

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 30،31.

[2] القران الكريم، **سورة البقرة**، الآية 269.

[3] عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص23.



الشكل رقم (1-1): هرمية المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على ما سبق.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأهميتها

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المؤسسة فإنها لا تأتي من فراغ و لا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص و السمات التي تؤثر بشكل على طريقة و أسلوب إدارتها و التعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة التي تتبناه المؤسسة، و المعرفة بقدر ما لها من أهمية كبيرة، بقدر ما لها من تصنيفات مختلفة، وذلك لأن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي مؤسسة كانت وضع تصنيفات وتقسيمات للمعارف فيها لتسهيل تشخيصها و لتحسين إستخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. لأن المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا.

وفيما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة إشارة، وهذه الأنماط وضعها لأول مرة (I.Nonanka):

التصنيف حسب درجة الظهور، أي مدى علانية المعرفة، ومدى التعبير عنها بصراحة، إلى معرفة معلنة ومعرفة ضمنية:

1/ المعرفة الظاهرية (المعلنة): وهي المعرفة المتاحة للآخرين والتي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها،[1] وهي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها وإستخدامها، ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات...إلخ.[2]

تمثل المعرفة الظاهرية في الملكية الفردية المحمية قانونا ببراءة الإختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وفي إجراءات عملها وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها.[3]

2/ المعرفة الضمنية: ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة، وتتمثل في النماذج العقلية، الخبرات، الإعتقادات، القيم والمهارات،[4] أي أنها المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية و الإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتد على الخبرة ويصب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الإجتماعي،[5] غير أنه من الممكن تحويل

---

[1] ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها، **مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية)**، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، العدد الأول، جانفي 2012، ص36.

[2] إبراهيم الخلوف المكاوي، **إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص38.

[3] عبد الرحمان الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص37.

[4] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

[5] ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، **مرجع سبق ذكره**، ص36.

بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، والخبرات، والمواقف، والإتجاهات، والقدرات ،والأحداث، والممارسات.[1]

وهذا التصنيف إلى معرفة معلنة وضمنية هو الأكثر أهمية للمختصين بإدارة المعرفة، لأنه يشكل واحدا من الوسائل الأكثر أهمية لتنمية المعرفة، أي زيادة المتوفر منها، والذي يتم بعدد من الوسائل، أبرزها تحويل المعرفة الضمنية لفرد ما إلى معرفة معلنة يمكن صياغتها صراحة، ثم إستخدام المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية جديدة.[2]

كما يقدم (T. Backman) تصنيفا أوسع للمعرفة بإضافته نوعين جديدين؛ إلى جانب النوعين السابقين (المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية). وهما:[3]

1/ المعرفة الكامنة: وهي المعرفة غير القابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط و يتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الإستنباط المعرفة وملاحظة السلوك.

2/ المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

كما قدم (M. H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص-ص39، 38.
[2] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص45.
[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة(المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص44.

صنف المعرفة إلى ثلاثة (03) أنواع أو مستويات وهي:[1]

1/ المعرفة الجوهرية أو الأساسية: والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كميزة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في قطاع معين دون غيرها من المؤسسات الأخرى لكنها غير تنافسية.

2/ المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الإستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.

3/ المعرفة الإبتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسه بشكل كبير عنهم، بتبنيها لكل ماهو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه لها من قيمة، وما تؤديه لها من دور في تحويلها إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار و الخبرات والممارسات الأفضل والكوادر البشرية المدربة والمؤهلة، وبالإمكان تحديد أهمية المعرفة بما يلي:[2]

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلة فتكون أكثر مرونة؛

---

[1] مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، **المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)**، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 30.

[2] عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 15، 16.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ،وحفزت الإبداع والإبتكار؛
- للمعرفة دور في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدت التغيير الجذري في المؤسسة؛ ،لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ،ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها والمتاجرة بها وإستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- أصبحت المعرفة الأصل لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الرابع: جودة المعرفة وأبعادها

يمكن النظر إلى المعرفة المتاحة في المؤسسة على أنها تتكون من أبعاد متعددة، وجودة المعرفة في المؤسسة متوقفة على مدى توفر هذه المباديء.

الفرع الأول: جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير و التحديد والقياس من جودة المعلومات، وذلك أن المعلومات الجيدة تؤدي بالضرورة إلى معرفة ذات جودة والعكس صحيح، مع ذلك فإن جودة المعلومات ليست أقل صعوبة وان جرت محاولات من اجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة. حيث يمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد وهي:

1/ البعد الزمني: يتضمن هذا البعد الجوانب التالية:

1-1/ التوقيت: ويقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار، وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على متخذ القرار أن يكون قادرا على الحصول على المعلومات في وقت الحاجة إليها.

1-2/ الحداثة: أي يجب أن تكون المعلومات متجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها لمتخذ القرار، حيث تلعب الحداثة دورا مهما في جودة المعلومات، إذ تقل قيمة المعلومات بتقادمها.

1-3/ الفترة الزمنية: ويقصد بها الفترة الزمنية المطلوب توفير معلومات عنها.[1]بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الأن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع الحدوث في المستقبل.[2]

2/ بعد المحتوى: ويعبر عن مجال ومحتوى المعلومات و ويتعلق بالإجابة عن التساؤل (ماذا)، ويتضمن الجوانب الفرعية الآتية:[3]

2-1/ الدقة: وتعني خلو المعلومات من الأخطاء سواء أخطاء النقل أو أخطاء تحليل المعلومات، حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، وتقلل من كلفة الأنغماس في قرارات خاطئة تؤدي إلى إهدار وقت وجهد يمكن تفاديهما بتحري الدقة في المعلومات المطلوبة.

---

[1] عبد الله بن حمود بن محمد الحسني، **الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية إتخاذ القرار :دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 22.

[2] الشيخ ولد محمد، **إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات اقتصادية(دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top_Lait)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في العلوم الاقتصادية (بحوث العمليات وتسيير المؤسسات) غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص83.

[3] جهاد صياح بني هاني، نادين محمد دركل، دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار :دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الأردنية، مقبول للنشر،**مجلة دورية نصف سنوية** ، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة البصرة، العراق، المجلد السابع، العدد14، ماي 2015، ص ص 205، 206.

2-2/ الصدق والثبات: تعني إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة؛ وان تكون المعلومات المجمعة صادقة، صحيحة وشرعية تتطابق مع معطيات ألواع شكلا ومضمونا.

2-3/ الواقعيـــة: أن تمثل المعلومات الواقع وان تكون مرتبطة بإحتياجات المستفيدين، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة.

2-4/ الملائمة: وهي مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم أو متخذ القرار، ومدى جعل هذه المعلومات موجهة خصيصا لحل المشكلة التي يتم دراستها و القرار الذي يتم إتخاذه.

2-5/ الشمولية: و تعبر عن مدى قدرة المعلومات في إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو الظاهرة موضوع الدراسة، مع تقديم بدائل الحلول المختلفة حتى تتمكن إدارة المؤسسة من تأدية وظائفها المختلفة على أكمل وجه، مع تجنب ما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات.

2-6/ الإيجاز: هو تجنب الإنغماس في كم كبير من المعلومات تكون بعيدة عن الموضوع، حيث يجب تقديم المعلومات التي تناسب الظاهرة أو المشكلة التي يتم دراستها فقط.

2-7/ المدى: أي مدى الحاجة للمعلومات بشكل ملح وفعلي، فهل يكون التركيز داخلي أم خارجي، أو بشكل واسع أم ضيق، علما بأن مدى الحاجة للمعلومات يتحدد بمدى شموليتها.

2-8/ الأداء: أي إمكانية إستخدام المعلومة كمقياس للأداء المطلوب إنجازه عن طريق عمليات التحليل و إجراء المقارنات لمعرفة مدى تأثير المعلومة في الظاهرة التي يتم دراستها.

2-9/ الموضوعية: وهو عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها نتيجة المصلحة الشخصية و الحالة النفسية للمستخدم ودرجة ثقافته ، وأخلاقه و علمه، وقيمه وإتجاهاته، وسلوكه، وتفاؤله وتشاؤمه.

3/ البعد الشكلي: يتعلق البعد الشكلي بكيفية تقديم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة عن التساؤل :كيف؟ ويتضمن الجوانب التالية:[1]

3-1/ الوضوح: وهو تقديم المعلومة بطريقة و شكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك ،بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.

3-2/ الترتيب: وهو تقديم المعلومات بشكل صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة كي يتم تعظيم الاستفادة منها، لذا لابد أن ترتب المعلومات.

3-3/ المرونـة: وهي قابلية المعلومات للتكيف مع أكثر من مستخدم و أكثر من تطبيق، لذا يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن إستخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية إتخاذ القرار.

3-4/ التقـديم: وهـي طريقـة تقـديم المعلومـات بشـكل مناسـب، فقـد تكـون بشـكل مختصـر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو مخطط، لذا لابد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها و معالجتها لجعلها قابلة للإستخدام بما يعظم الاستفادة منها.

3-5/ التفاصيل: يجب أن تحتوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل و بنظام لمقابلة إحتياجات من يطلبها ،فمثلا يحتاج المدير عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما بأن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف بإختلاف المستوى الإداري.

---

[1] الشيخ ولد محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 86، 87.

3-6/ الوسائط: وهي الوسائط التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لابد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن تقديم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

إن جودة المعرفة عادة ما تتصرف إضافة إلى ما تشير إليه أبعاد جودة المعلومات السابقة إلى ما يأتي:[1]

1/ جودة صاحب المعرفة: وهذا يعبر عنه من خلال :جودة الإعداد والتحصيل، الدورات التدريبية وجودتها، الخبرات السابقة والمشروعات المشارك فيها، جودة الفرق والأعضاء التي عمل معها، وأخيرا نوعية الإهتمامات المعرفية ذات العلاقة بعمل شركته.

2/ جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها: إن الجماعات المشتركة سواء كانت علمية أم مهنية أو ذات إهتمامات معرفية، أصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة وتعميقها.

3/ الإنجازات المعرفية: إن أفضل مؤشر عن الجودة هو الجودة نفسها، وان المؤشر الأكثر دلالة عن جودة المعرفة هو إنجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية التي يحرزها أو البحوث ذات الدوي العالي الذي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.

4/ التحفيز المعرفي: إن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها (جعل الإدارة العليا أكثر إهتماما للمعرفة ومشروعاتها) والأفراد المرتبطين بها سواء في التعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التغير لمعرفي العميق في الشركة) أو إثارة الإهتمام بمشرعات

[1] نجم عبود نجم،**إدارة المعرفة:المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**،،مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

جديدة (كما هو الحال في المعرفة الجديدة ذات السمة الرشيمية، حيث أن المعرفة جراء خصائصها تحمل بذور تطورها المستقبلي إلى معرفة جديدة.

الفرع الثاني: أبعاد المعرفة

لتوضيح أبعاد المعرفة ومضامينها، فإنه يمكن النظر إليها من منظورات المعرفة الأساسية التالية:[1]

1/ المنظور الهرمي: وتبدأ الهرمية وفق هذا المنظور من البيانات؛ وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة، وتليها المعلومات التي هي بيانات تمت معالجتها بطريقة تجعلها مجدية ومفيدة وداعمة للإدارة و متخذي القرار، أما المستوى الثالث فهو المعرفة وهي ناتج المعلومات و التجربة والتعليم والتدريب.

يوضح هذا المنظور أن المؤسسات تقوم بجمع كم كبير من البيانات في أثناء عملها، ولا يمكن لمستويات المؤسسة الاستفادة منها إلا بعد المعالجة، حيث تصبح معلومات مفيدة لتسيير العمل وإتخاذ القرارات . وهذه العملية تنمي تجربة متخذ القرار و درايته و تجعله أكثر قدرة في المرات اللاحقة، كما أن الاستفادة من المعلومات و تراكم التجارب يولد المعرفة التي تعطي متخذ ميزة تنافسية على الآخرين الذين لا يمتلكون المعرفة.

2/ منظور المعرفة المرمزة: و يقوم هذا المنظور على أساس نمذجة المعرفة بشكل قياسي، وذلك بتمثيلها مجموعة قواعد، لكي يتسنى الاستفادة منها في النظم المبنية على المعرفة كالنظم إلخبيرة. ويركز على أن المعرفة هي تلك التي ترمز في شكل قواعد. فعلى سبيل المثال؛ عند تشخيص أحدى الآلات المستخدمة في مصنع، فإن يمكن أن تكون القاعدة كالآتي: إذا ضغطت على زر التشغيل ولم تعمل الآلة، فقم بالتأكد من وصول التيار الكهربائي إليها.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 40، 41.

إن هذه القواعد و النماذج تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي، وهذا المنظور يستبدل معايير العصر الصناعي بمعايير عصر المعلومات و تكنولوجيا المعلومات، و يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الالكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي، و القواعد و النماذج التقليدية بالنظم إلخبيرة.

3/ المنظور الإنساني: المنظور الرمزي أساسه أن المعرفة هي التي تم توثيقها كرمز للمعرفة الصريحة، أما المنظور الإنساني فأساسه أن المعرفة مقترنة بالرد أو ما يتبقى في ذهنه كرمز للمعرفة الضمنية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، وإستخدامها لمساندة صناعة القرار.

لقد اتجهت جل المؤسسات العالمية الحديثة إلى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة كضرورة في دخولها إلى عالم الأعمال، حيث اتجهت إلى الحصول على المعرفة المتجددة وذلك لبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع الإبتكار والإختراع للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها

تعد إدارة المعرفة من المجالات الحديثة نسبيا و لاسيما على المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بدية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة

في المؤسسات من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة و ما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و الوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات، وان الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات هو من أهم العوامل التي حفزت على ظهور إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرا على إيجاد المعلومات للمؤسسة وأهدافها، بل في كيفية البحث ضمن هذه المعلومات المتوفرة لإيجاد الأكثر منها أهمية، والتي يؤدي تراكمها إلى ظهور المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، والتي تقوم بإدارتها لتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي ;على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وان المعرفة بشقيها الإنتاجية و الخدمية ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن .وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركتها Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985؛ وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر .لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في باديء الأمر خاصة محاولة تحديد قيمة نقدية للمعرفة ،لكنه لاحقا بدا الإهتمام بها واخذ يتعامل مع إدارة الأعمال في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدا بمكافأتها.[1]

[1] ربا جزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (دراسات تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008، ص 20.

ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، وفي عام 1980 و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة «المعرفة قوة» ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أُطلق عليه «هندسة المعرفة» ،ومنذ ذلك الوقت ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد أخر، نتيجة لأدراك أهمية المعرفية في عصر المعلومات و هو إدارة المعرفة، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال، تغيير عنوان مجلة و إعادة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ويرى البعض أن عبارة «الاشتراك بالمعرفة» قد حققت من خلالها شركة معدات تكساس أرباحا عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات.[1]

إن التحول إلى المؤسسات و الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة كالقفز في الهواء في المؤسسات و إنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلف في الكثير من المجتمعات المعاصرة، ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول و التطور الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمحافل ومؤسسات ومرتكزات، وهذا ما نجده من خلال ما يأتي:[2]

1/ مكتبات المعرفة: التي تزايدت بشك كبير من اجل تبادل مفاهيم وأساليب و ممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في نادي «الياهو» ! (KM Yahoo !Club)، و الملتقى الدولي لإدارة المعرفة (International KM forum) .

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **مرجع سبق ذكره**، ص75.

[2] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 124-126.

2/ مؤتمرات إدارة المعرفة: و التي أصبحت تتكاثر في كل مكان، فمن باريس التي عقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة (The 3th International Conference on KM Symposium) الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس في 2000، إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة الذي عقد في 2004 في واشنطن، إلى عمان التي عقد فيها مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول «إدارة المعرفة في العالم العربي» في 2004، و مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول «اقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية» في آفريل في 2004، وغيرها من المؤتمرات الأخرى المنعقدة في عدة دول حول إدارة المعرفة.

3/ مجلات إدارة المعرفة: لقد تكأثرت الدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة، هذا ما نجده في دوريات إدارة المعرفة؛ (KM Knowledge) و (The KM Auditing and Mapping) و (KM Magazine) و (Review Magazine) و (www.Knowmap.com) ونُشرت ملحقات البحوث مثل (Magazine Paper abstract on KM).

4/ مساقات وورش عمل و دورات تدريبية ومساقات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة: حيث أن البرامج التدريبية الموجهة للإدارة العليا و المهنيين و كذلك المساقات الدراسية الموجهة للطلبة في إدارة المعرفة أصبحت واسعة الإنتشار في المراكز التدريبية و المعاهد والجامعات.

5/ تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية حول المعرفة: حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة و إدارة المعرفة .فقد أصدرت الأمم المتحدة تقريرها المهم في 2003 حول (قياس أصول المعرفة للدول: أنظمة المعرفة من اجل التنمية)، كما

اصدر البنك الدولي **(تقرير التنمية العالمية: المعرفة من أجل التنمية)** في 1998- 1999، والذي إعتبر المعرفة هي قلب النمو الاقتصادي و التنمية المستدامة. وكذلك تقرير التنمية الإنسانية العربية في 2003 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الأنمائي و الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الإجتماعي تحت عنوان (نحو إقامة مجتمع المعرفة) والذي أكد في صفحته الأولى على أن فجوة المعرفة و ليس فجوة الدخل هي المحدد الأساسي لمقدرات الدول في العالم اليوم.

6/ الكتب البيضاء و الزرقاء في إدارة المعرفة: حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية و حساسية الموضوع ومثال ذلك مجموعة دلفي التي تصدر (White Papers on KM) .

7/ الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة: مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة (KM Consortum International KMCI)، وجمعية المعرفة (Associate of Knowledge AOK) و هي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة (The KM Professional Society).

8/ مراكز بحوث و مختبرات و مجموعات إستشارية: وقد أخذت تتزايد لأنها تمتلك سوقا آخذة بالاتساع مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة (KM Group) و شركة التنقيب (The Mining CO).

9/ شهادات في إدارة المعرفة: بسبب الحاجة المتزايدة إلى الملاكات المتخصصة في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل (eKnowledge Center) وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة مثل (Open University of KM) ومركز تكنولوجيا المعرفة (Knowwledge Technology Center) في جامعة نوتنكهام.

10/ بوابات إدارة المعرفة و مواقع الويب التي لا حصر لها: أن البوابة (Portal) هي موقع ويب يقدم نقطة الدخول إلى الويب أو شبكات الأعمال الداخلية و الخارجية، ومن اجل تسهيل الوصول إلى المعرفة على الشبكة فقد نشأت بوابات موجهة لأغراض إدارة المعرفة مثل (Knowledge Portal) و (Knowledge Portal 44). كما أن هناك عددا من مواقع الويب لا حصر لها تقدم خدماتها المتعلقة بإدارة الأفراد.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الأخيرين؛ فإنه لازال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ،ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صناعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية و التقدم التنافسي.

وسابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك ،وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حق الأنظمة إلخبيرة، و يمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما اثأر نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك، مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراء.[1] ومن أهمها:

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 136.

عرفها الباحث (Finneran) بأنها «نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب».[1]

كما عرفها (Ronald Maier, 2007) بأنها «وظيفة الإدارة المسؤولة عن اختيار منتظم، تنفيذ و تقييم المعرفة الموجهة نحو هدف معين».[2]

وعرفها أيضا (Alavi & Leidner, 2001) على أنها «عملية محددة ومنهجية وتنظيمية لإكتساب، تنظيم ونشر المعرف الضمنية و الصريحة بين الموظفين بحيث يمكن للآخرين إستخدامها ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم».[3]

وعرف (Wiig, 2002) إدارة المعرفة على أنها« تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة وإستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات ...إلخ».[4]

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

[2] Ronald Maier, **Knowledge Management Systems (information and communication technologies for knowledge management)** , Third edition, Springer, 2007, USA, P57.

[3] Bahloul Djida, **Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies (appliquant aux incidents informatique)**, Thèse en vue de l'obtention diplôme de doctorat en documents multimédias images et systèmes d'information communicants non publiée, l'institue nationale des sciences appliquées a Lyon, France, 2006, P18.

[4] أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرف في التقليل من أثار المخاطر (دراسة نظرية)، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 18/16 أفريل 2007، ص 05.

وعرفها (Milton, 2009) بأنها «الطريقة التي تُسيّر بها مؤسستك، عندما تستوعب أهمية المعرفة».[1]

وتأسيسا على التعاريف السابقة، يمكن إستنتاج **تعريف شامل لإدارة المعرفة**، حيث يمكن تعريفها على أنها جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الإدارية الهادفة التي تشخص المعرفة المطلوبة و توليدها و تخزينها و نشرها وتطبيقها، و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما ينتج عنه فاعلية في الأداء.

الفرع الثالث: العوامل التي أسهمت في تطور إدارة المعرفة

تطورت إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة بشكل كبير ومطرد، ويرجع هذا التطور السريع في إدارة المعرفة حاليا حسب Wiig إلى:

1/ العوامل الخارجية لتطور المعرفة: تمارس أية مؤسسة أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة بها، وهي لا تمتلك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والإستجابة لها و لمتطلباتها. وأهم هذه العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:

– عولمة الأعمال والمنافسة العالمية؛ وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المؤسسات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز إدارة المعرفة؛

– التطور و التعقيد في حاجات ورغبات المستهلك مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم؛

– زيادة حدة المنافسة; فهناك سباق تنافسي شديد بين المؤسسات في طرح المنتجات و تطويرها و إستخدام أحدث التكنولوجيات، و هذا ما يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة لبناء خبرة تنافسية؛

---

[1] Jhon Jirard, Joann Girard, **Defining Knowledge management (Toward an applied compendium)**, Online journal of applied knowledge management, Vol 03, N° 01, 2015, P10.

– زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد؛ فالموردون يسعون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، ولذلك فإنها تساهم في عمليات الإبتكار لتقديم أفضل المنتجات، ويأتي دور المؤسسة في إشراك الموردين في تطوير منتجاتها والمشاركة في المعرفة.

2/ العوامل الداخلية لتطور المعرفة: توجد عدة عوامل داخلية ساهمت في تطور المعرفة:

– حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة التي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وعلى المؤسسة التغلب على هذه الاختناقات في فاعليتها عن طريق إستخدام التكنولوجيات، وتنظيم المهام وتدفق العمل ،وهذا يتطلب تبنيا لإدارة المعرفة؛

– تزايد القدرات التكنولوجية التي ساهمت في توليد مداخل متعددة في إدارة المعرفة؛

– فهم الوظائف المعرفية حيث أن الأفراد المعرفيون يلعبون دورا مهما في تحقيق الفاعلية.[1]

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تحقق إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها نتائج رائعة في السياق التنظيمي، كما أنها تسعى من خلال هذه العمليات إلى تحقيق جملة من الأهداف، وعلى العموم يمكن إجمال أهم هذه النتائج والأهداف فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: [2]

– تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

– تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

---

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 82، 83.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص60.

– تعزز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

– تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

– تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

– تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

– تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

– توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

– تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

– تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة: إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

– توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛

– حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها؛

– نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

– تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛

– العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛

– السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛

– تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

– التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

– السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛[1]

– تجذير ثقافة الإبداع والإبتكار في المؤسسة؛

– إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج؛

– الإرتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات المقدمة إليهم.[2]

المطلب الثالث: مجالات و متطلبات إدارة المعرفة

رغم إختلاف الكتاب والباحثين المهتمين بمفهوم إدارة المعرفة حول عدة جوانب لهذا المفهوم، إلا أنهم اتفقوا أن إدارة المعرفة في المؤسسة تقوم على مجموعة من المتطلبات، كما أن إدارة المعرفة موجهة إلى عدة مجالات.

---

[1] علي عبد الله، نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، **الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص07.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 113.

الفـرع الأول: مجـالات إدارة المعرفـة: يمكـن القـول أن إدارة المعرفـة ترتكـز علـى عـدد مـن المجالات الهامة؛ من أهمها:[1]

– مسح وتطوير المواد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة؛ وتعزيز هذه المواد وحمايتها؛

– تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع؛

– تجديد المعرفة والخبرة اللازمتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛

– تغيير وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، وإغتنام الفرص لإستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى المعرفة والقيمة الخاصة بالمنتجات؛

– توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها و السيطرة عليها ،والبحوث والتطوير ،والتحالفات الإستراتيجيات، وغير ذلك؛

– حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة إستخدام المعرفة للتأكد من انه يتم إستخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وانه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين؛

– قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف آلت يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل كأجزاء منفصلة.

---

[1] سمير محمد خليل العلول، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والمتمثلة فيما يلي:[1]

– توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة في التكنولوجيا اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب و البرمجيات الخاصة بذلك؛ مثل البرمجيات و محركات البحث الالكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات؛

– توفير الموارد البشرية اللازمة ؛ حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة ،وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها و توزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

– الهيكل التنظيمي؛ إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وإدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة إستخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفؤة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

– العامل الثقافي؛ حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 168.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة نماذجها

إن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة يقتضي تتبع مراحل محددة وواضحة تشكل في مجملها ما يسمى بعمليات إدارة المعرفة، هذه العمليات التي يختلف الباحثون و الدارسون بشان مراحلها سواء من حيث طبيعتها أو عددها أو حتى تسمياتها، وذلك بالنظر لإختلاف مرجعياتهم الفكرية و تعدد المقاربات التي يمكنهم تبنيها بخصوص عمليات إدارة المعرفة. كما قدم هؤلاء الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات من اجل تحقيق أهدافها و حل مشاكلها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

تتطلب الإدارة السليمة للمعرفة، عموما، الإهتمام بها، وحصرها و تطويرها من خلال زيادة الرصيد المعرفي المتاح في المؤسسة، وحسن الاستفادة منها، إلا أن هناك إختلاف بين المختصين في تحديد عمليات إدارة المعرفة، سنورده – الإختلاف– كما يلي:

الجدول رقم (1–2): عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربأن Turban	1.إنشاء المعرفة	– توليد طرق لعمل الأشياء/– تطوير الدراية الفنية.
	2.الحصول على المعرفة	– تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة/– جلب المعرفة الخارجية إلى المؤسسة.
	3.تنقيح المعرفة	– وضع المعرفة الجيدة في سياق معين/– مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4.خزن المعرفة	– وضع المعرفة في صيغة ملائمة. – خزنها في مستودع يسهل الوصول إليه.
	5.إدارة المعرفة	– المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة/– تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقة.
	6.نشر المعرفة	– صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها/– المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.
	1.الحصول على المعرفة	– الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية/– ترميزها بطريقة

		ملائمة/–أنظمة الذكاء الاصطناعي.
لاودن ولاودن Audan et Laudan	2.إنشاء المعرفة.	– التوصل إلى المعرفة الجديدة/– أنظمة العمل المعرفي.
	3.تقاسم المعرفة.	– جعل المعرفة متاحة للتشارك/– أنظمة التشارك. الجماعي(البرمجيات).
	4.توزيع ونشر المعرفة.	– جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر/– أنظمة المكتب.
ديفيد سكايرم (David Skyrme)	1.الأنشاء	– أساليب الإبداع/– المحاكاة/– الحوار المهيكل.
	2.التحديد	– التدقيق المعرفي/– تحليل المحتوى– تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم/– تحديد الخبرة.
	3.الجمع	– طلب المعرفة/– الاستقصاء و الاستجماع.
	4.التنظيم	– إدارة أدلة المعرفة/– إنشاء خارطة المعرفة.
	5.التقاسم	– الممارسات الأفضل/– تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة/– جماعات الممارسة المشتركة/– فرق متعددة الوظائف/– تصميم فضاء العمل.
	6.التعلم	– مراجعات ما بعد العمل/– يوميات القرار/– تواريخ المشروعات/– سرد القصص/– شبكات التعلم.
	7.التطبيق	– أنظمة دعم القرار/– إدارة التشغيل.
	8.الإستغلال	– إدارة الأصول الفكرية.
	9.الحماية	– إدارة حقوق الملكية الفكرية.
	10.التقييم	– تقييم إدارة المعرفة/– معايير إدارة المعرفة/– محاسبة رأس المال الفكري.
مارك دوديسون (Mark Dodgson)	1.تحديد المعرفة	– روتينات وعقود المؤسسة/– ذات الصلة بأعمال المؤسسة.
	2.إكتساب المعرفة	– التوصل للمعرفة وتوثيقها/– جعلها متاحة للجميع.
	3.توليد المعرفة	– معرفة جديدة/البحث والتطوير/– معرفة جديدة/الزبون.
	4.التحقق من صلاحية المعرفة	– حقوق ملكية المعرفة/– قابلية إستغلالها.
	5.نشر المعرفة(صريحة/ضمنية)	– داخل/خارج المؤسسة (معرفة صريحة)/– داخل المؤسسة/ضمنية (المنافسة).
	6.تجسيد المعرفة	– تحويل المعرفة إلى قيمة/– التدريب/– ثقافة المؤسسة.
	7.تحقيق المعرفة	– الوعي بأصول المعرفة/– تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والزبائن.
	8.إستغلال وتطبيق المعرفة.	– تحقيق أهداف محددة/– إستخدام المعرفة في الحوار.

المصدر: مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، **المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)**، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 9-12.

إلا أن الاتجاه العام والرأي الغالب فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعملياتها أنها تتم من خلال المراحل التالية:

1/ تشخيص المعرفة: إن أهمية تشخيص المعرفة تكمن في التعرف على نوع المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة لتتمكن من تحديد الفجوة المعرفية (المعرفة الحرجة) ؛ ولأن الهدف هو إكتشاف المعرفة و الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم،[1] والتي بدونها لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة و منتجاتها، ومن ثم إبتكارها أو إكتسابها من مصادرها المختلفة ،وتوفيرها وإتاحتها للعاملين و تمكينهم من إستخدامها و تطبيقها و نقلها والمشاركة بها . و تستخدم في عملية التشخيص آليات و نظم البحث و الإكتشاف والوصول.

و يتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المؤسسة، وتلك المطلوبة، والتعرف على الفجوة بينهما، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، و تحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها .[2]

2/ توليد المعرفة: توليد المعرفة هو خلق وإبداع و إبتكار معارف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد و إيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، و قد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات و خطوط عمل

---

[1] جمال يوسف بدير، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 122.

جديدة و السرعة في حل المشكلات و نقل الممارسات الأفضل و تطوير مهارات الفنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الإبتكار الذي يخلق معرفة جديدة.

و تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،[1]و بذلك فهي تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، و هذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبتكار و الإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة،[2]و من سبل توليد المعرفة الإكتشاف أو الإبتكار أو الإكتساب أو الشراء أو غيرها من وسائل توليد والحصول على المعرفة.[3] ويحدث توليد المعرفة كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فحسب (Nonanka & Takeuchi, 1996) تتمثل هذه أساليب إنشاء المعرفة في:[4]

2-1/ التنشئة (Socialization): حيث يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال بناء مجال للتفاعل، عن طريق عملية الاشتراك في الخبرات حيث يمكن للأفراد في

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره** ، ص123.

[2] نضال محمد الزطمة، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

[3] عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

[4] Cristiano Castelfranchi, **Trust mediation in knowledge management and sharing**, P2,Consulted in 25/08/2015,Available at : *https://www.researchgate.net/.../220852809_**Trust_Mediation_in_Knowledge_Management_and_Sharing***

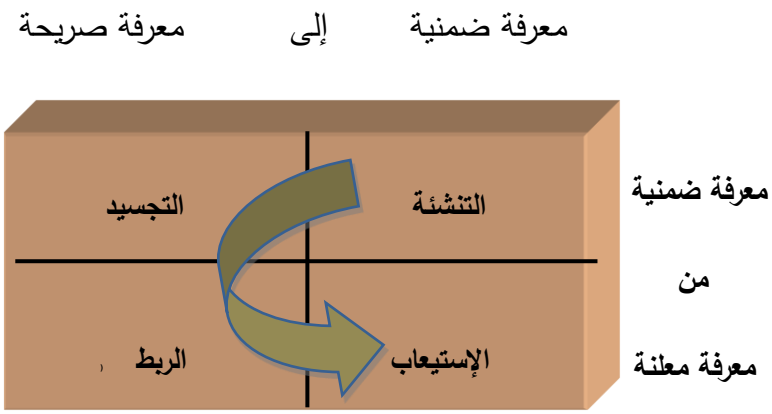
المؤسسة إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية و المهارات الفنية المشتركة ، إذ يجتمع الأفراد وجها لوجه ويتبادلون العواطف والمشاعر بما في ذلك الالتزام والحب والثقة.

2-2/ التجسيد (Externalization): حيث يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة من خلال الحوار، إستخدام الاستعارات والتشبيهات. ويمكن الاستعانة بأساليب حوار مساعدة كالعصف الذهني واللقاءات المشتركة...إلخ.

2-3/ الربط (Combination): حيث يتم فيها تحويل المعرفة المعلنة من معرفة معلنة ويتم إعداد المعرفة من خلال قيام الفرد بربط أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في هذه المرحلة.

2-4/ الإستيعاب (Internalization): ويتم فيها تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية أي، حيث يستوعب الفرد معرفة جديدة تعرض لها، جعل المعرفة ذاتية من خلال عملية التعلم بالممارسة في وقت المشاركة، كما أن التدريب مع الزملاء و الأعضاء البارزين يساعد على إبراز نماذج عقلية محددة.

و يلخص الشكل الآتي، العمليات الأربعة لأنشاء المعرفة والتي قدمها Nonanka & Takeuchi :



الشكل رقم (1-2): نموذج Nonanka & Takeuchi لإنشاء المعرفة

Source : Olivier Serrat, **Notions of knowledge management (Knowledge solutions)**, Asian Develpment Bank, 2008, P03 Consulté le 15/07/2015, disponible sur : *www.adb.org/sites/default/.../notions-knowledge-management.pdf*

3/ تخزين المعرفة: إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية و التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم إلخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، و انه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة؛ ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Push). وتوجد أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وان جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة و تخزين واسترجاع المعرفة.[1]ولابد من الإنتباه إلى قضية حماية

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص197.

المعرفة؛ وهي عملية تحمي الإبتكارات وإهتمامات مالكي المعرفة من الضياع، فنظم الحماية القانونية للمعرفة مثل حماية الملكية الفكرية وحقوق النشر وبراءات الإختراع تتضمن الاستعداد المسبق لحمايتها من السارقين للملكية الفكرية و التعامل مع الأشخاص و المؤسسات المفوضة لإستخدامها تجاريا و السماح لمالكي حقوق الملكية الفكرية من الحصول على أتعابهم لقاء الإستخدام التجاري. كما أن تكنولوجيا المعلومات المعقدة سوف تعتمد على أسماء مستخدمين وكلمات مرور لحماية المعرفة وعندها يصبح بالإمكان إعادة إستخدامها عند الطلب، كما انه لابد من تحديد المستفيد من المعرفة وتحديد حقوق المستفيدين، ولا شك انه من الأهمية بمكان أن تستخدم التقنيات المختلفة لحفظ وحماية الأسرار التجاري ورأس المال الفكري؛ بإعتبارها شيئا غير ملموسا يضيف قيمة إلى السلعة أو الخدمة الجديدة.[1]

4/ توزيع المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين،[2] ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل و التدريب والاجتماعات الرسمية المخططة و التعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات و الندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا و تتم عادة في غير أوقات العمل ;مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شانها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر ،إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة و تنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي ،وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية إن

---

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 118، 119.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 132.

تكون أكثر فاعلية وان تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الإبتكار.ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شانه أن يؤدي إلى فاعلية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.[1]

5/ تطبيق المعرفة: إن هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المؤسسة، وهي أهم عملياتها من اجل إنتاج معارف جديدة وإستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، ولقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وان يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وان يؤكد على إستخدام وإعادة إستخدام تتضمن الإتصالات غير الرسمية و الحصول على تقارير ليتفادى الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة خاصة الأنترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي مما يؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة،[2]ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed Cycle). وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها؛ الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات إلخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين . أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وان تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف .وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية ،لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية وان تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة .أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و هو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و خزنها

---

[1] نضال محمد الزطمة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 49، 50.

[2] جمال يوسف بدير، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 62، 63.

والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، و الاهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وان نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه و ما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال . و كي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة و تحويلها إلى التنفيذ.[1]

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة: يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من اجلها، والتي من أبرزها ما يلي:

– المرونة؛ ;فلابد أن يكون النظام مرنا وقادرا على إستيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا؛

– الشمول؛ لابد أن يكون النظام شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر له أسباب الإستمرارية؛

– أن يكون قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها؛

– توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة إدارة النظام، وقد يكون فريق عمل متخصص؛

– الاتفاق و الإنسجام مع أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلابد من عمل الموافقة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة؛

– القيادة الكفؤة؛ حيث تعد من الأمور المهمة و الضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 104.

وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل الأنموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها . وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم تذويت المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة؛ بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة . وتتخذ النماذج أشكالا عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه .وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح و تفسير كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها .ومن اجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه ،قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج، وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات. ومن هذه النماذج:[1]

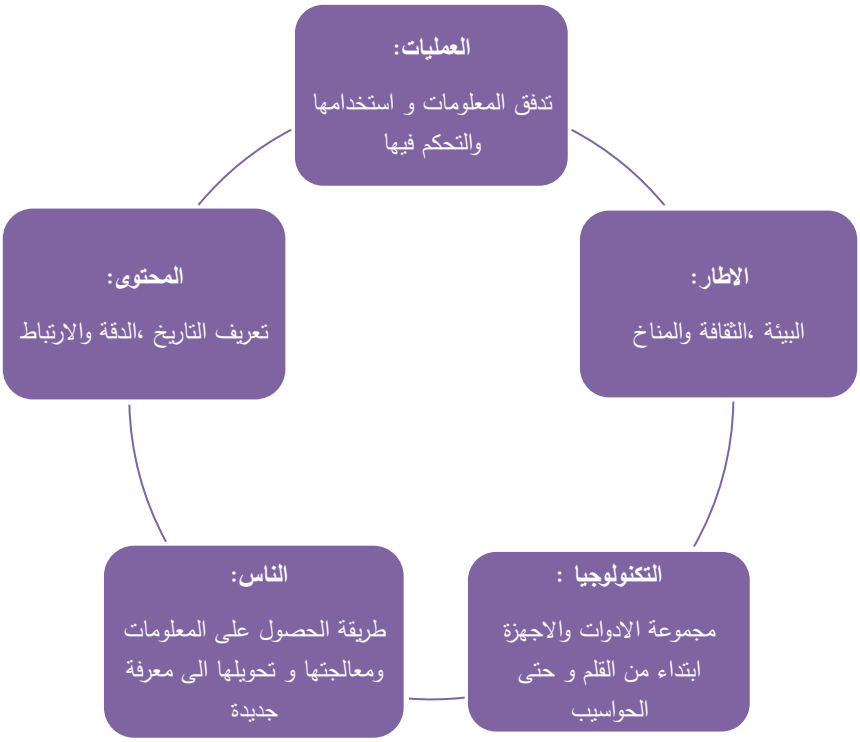
1/ النموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة: قام كل من Perez & Hynes بتطوير أنموذج لإدارة المعرفة يتكون من خمسة أبعاد، يفترض أن المعلومات المتوافرة في بيئة العمل تعد مهمة لتعريف إدارة المعرفة، إذ يمكن جمع المعلومات و تنظيمها و إدارتها ونشرها، ولكنها لن تعتبر معرفة ما لم يكن بالإمكان تطبيقها.

و يتكون هذا النموذج من العناصر التالية :التكنولوجيا، العمليات، الإطار، الناس والمحتوى، إذ يتداخل كل عنصر منها بقية العناصر و يتكامل معها، وتعد هذه العناصر مهمة لتصميم مبادرة إدارة المعرفة و تنفيذها و نجاحها .[2] ويمكن تمثيل هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 217، 218.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 149، 150.



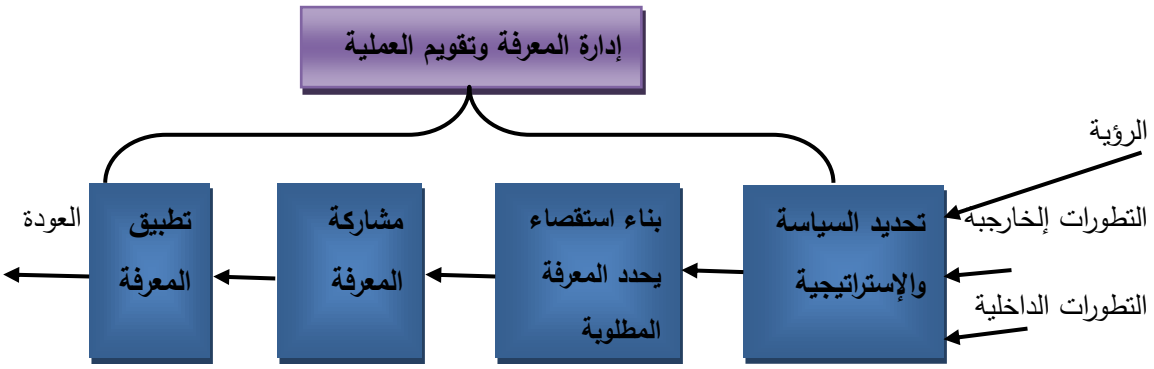
الشكل (1-3): النموذج ذو الأبعاد الخمسة المدمجة

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص150.

2/ نموذج سلسلة القيم المعرفية: يرى كل من Bots & Bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة و تقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية ، و التي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة و ناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة .[1]

ويمكن تمثيل نموذج سلسلة القيم المعرفية من خلال الشكل التالي:

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره ، ص219.



الشكل (1-4): نموذج سلسلة القيم المعرفية

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص153.

3/ نموذج التدقيق المنظمي: يهدف هذا النموذج إلى التعرف على درجة جاهزية المنظمة للبدء في تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال القيام بعملية تدقيق و فحص منظمي شامل للمعرفة المتوافرة ومعرفة الفجوات الموجودة فيها، وكيف يمكن ردمها. ويمكن للمنظمات القيام بعملية التدقيق والفحص لتحديد الفجوات المعرفية من خلال فحص القضايا التالية:

- الطريقة التي تصوغ بها إستراتيجيتها؛
- الطريقة التي تستقطب بها الأفراد وتحتفظ بهم؛
- الطريقة التي تدير بها الأفراد؛
- طبيعة الثقافة السائدة فيها؛
- طبيعة قيادتها؛
- الطريقة التي تقوم من خلالها ببناء علاقاتها مع الزبائن وتنميتها؛
- النظم التي تمتلكها (تقييم صلابة إتخاذ القرار والإتصال).

وتم تطوير مجموعة من الأسئلة تحت كل محور من هذه المحاور ،ووفق مقياس إجابة خماسي متدرج (1-5) يجيب عنها العاملون والزبائن والمؤسسات، إذ تشير الدرجة (1) إلى (ضعيف جدا) ، والدرجة (5) إلى (ممتاز) ، ويشير تحصيل الدرجة (25) تحت كل محور إلى عدم وجود فجوة في المؤسسة وأنها في حالة يمكن أن تصبح من خلالها مؤسسة متعلمة تحركها المعرفة، أما تحصيل درجة (5) تحت أي من المحاور فإنه يعني وجود فجوة كبيرة فيه، ويجب ايلاؤه الإهتمام.

وبعد إجراء عملية الفحص والتدقيق تأتي خطوة وضع الخطط اللازمة لردم الفجوات، عندها ستكون المؤسسة في الطريق نحو وضع عمليات توليد المعرفة و أبدعها ووضعها موضع التطبيق، وتشجيع العاملين على التشارك فيها.[1]

4/ نموذج Jennex & Olfman: يستند هذا النموذج على إستخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة ،وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

4-1/ جودة النموذج: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة ;وظائف إبتكار و تخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

4-2/ جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

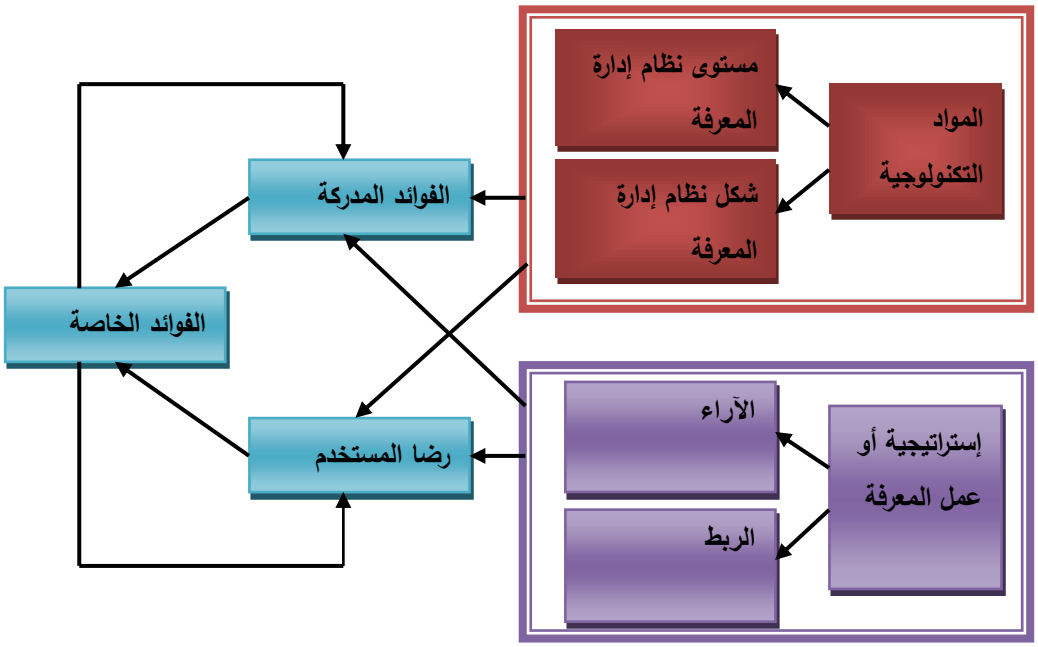
4-3/ رضا المستخدم: يوضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عليا من الرضا لمستخدمه.

4-4/ العوائد الممكنة: قياس الفوائد و الآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم و المؤسسة ككل.

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 150،151.

4-5/ الأثر الجمعي: يؤدي إستخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل ،وذلك بدوره ينعكس على أداء المؤسسة ككل.[1] ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1-5): نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة

Source : Jennex M. Olfman L , **Assessing knowledge management success effectiveness models**, Proceeding of the 37 th Hawaii international conference on system sciences, 2004, P146, Consulted in 25/08/2015,Available at : *https://www.researchgate.net/.../220852809_**Trust_Mediation_in_Knowledge_Management_and_Sharing***

5/ نموذج (Hope) لإدارة المعرفة: يتضمن أربعة أبعاد رئيسية:[2]

- المعرفة والخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل مشكلة؛
- تطبيق و تحقيق التكامل بالأدوات و التقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية؛
- تجارب المؤسسة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل؛

---

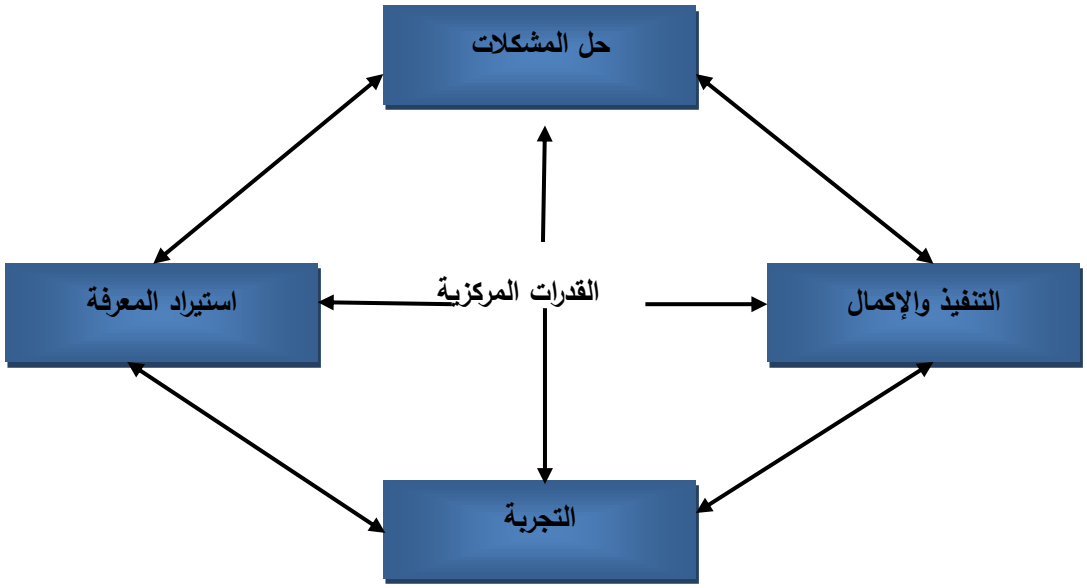
[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره ، ص231.

[2] سمر محمد خليل العلول، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 70، 71.

– أنشطة استيراد المعرفة و الخبرة من إلخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمؤسسة.

و يوضح الشكل رقم (06) نموذج إدارة المعرفة كما إقترح (Hope).

إن مؤسسات المعرفة والمؤسسات التي تنتج و تسوق منتجات المعرفة هي قبل كل شيء مؤسسات ساعية للتعلم، و إن عملية التعلم في مؤسسات المعرفة هي عملية مستمرة ؛ أو كما يقول عنها (Flower) بأنها رحلة متواصلة.

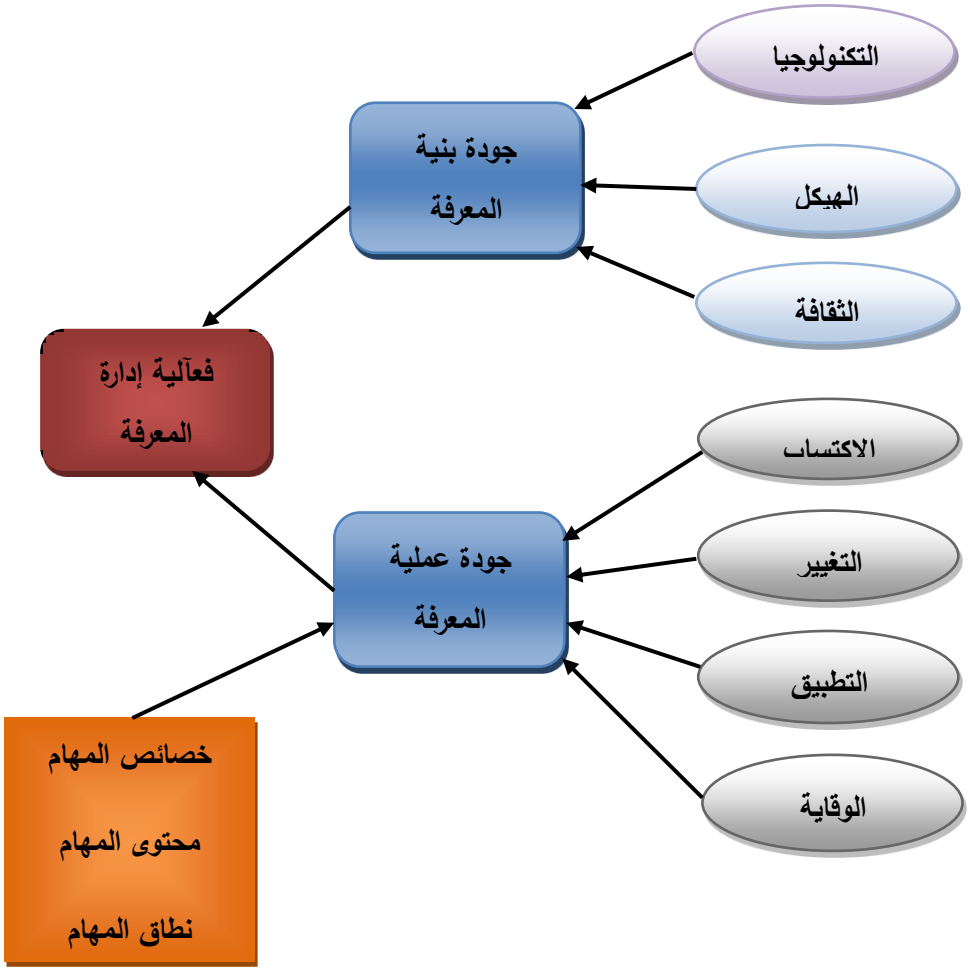


الشكل رقم (1-6): نموذج Hope لإدارة المعرفة

المصدر: سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص71.

6/ نموذج (Lindsey) لإدارة المعرفة : يستند هذا النموذج الذي قدمه (Lindsey) في عام 2002 على نظريتي الكفاءة التنظيمية و الإحتمالات ،ويحدد فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما البنية الأساسية للمعرفة و جودة عملية المعرفة؛ إذ تمثل الأولى الجانب الإجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا

(المهام ذاتها) والهيكل (العلاقات) و الثقافة (سياق إبتكار المعرفة وإستخدامها) ، وتشير الثانية إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المؤسسة من خلال الإكتساب و التغيير و التطبيق و الوقاية (امن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية و تبين نوع المعرفة المستخدمة.[1] و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1-7): نموذج Lindsey لإدارة المعرفة

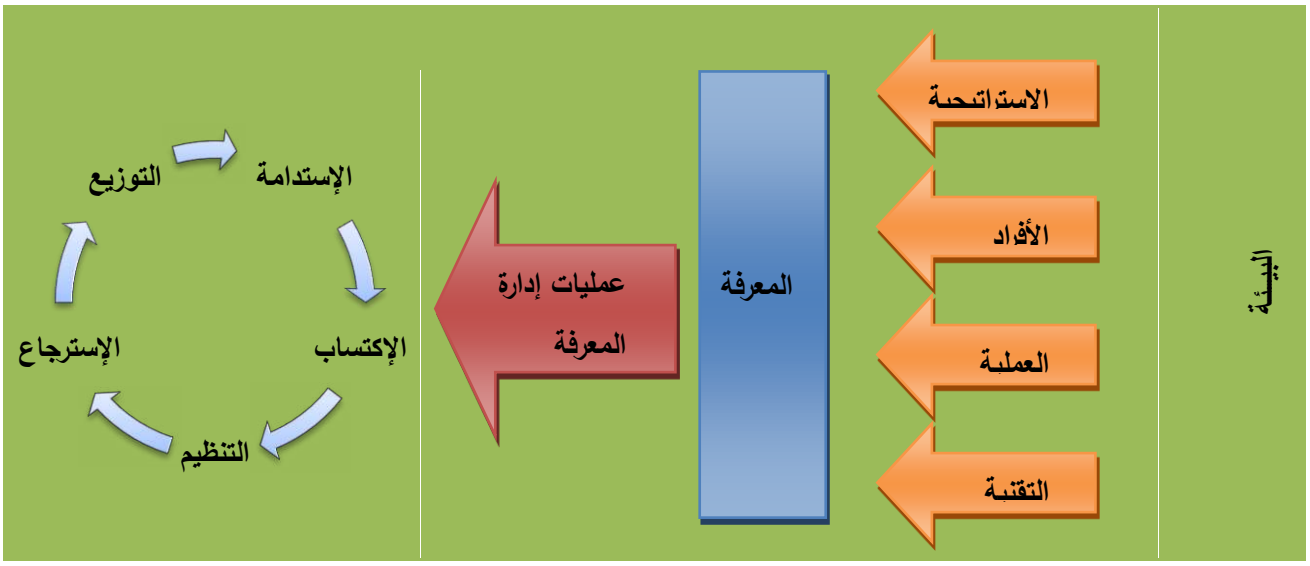
Source : Murray E. Jennex & Lorne Olfman, **Assessing Knowledge success /effectiveness models**, Proceding of the 37 th Hawaii international conference on system sciences, 2004, P06, Consulted in 23/06/2015, Available at :*https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/.../205680236c.pdf*

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 159، 160.

7/ نموذج (Duffy) لإدارة المعرفة: إقترح (Duffy) نموذجا لإدارة المعرفة و المعبر عنه بالشكل رقم (08)؛ منطلقا من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية و الأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات و هيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المؤسسة، و تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري؛ كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة .وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:[1]

- إكتساب المعرفة وتشمل (الأسر، الشراء والتوليد)؛
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف، التبويب و الرسم)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع وتشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو و التغذية).

[1] نضال محمد الزطمة، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.



الشكل رقم (1-8): نموذج Duffy لإدارة المعرفة

المصدر: أسعد حمدي محمد ماهر، محمد ابراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق (دراسة تحليلية من منظور ريادي)، **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال**، جامعة الملك سعود، سبتمبر 2014، 224.

8/ نموذج (Jason & Cupta): حيث قدم كل من(Jason & Cupta, 2002) نموذجا آخر لإدارة المعرفة، إنطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ،تتضمن تحقيق هدف التميز .ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي :

8-1/ الحصاد: و يعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو إكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

8-2/ التنقيـة: ويعنـي هذا وجـوب تحديد أي المعلومـات وأي المعرفـة هـي ذات فائـدة بالنسـبة للمؤسسة؛ ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة

التـي حصـلت عليهـا لمجـرد أنهـا حصـلت عليهـا، ويجـب أن تـتم هـذه الخطـة بالتطـابق مـع رؤيـا المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

8-3/ الترتيـب: بعد أن يكون قد تم فحص نظـام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة و تنميتها . و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

8-4/ النشر: تعتبر عملية تسهيل الإتصال و عملية تطوير ثقافة المؤسسة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

8-5/ التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن هذا سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.[1]

9/ نمـوذج المجموعـة الإستشـارية فـي (HP): يتكـون نمـوذج (HP) الـذي اسـتخدمته المجموعة الإستشارية من أربع خطوات، وهي:

9-1/ الحشد والتعبئة: و الغرض من هذه الخطوات هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة و تآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة.

9-2/ الرؤيـة: يطـور بيـان الرؤيـة تفعيـل نشـاط القيـادة و الفـرق الرائـدة ومـن ثـم المؤسسـة ككـل ،ويحدد هذه الأنشطة، ويحدد مجال وإتجاهات التركيز.

9-3/ التصـميم: والغـرض مـن هـذه الخطـوة هـو تصـميم العمليـات للمشـاركة بـالخبرات و إظهـار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 232،233.

9-4/ النقل: لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فإن فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة و قيمها وسلوكها.

هذا النموذج يصلح للمنظمات الإستشارية و بيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمؤسسات الصناعية .[1]

10/ نموذج (Wiig): قدم Wiig في سنة 1993 نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

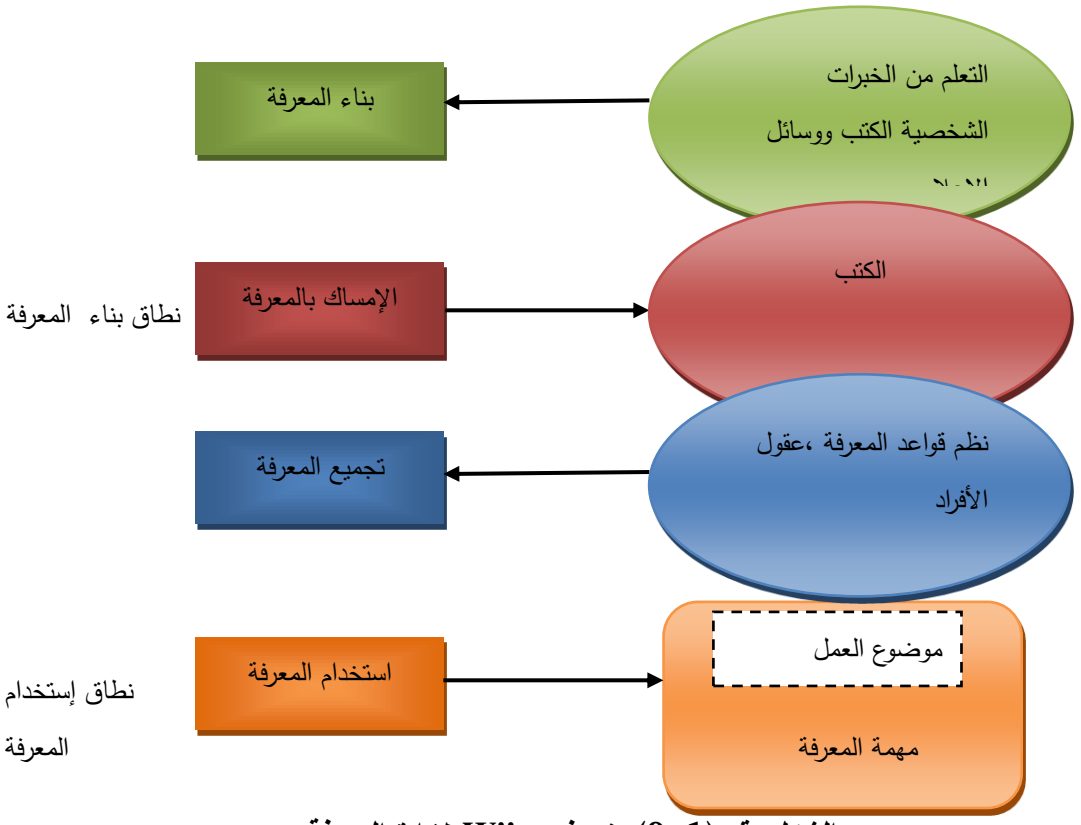
- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- إستخدام المعرفة.

و في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى أخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة و إستخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما يتبين من النموذج فإن الإهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، الكتب، قواعد المعرفة المُحوسبة و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع . أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه ،إلى شبكات الخبرة، والى فرق العمل .وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق إستخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف . و يلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء وإستخدام المعرفة لدى المؤسسات و الأفراد .و على الصعيد النظري فإن هذه

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 127،128.

الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.[1] والشكل الموالي يوضح نموذج Wiig.



الشكل رقم (1-9): نموذج Wiig لإدارة المعرفة

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص156.

المطلب الخامس: إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة

تعتبر الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، تستند إلى التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل، والذي تختار من خلاله المؤسسة مسارا أو مسلكا لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة، في حين تمثل المعرفة الجانب المغذي لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها.

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص223.

الفرع الأول: تطور إدارة المعرفة نحو الإستراتيجية

على الرغم من أن البداية الرسمية للإهتمام بالإستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن الماضي مع كتابات (H.I.ansoff) في كتابه (إستراتيجية الشركة: المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من اجل النمو والتوسع) سنة 1965.إلا أن الإستراتيجية العسكرية (كسب الحرب خلافا للتكتيك كسب المعركة) كانت معروفة قبل هذا بكثير؛ وهذا لدى القادة المسلمين الذين قاموا بالفتوحات، كما نجدها لدى الصينيين وفيلسوفهم الكبير (Laotzu)، كما نجده في القرن التاسع عشر لدى مفكر الإستراتيجية.[1]

و في عقد السبعينيات ظهرت مدرسة التصميم التي نظرت إلى الإستراتيجية على اعتبار أنها محور امتزاج القدرات التنظيمية و الفرص المتاحة في البيئة التنافسية ،واستخدم لهذا الغرض نموذج تحليل (SWOT) أي تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص والتهديدات أو المخاطر.

و عد عقد الثمانينات نقطة تحول مهمة في مجال تطور الإستراتيجية؛ تمثلت بظهور الإستراتيجيات التنافسية الشاملة بالاعتماد على الجدارات الجوهرية أو القدرات الذاتية للمؤسسة و التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها .وقدم (Michael Porter) نموذجه لتحليل مصادر الميزة التنافسية في السوق والصناعة. استكملا لنموذج آخر قدمه سابقا عرف بنموذج سلسلة القيمة، وحدد من خلالهما ثلاث إستراتيجيات عامة هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز.

وتوالت بعد ذلك حتى بداية التسعينات المساهمات في مجال الإستراتيجية من خلال التطوير لمدارس الإستراتيجية، أو من خلال التركيز على عوامل أو مفاهيم جديدة كما هو الحال في

---

[1] حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2012-2013، ص21.

الإستراتيجيات القائمة على الموارد أو على الثقافة أو على القيم أو على الجدارات الجوهرية أو على المهارات و القدرات وغيرها من الإستراتيجيات التي غيرت اتجاه تطبيق الإستراتيجيات في ميدان الأعمال.

و في مطلع عقد التسعينيات ،ومع الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الأنترنت و شبكات الأعمال والمعرفة الرقمية، فإن إستراتيجيات التشارك بدلا من التنافس بدأت بالظهور بقوة من خلال التحالفات الإستراتيجية و الإندماجات و المشروعات المشتركة.[1] ولعبت المعرفة دورا أساسيا سواء كتفكير إستراتيجي (المعرفة كإطار) أو كميزة تنافسية (المعرفة كموضوع)، ومع ذلك فإن التطور الكبير في الإستراتيجيات القائمة على المعرفة أخذت تتطور في عقد التسعينات و أصبح يعول عليه لأنشاء المعرفة الجديدة وتطبيقاتها في سلع وخدمات جديدة، ونشر ميزة المعرفة الإستراتيجية الجديدة في المؤسسة. ففي هذا السياق فإن السمة الإستراتيجية تتضمن الأبعاد التالية:[2]

– ماهو إستراتيجي يعني الميزة التنافسية أي أن منتجات المؤسسة رخيصة (ميزة بالتكاليف) و أكثر إستجابة لحاجات الزبائن من المنافسين في نفس المجال (ميزة التميز عن الآخرين)؛

– ماهو إستراتيجي يعني أنه الوحيد بأن تقدم المؤسسة منتجا فريدا لا يقدمه المنافسون؛

– الإستراتيجي هو القدرة على جذب الزبائن كتقديم منتج للزبون و يكون مستعد للدفع لأجله؛

– ماهو إستراتيجي يعني الربح فالمنتج أو القطاع المربح هو الذي يحقق السمة الإستراتيجية.

تبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الإستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وكيفية تحقيق إستجابة أعلى لإحتياجات المستفيدين، و تسعى

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 300، 301.

[2] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 142، 143.

المؤسسات عند تبنيها لإستراتيجيات إدارة المعرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، وإكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها و المتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية إستراتيجيات من خلال مفهوم التشارك في التفكير الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية وإجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الإجتماعية، في حين يرى فريق آخر أن أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة؛ تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا إطار يحوي داخله كلا من عناصر عمليات الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات، التخزين المعرفي، السلوك التنظيمي و لغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والإكتساب والإستثمار الأمثل و النشر للمعرفة.[1]

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية :[2]

– التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة و الإستفادة منها في تطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسن الموجود منها.

– إيجاد بيئة تعلم من خلال توفير فرص تدريب وتراكم للخبرات من خلال التواصل وع الزبائن والمنافسين ،والخبرات العلمية الشخصية، والعمل الجماعي والفرقي، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل.

---

[1] فيصل علوان الطائي اميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء)، **العلوم الاقتصادية**، جامعة كربلاء، المجلد 09، العدد36، 2014، ص30.

[2] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 189، 190.

– توليد و نقل ونشر ثقافة المعرفة في التنظيم ،وهنا على المؤسسات أن تعمل وباستمرار على توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة ،وهذا يعني أن للإبداع دورا في توليد المعرفة، ولا تكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المؤسسة على نشر المعلومات و المعرفة في الداخل، وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد و الجماعات فيها.

– مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بأداء المؤسسات ذات الأداء المتميز ،وذلك من خلال تحديد و جمع المعرفة الموجودة في المؤسسة، والتحكم بهذه المعرفة حتى تستطيع المؤسسة التفوق على منافسيها.

– قياس الموجودات غير الملموسة (المعنوية) التي تتوفر لدى المؤسسة ،سواء كانت موجودات بشرية أو معرفية أو غيرها.

الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

تعتبر إدارة المعرفة من الإدارات الأساسية في المؤسسات؛ وخاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة، ومن هنا لابد من التعرف على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية، ومعرفة مدى خضوع إدارة المعرفة للإستراتيجية شانها شان الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتسويق و المالية، أم أن إدارة المعرفة تعتبر موجهة للإستراتيجية. ومن المتعارف عليه أن الإستراتيجية هي المرشد الطويل الأمد للإدارات، ومن اجل ضمان وحدة عمل المؤسسة لتحقيق غرضها الأساسي (إرضاء الزبون و تعظيم عوائد حملة الأسهم) فإن المؤسسات وفق (Kotler) لا بد من أن تعمل على إستراتيجية واحدة وان لا تعتمد على مزيج من الإستراتيجيات؛ أي أن إدارة المعرفة شانها شان الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها، إلا أن (M.W.McElory) يرى عكس ذلك هو الصحيح معتمدا على ما يلي:

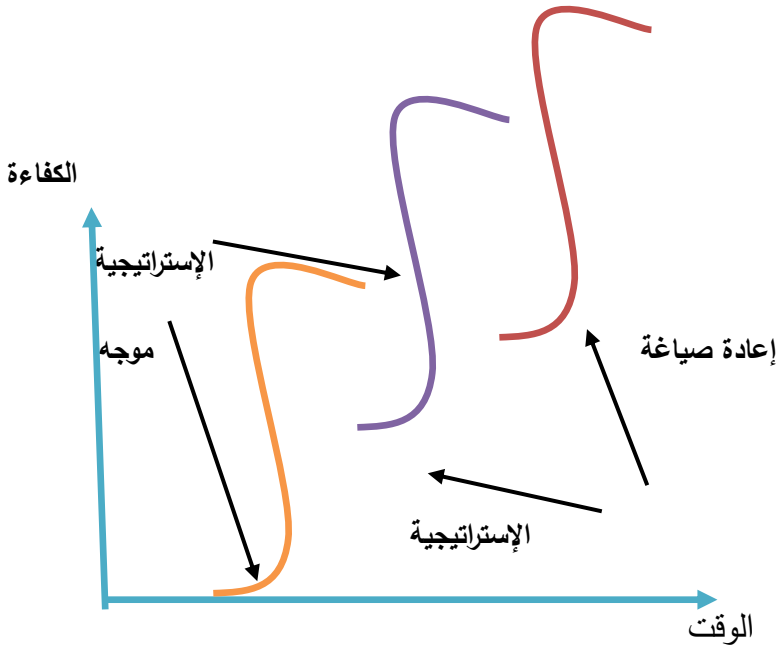
إن من الأخطاء القاتلة للجيل الأول لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على تقاسم المعرفة أي حلول تكنولوجيا المعلومات أي على جانب العرض في إدارة المعرفة)، ما يتمثل في الأساس الهرمي في التنظيم، ولأن الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإن الإدارة تكون خاضعة لها.

إن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين.

إن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي ومن شؤون إنتاج المعرفة وهذا ما يرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (يركز على إنشاء المعرفة وربط إدارة المعرفة بإدارة الإبتكار).

وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي ترتكز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم ارتكازها على المعرفة إلخلاقة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الإبتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة .أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة (الإبتكار الجذري) وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة.في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم و التعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة .[1] و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 143، 144.

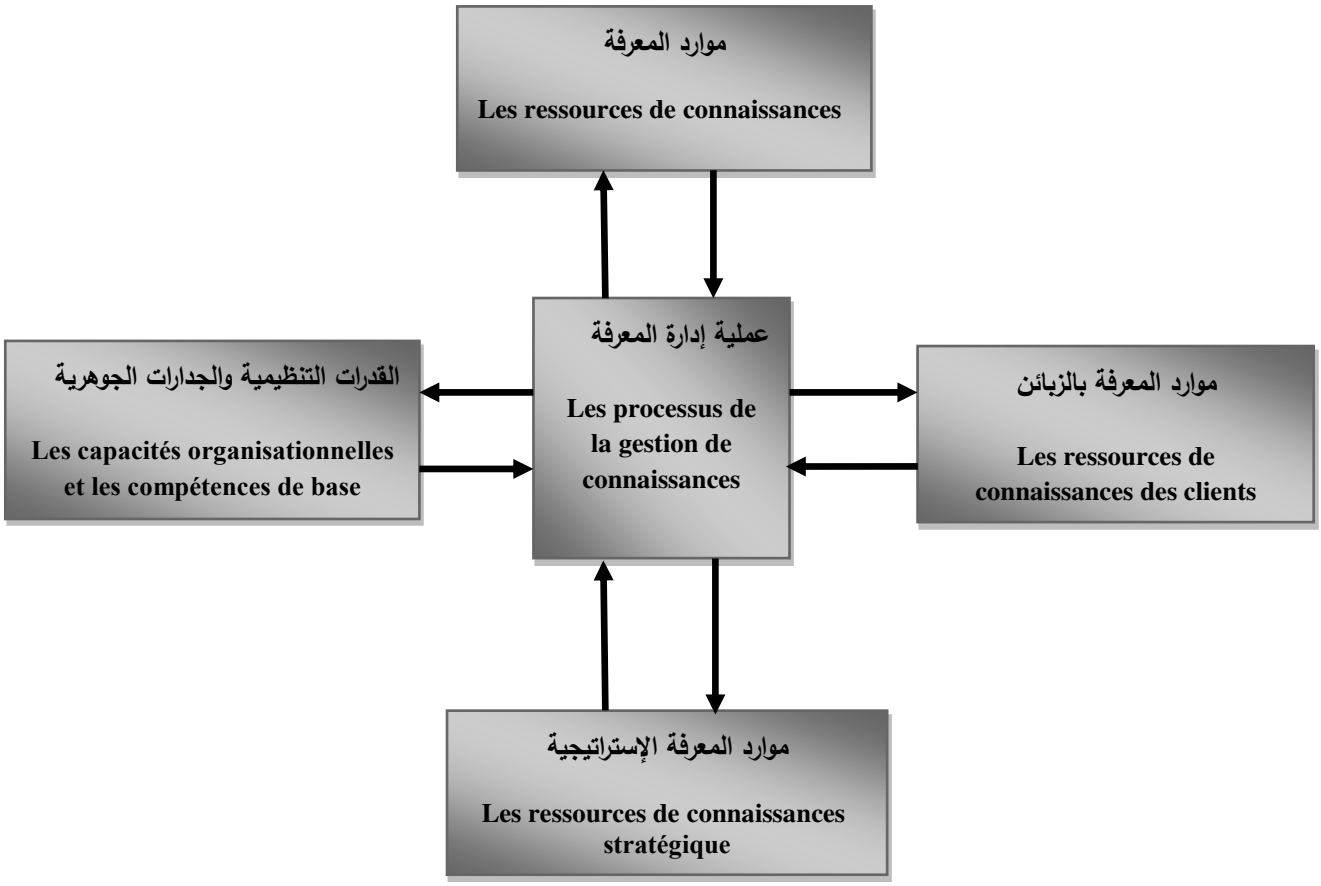


الشكل رقم(1-10): الدورات الإبتكارية

المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات)**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص146.

فإستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المؤسسة بموجبها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها. حيث أن إستراتيجية المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بعين الإعتبار الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المؤسسة ،وهي كذلك مخطط تموقع المعرفة في المؤسسة.فالمعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الإنساني.[1] والشكل الموالي يوضح موقع إستراتيجية المؤسسة.

[1] ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 85،86.



الشكل رقم (1-11): نموذج إستراتيجية المعرفة (نموذج Jones)

المصدر: سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم والنظم والتقنيات)**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص 299.

حيث أن هذا النموذج يشبه إلى حد بعيد من حيث الإطار العام نموذج Porter للميزة التنافسية، ويمكن تسميته بنموذج القوى الأربعة لغياب العامل الخامس (شدة المنافسة في الصناعة في نموذج Porter) بينما إكتفى Jones بوضع إستراتجية المعرفة للمؤسسة في قلب هذا النموذج وذلك بإعتبارها متغيرا تابعا للمتغيرات المستقلة الأربعة الموجودة في النموذج.

وعلى العموم للإستراتيجية في إدارة المعرفة ادوار هامة تتمثل في ما يلي:[1]

[1] ليث عبد الله القهيوي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص90،91.

– صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قريبة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات بعيدة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع؛

– توجه المؤسسة مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الإبتكار، القدرة على الإتصال والمهارة والحدس؛

– تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة؛

– تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلا إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها؛

– تقوم بوضع الأسبقيات و ضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه في المؤسسة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة؛

– إن اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة سواء أكانت تنويعا أم تركيزا أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة؛

– تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها؛

– تسهم في تأسيس و تعظيم المعلومات و المعرفة وجعلها قريبة جدا و موازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعلومات و المعرفة واليات تحسين عمليات الأنتقال و التحول بينهما؛

– تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير معرفتها ;بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث و التطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

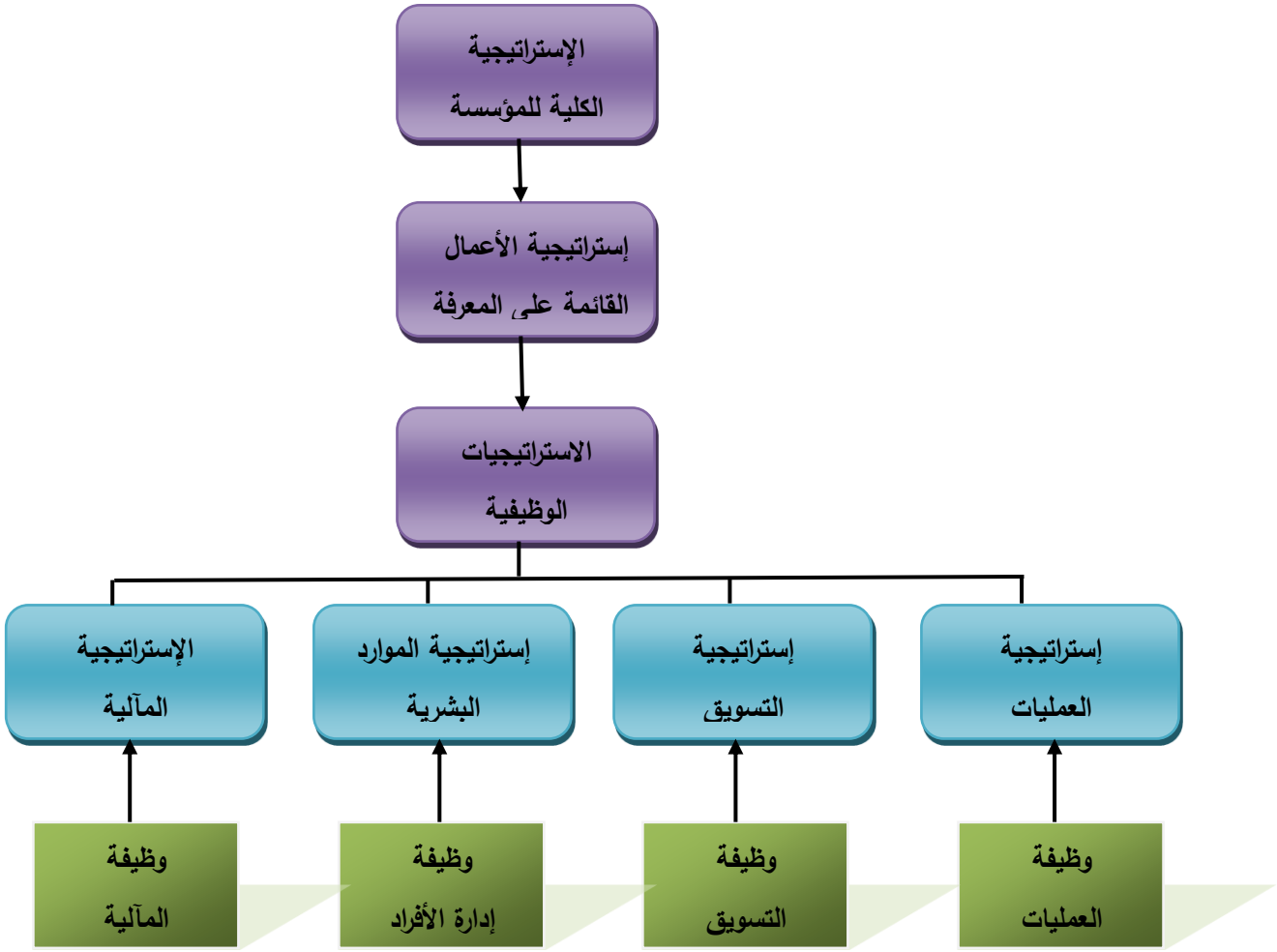
وفي هذا السياق يؤكد بعض الباحثين بأن إستراتيجية المعرفة هي أحدى الإستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الكلية أو الشاملة؛ ويرى آخرون إستراتيجية المعرفة على أنها أعلى من أن تكون إستراتيجية وظيفية، وأنها إستراتيجية للأعمال قائمة على المعرفة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1/ إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال:

و تقوم هذه الرؤيا على التحول نحو الأعمال القائمة على المعرفة ;بما يجعل المعرفة ومنتجات المعرفة و البعد المعرفي الأفضل في منتجات و عمليات المؤسسة هو المعول الرئيسي عليه في أداء المؤسسة لأعمالها و تحقيقها للميزة التنافسية ،مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة على أساس تبني إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة لتكون موجها للإستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية العمليات، إستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية.

وهذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو إبتكار المعرفة و ليس على المستوى الوظيفي–الفني حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد اجل الإستخدام وإعادة الإستخدام. فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة، والشكل (1–12) يوضح هذه الرؤية.[1]

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة:المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مرجع سبق ذكره، ص 147.



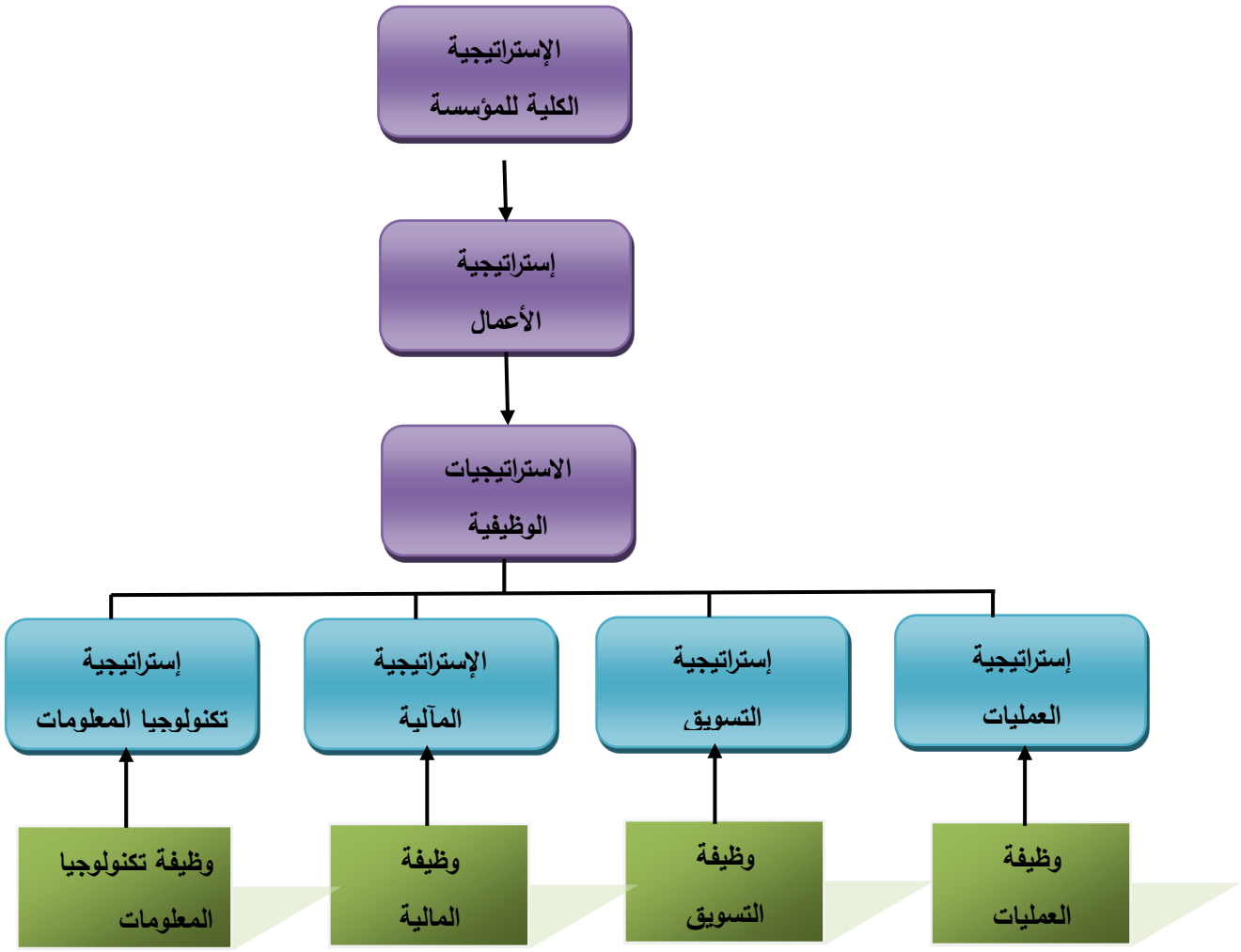
الشكل رقم (1-12): إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميّز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 307.

2/ إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

في رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإن إدارة المعرفة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في الشركات القائمة على المعرفة فإنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية وظيفية شانها شان إستراتيجية العمليات، التسويق و المالية وكلها تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات؛ وتكون مسؤولة

عن تحقيق تكامل عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتهتم هذه الرؤية بالمستوى الفني للمعرفة ورصيدها وتحويلها إلى نماذج من اجل التقاسم و الإستخدام و إعادة الإستخدام في المؤسسة.[1] ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1-13): إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية

المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 152.

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 144، 145.

الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

توجد عدة أنواع لإستراتيجية المعرفة، وتتدرج هذه الأنواع بدورها تحت عدة معايير، نوجزها فيما يلي:

1/ الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة: يمكن التمييز وفق هذا المعيار بين الإستراتيجيات التالية:

1-1/ إستراتيجية الترميز: و التي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.[1] أي أن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد و القياس و النقل والتشارك و التعلم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية، يمكن للعاملين في المؤسسة إستخدامها من خلال الشبكة الداخلية و الإفادة منها وتوظيفها خدمة لعملهم.و عليه تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب والشبكات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة و خزنها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة، ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية نموذج مستودع للمعرفة و جعله متاحا للعاملين، ويتم بحسبه تبادل المعرفة بخطوتين :نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ومن المستودع إلى الفرد.و بذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة و تحسن مخزون المعرفة في مستودعها.[2]

1-2/ إستراتيجية الشخصنة: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي غير الرسمي، لأنها تقوم على الحوار و التفاعل في علاقات الأفراد مع بعضهم البعض ووجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل و التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم

---

[1] محمد عواد أحمد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 144.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 309،310.

بالملاحظة المباشرة و التعايش وتشارك العمل.ويطلق على هذه الإستراتيجية نموذج شبكة المعرفة، لأنها تقوم على تقاسم و تشارك المعرفة بين الأفراد أثناء عملهم و تفاعلهم في العمل.[1]

1-3/ الإستراتيجية الهجينة: لا تعمل المؤسسات في الغالب عل تبني إستراتيجية دون الأخرى من الإستراتيجيتين السابقتين (الترميزية أو الشخصنة)،وإنما إلى تبني نموذج يمزج بينهما.وفي هذا النوع من الإستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة و خزنها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة إلخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المؤسسة.[2]

2/ الإستراتيجيات حسب العرض والطلب: تتمثل هذه الإستراتيجيات في الآتي:

2-1/ إستراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع و نشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعا لذلك، تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.[3] ويصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمؤسسات الإستشارية لتي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.[4]

2-2/ إستراتيجيات جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الاستراتيجبة تتجه نحو التعلم والإبداع؛ أي التركيز على آليات توليد المعرفة.[5] و يصلح للمؤسسات الصناعية و الخدمية.[6]

---

[1] ناصر محمد سعيد جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص183.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 312.

[3] محمد عواد أحمد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 146.

[4] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 312.

[5] محمد عواد أحمد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 146.

[6] **نفس المرجع و الصفحة سابقا**.

الفرع الرابع: تطوير إستراتيجية المؤسسة: تمر عملية تطوير إستراتيجية بمجموعة من المراحل، نوجزها فيما يلي:

1/ تحليل بيئة الأعمال:

تبدأ عملية تطوير إستراتيجية المعرفة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وعلاقاتها وحدودها و مكانتها في السوق، بالإضافة إلى معالم رؤية المؤسسة ورسالتها و أهدافها الإستراتيجية وخططها المستقبلية.حيث يقوم فريق التطوير الإستراتيجي بتحديد وتحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية و الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك فهم و تحليل شبكة القيمة المضافة و المكونة من سلاسل القيمة للمساهمين والموردين و الزبائن وكافة الأطراف ذات العلاقة بشبكة القيمة للمؤسسة. [1]

2/ تحليل فجوة المعرفة:

إن تحليل الفجوة أداة تحليل مهمة استخدمت في مجال الأداء الإستراتيجي، حيث الفجوة عادة ما تكون بين ماهو المخطط الإستراتيجي و الأداء الفعلي للمؤسسة.والشكل رقم (1-14) يوضح هذه الفجوة و إستخدامها في مقارنة المخطط و الفعلي في المؤسسة، وفجوة الأداء هذه هي في الوقت نفسه فجوة معرفية بين ما تعرف المؤسسة وبين ما تستطيع أن تعرفه وكذلك ما ينبغي أن تعرفه.

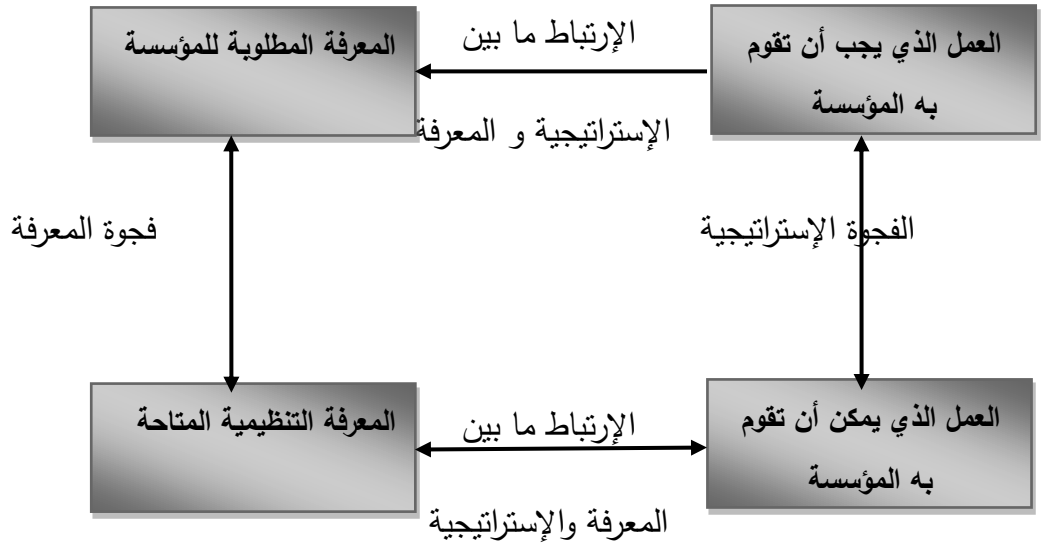
وهذا ما يمكن تحديده لكل أبعاد الأداء الإستراتيجي المتمثلة في التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، المعرفة والإبتكار، و لاشك فإن تحليل الفجوة يقدم تصورا إستراتيجيا مهما في المؤسسات ذات الرؤيا الإستراتيجية التي تمتلك تخطيطا إستراتيجيا لما تسعى إلى تحقيقه مع قاعدة بيانات

---

[1] عبد الله وليد المدلل، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

قوية تحدد ما تقوم به فعلا.و بالتالي فإن هذه الفجوة هي المادة الأساسية للخطة الإستراتيجية التي تهدف الشركة إلى إنجازها في الفترة القادمة.[1]

وبطبيعة الحال فإن الفجوة المعرفية هي أيضا فجوة إستراتيجية من حيث مضمونها وتأثيرها العميق على حاضر المؤسسة ومستقبلها، إلا أن أهم ما يميز هذه الفجوة عن غيرها هو التعاظم المستمر والمتصاعد للمعرفة في الصناعة والتكنولوجيا و الأعمال بصورة غير مسبوقة أبدا في التاريخ الإنساني.وبالتالي يمكن القول أن اتساع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية و القدرة على الإبتكار في جميع ميادين وحقول الأعمال؛ وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة و رأس المال الفكري.و الشكل رقم (1-14) يوضح العلاقة البنيوية بين إستراتيجية الأعمال الشاملة و إستراتيجية المعرفة.



الشكل رقم (1-14): العلاقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية المعرفة

المصدر: سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2007، ص293.

[1] نجم عبود نجم،**إدارة المعرفة(المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، مرجع سبق ذكره، ص 166.

هذا يعني أن الفجوة الإستراتيجية تنتج عن ضعف مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بالمقارنة مع الأداء الإستراتيجي المستهدف لتجاوز عناصر الضعف و تعزيز عناصر القوة و استثمار فرص الأعمال و مواجهة المخاطر و التهديدات الحالية و المتوقعة، وبصورة خاصة من المنافسين في السوق .بينما تحاول إستراتيجية تطوير المعرفة تجسير الهوة في أصول وموارد المعرفة المتاحة أو التي يمكن استقطابها و توظيفها في أنشطة وعمليات المؤسسة، وبين المعرفة الضرورية المستهدفة التي يجب تطويرها أو إنتاجها أو استقطابها لتحفيز نظم الإبداع والإبتكار في المؤسسة، وبالتاي تقديم سلع وخدمات ذات توليفة فريدة و استثنائية من القيمة للمستفيدين و الزبائن[1].وتحليل فجوة المعرفة يمكن ان يكون على مستويين اثنين من الفجوات :

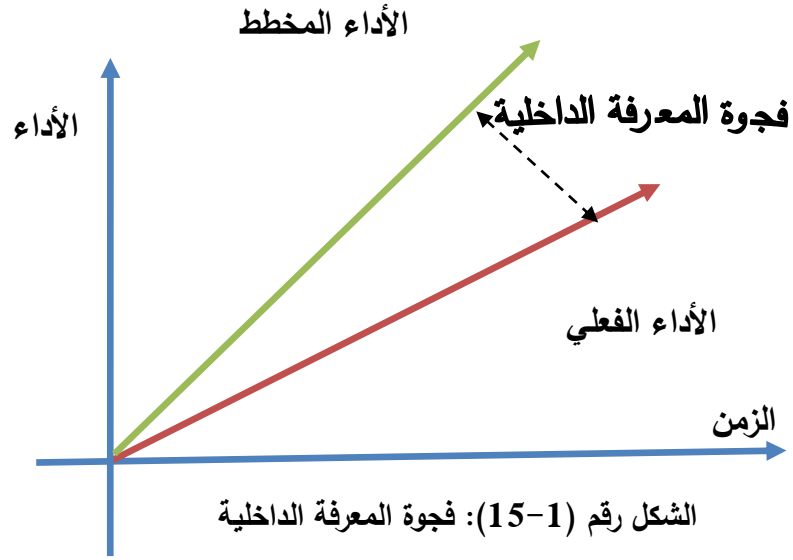
الفجوة الداخلية: وهي الفجوة التي يمكن أن نجدها داخل المؤسسة في حالتين:

الحالة الأولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي – الإمكانية: وتتمثل في الفجوة بين ما تعمل المؤسسة فعلا وبين ما تستطيع فعله، وهذه هي فجوة معرفة القدرات الذاتية؛ أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون و أبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله المؤسسة فعلا. فهي إمكانات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للمؤسسة.

الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الإمكانية – الهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المؤسسة أن تعمل و بين ما يجب عليها أن تعمل، و هي فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية؛ أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة و إصلاح نقاط الضعف. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الآتي:

---

[1] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 293،294.



الشكل رقم (1-15): فجوة المعرفة الداخلية

المصدر: محمد الجيزاوي، **إدارة المعرفة**، جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد، ص12، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/06/14، متاح على الموقع:

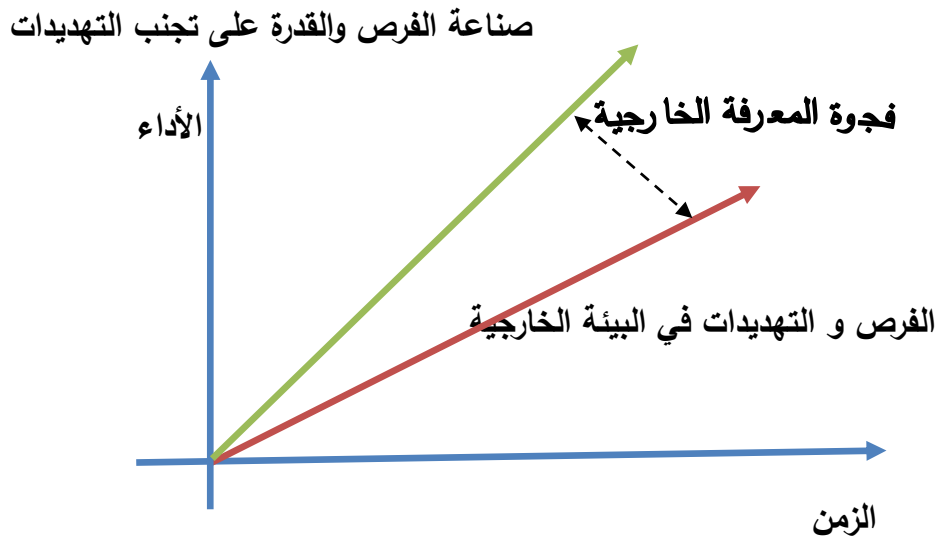
https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/e-learning

الفجوة الخارجية: وهي الفجوة التي نجدها بين المؤسسة وبيئتها التنافسية، ويمكن أن نجدها أيضا في حالتين:

الحالة الأولى: الفجوة الخارجية بين الفعلي – الإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المؤسسة و بين ما تستطيع عمله حيال البيئة ،وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في إستغلال الفرص و تجنب التهديدات.

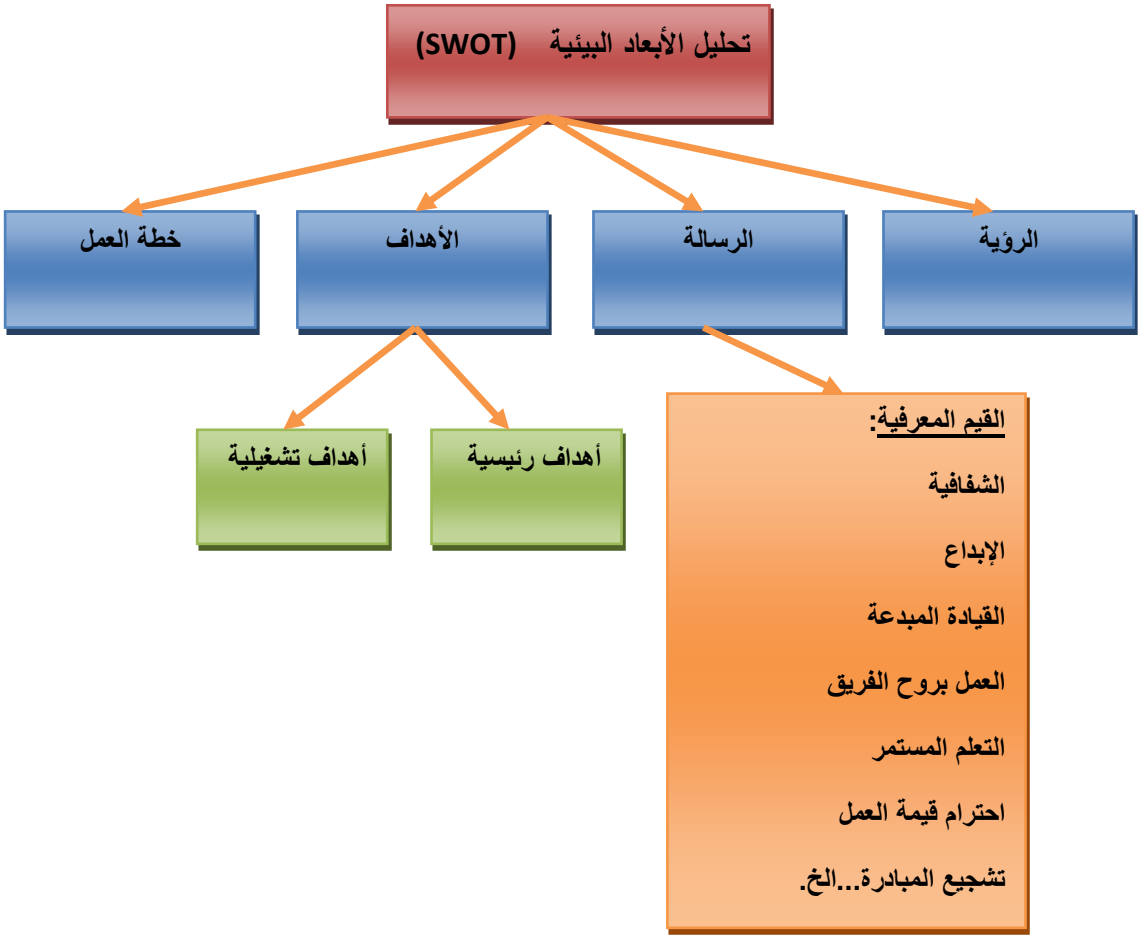
الحالة الثانية: الفجوة الخارجية بين الإمكانية – الهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (الإمكانات) و ما ينبغي عمله (الأهداف و المخططات) حيال تلك الفرص و التهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا .[1] ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الآتي:

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-169.



الشكل رقم (1-16): فجوة المعرفة الخارجية

المصدر: محمد الجيزاوي، **إدارة المعرفة**، جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، ص13، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/06/14، متاح على الموقع *https://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/e-learning*



الشكل رقم (1-17): صياغة إستراتيجية المعرفة

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميّز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص331.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملا مهما يساعد المؤسسات على إمتلاك القدرات التنافسية، ومن ثم تسعى المؤسسات الناجحة نحو إمتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد . وترى هذه المؤسسات أن هذه العملية ينتج عنها ما يعرف برأس المال الفكري، وهو منتج تحرص هذه المؤسسات على معرفة كيفية إمتلاكه وقياسه وإدارته ،استنادا لفكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، بمعنى انه إذا لم يكن حصر رأس المال الفكري و قياسه فلن يحظى بإهتمام الإدارة أو أصحاب المصلحة، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض القيمة المقدرة للمؤسسة.

و يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة، حيث بدا مع عقد التسعينيات من القرن الماضي، ولكنه لم يلق الإهتمام إلا مع مطلع القرن الحالي ،حيث أصبح ينظر إليه بوصفه ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة قبل هذا التاريخ، وقد تطور إستخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المؤسسات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة.[1]وتذكر الأدبيات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري أن صاحب هذا المصطلح هو (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة؛ والذي قال: « في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم الموجودات، بعد ذلك اصب حراس المال متمثلا في النقد و الموجودات الثابتة أهم مكونات المؤسسات و المجتمع، أما الأن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد والموجودات الثابت رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الأمم».لقد كان من الأسباب التي ساهمت في زيادة الإهتمام برأس المال الفكري:

– زيادة إهتمام المؤسسات باستقطاب و الحصول على الأفراد الموهوبين و القادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة، لذا يرى بعض الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر إستراتيجية للتحول من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما يعرف بالفئة المتميزة، والتي تنطوي على رصيد فكري ومعرفي يؤدي إلى المساهمة في تحسن وضع المؤسسات؛[2]

– توضيح الرؤية أمام المؤسسة للواقع ومشكلاته والآمال المرجوة ،والعمل على تحريك هذا الواقع و تطويره نحو الأفضل، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة؛

---

[1] الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري و قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22، جوان 2011، ص20.

[2] ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 223.

– تفعيل قدرة المنظمة على إستخدام إمكانياتها المتاحة إستخداما فعالا يؤدي إلى التطوير والتجديد المنشودين و تحقيق الأهداف المرغوبة؛

تقليل قدرة المخاطر على عرقلة عمل المؤسسة إما بمواجهتها وإزالتها، أو بتقليل تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.[1]

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو مجموعة من الأفكار والإختراعات والتكنولوجيات و المعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة، وببساطة كثر كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.[2]

حيث يرى (Stayer, 1990) بأن رأس المال الفكري هو «القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها».

في حين يرى (Evinsson, 1991) بأن رأس المال الفكري هو «الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين: بشري وهو مصدر الإبتكار والتجديد، وهيكلي وهو المساند للبشري مثل نظام المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن».[3]

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 299.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

[3] سلمان عبيد، **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014، ص ص 72،73.

كما عرفه (Hamel, 1994) على انه «قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها ،تتحقق بتكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستهلك، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية».[1]

و يعرفه (Ulrich, 1998) بأنه «مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا».[2]

و عرفه (Bontis, 2001) بأنه «مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المؤسسة و يحقق ميزة تنافسية في السوق».[3]

وتأسيسا على التعريفات السابقة يمكن إستنتاج **تعريف شامل لرأس المال الفكري**؛ حيث يمكن تعريفه على انه شكل من أشكال الأصول غير الملموسة في المؤسسة، و يضمن تحويل المعرفة الموجودة في المؤسسة إلى موارد قادرة على خلق الثروة، عن طريق مجموعة من العمليات و الأنظمة والهياكل والبرامج فضلا عن شبكة من العلاقات التي يتوجب على المؤسسة بناؤها مع الأطراف الخارجية كالزبائن و الموردين والشركاء الآخرين وتوظيفها بهدف خلق القيمة للآخرين.

---

[1] محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة إستكشافية في شركات الإتصالات الأردنية)، **كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العراق، العدد 19، 2009، ص09.

[2] عمر آيت مختار، معمر حمدي ،طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري، **الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص04.

[3] أحمد غازي محمد مهنا، **بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري:النموذج النوعي المقارن (نحو إطار ناظم لعملية القياس)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير اقتصاديات التنمية غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص23.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حاليا كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس ... إلخ . وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول (1-3).

الجدول رقم (1-3): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الطبيعة (التكوين)	أثيري غير ملموس	مادي ملموس
الموقع	داخل المؤسسة وخارجها (عالمي)	داخل المؤسسة (محلي)
الأنموذج الأمثل	الفرد	الآلة
الأفراد	أفراد مهرة إذكياء مبدعون	عمال يدويون
العوائد	متزايدة (يزيد بالاستعمال)	متناقصة (ينقص بالاستعمال)
نمط الثروة	في الذكاء والإنتباه والتركيز	في الموارد (طاقة، مواد خام، أموال)
التوجه الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	قيمة	تكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي
النوعية	نوعي (يركز على النوعية)	كمي (يركز على الكمية)
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة (Value Networks)	يرتبط بسلسلة القيمة (Value Chain)
القياس	صعب القياس لطبيعته الأثيرية	سهل القياس

المصدر: عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 251.

لتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديدا، تعرضنا لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري للمؤسسة، وذلك كما يلي:[1]

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات و خبرات عالية ومتنوعة؛

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري (انطلاقة إدارية معاصرة)**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2008، ص25.

– يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛

– يتسم رأس المال الفكري بالإستقلالية في الفكر والعمل؛

– يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في إتخاذ القرارات؛

– لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛

– يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة و السعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الإبتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان؛

– يفضل الرأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد ;لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛

– يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحولها إلى أرباح؛

– يحاول رأس المال الفكري الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين؛

– يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.

وبالإضافة إلى تحديد خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري، فالأصول الفكرية في بيئة الاقتصاد المعرفي تتسم بما يلي:[1]

– إنها أصول غير ملموسة؛

– صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛

– صعوبة وضع الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات؛

– صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛

---

[1] هاني محمد السعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

– تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات القائمة على المعرفة؛

– تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات؛

– التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية و العلائقية.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

اختلف الباحثون في رؤيتهم لمكونات رأس المال الفكري؛ فرأى البعض منهم أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين: الأول يتمثل برأس المال البشري؛ وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن الفرد داخل المؤسسة، والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا . والعنصر الثاني وهو الأصول الفكرية، وهي معرفة مستقلة عن شخص العامل وتملكها المؤسسة.

و يمكن النظر إلى أن رأس المال الفكري يمثل القيمة الإقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة وهما: رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، ويمكن رؤية أن رأس المال الفكري هو جزء أو مكون يشير إلى المورد البشري.

و يرى البعض الآخر أن رأس المال الفكري يتكون من: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؛ ويتمثل رأس المال البشري بقدرات موظفي المؤسسة اللازمة للإبداع والإبتكار وتعتبر الأصعب في القياس، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى البنى الارتكازية لرأس المال البشري، ويشمل نوعية نظم المعلومات وقواعد المعلومات والهيكل التنظيمي ،إضافة لرأس مال العملاء أو كما أطلق عليه البعض رأس مال العلاقات فيتعلق بطبيعة العلاقة مع الزبائن والعملاء.

في حين ينظر البعض إلى أن رأس المال الفكري يتكون من أولا:رأس المال الهيكلي و الذي يتضمن رأس مال العملاء ورأس المال التنظيمي، وثانيا رأس المال البشري. وقد أشار اخزين أن

رأس المال الفكري يتكون من ثلاث عناصر وهي :العنصر الأول يمثل رأس المال البشري المتكون من معارف ومهارات الأفراد التي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء، والعنصر الثاني وهو رأس المال الهيكلي أو التنظيمي والذي يساهم في إضافة المعرفة التنظيمية ويشمل براءات الإختراع وقواعد البيانات وغيرها، والعنصر الثالث رأس مال العملاء و الذي تظهر قيمته من خلال استمرار العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

وقد أكد بعض الباحثين على الطرح السابق في أن رأس المال الفكري يتكون من عناصر، وان كانت طبيعة هذه العناصر مختلفة نوعا ما، فراس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، ورأس مال العلاقات أو رأس المال الإجتماعي، والأصول الفكرية المعرفية، ورأس المال الداخلي (الملكية الفكرية).[1] ومن أهم هذه التصنيفات نجد:

1/ تصنيف (Brooking): والذي يقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية، أصول البنية التحتية ،أصول الملكية الفكرية و أصول السوق، و الذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري و التي تتجاهلها كثير من المؤسسات؛ مثل فعالية فريق العمل، نظم الإدارة، أسرار العمل، ثقافة المؤسسة، طرق تقييم الخطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المؤسسة و كفاءة منافذ التوزيع.[2]

و تتمثل العناصر المكونة لرأس المال الفكري حسب معهد Brooking في:[3]

---

[1] فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (نموذج مقترح للقياس والتطبيق)، **مجلة النهضة**، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 13، العدد الأول، جانفي 2012، ص14.

[2] هاني محمد السعيد، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

[3] لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص69.

1-1/ الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة و المرتبطة بالسوق مثل منافذ التوزيع، العملاء والعلامة التجارية.

1-2/ أصول الملكية الفكرية: و تتمثل في براءات الإختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.

1-3/ الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الإبتكار والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرات الأفراد على الأداء.

1-4/ أصول البنية التحتية: و تشمل ثقافة المؤسسة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

2/ تصنيف (Edvinson & Malone): و قد تضمن خمس مجموعات هي:

- مقاييس الجوانب المالية.

- الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة وكما يلي:

2-1/ رأس مال العملية: وهو رأس المال الهيكلي الذي يصنع المعرفة الصحيحة التي توجد في هياكل و أنظمة وإجراءات المؤسسة . فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا.

2-2/ رأس مال الزبون: وهو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين و الجهات الخارجية الأخرى و ما استطاعت المؤسسة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.

2-3/ رأس مال التجديد والتطوير: الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين ،المحللين والمبرمجين إضافة إلى طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج.

2-4/ رأس المال البشري: وهو مجموع مهارات، خبرات و معرفة العاملين.[1]

3/ تصنيف (Malhorta): و الذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:[2]

- رأس مال العملية؛
- رأس مال الزبون؛
- رأس مال التجديد والتطوير؛
- رأس المال البشري.

4/ تصنيف (K.E.Svieby): الذي قسم أصول رأس المال الفكري إلى:[3]

4-1/ رأس مال الهيكل الخارجي: و والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء و الموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.

4-2/ رأس المال البشري: و الذي يشمل القدرات و المعارف و المهارات والخبرات، وغيرها مما يمتلكه الأفراد.

4-3/ رأس مال الهيكل الداخلي: ويشمل الأنظمة والعمليات و القواعد و البيانات و الوثائق الداخلية وغيرها.

5/ تصنيف (Mckenzie & Channvel): حيث وضع الباحثان مجموعة من المعادلات لقياس الأنواع المختلفة من رأس المال التي تكون بمجموعها رأس المال الفكري، وهي :

---

[1] أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري (دراسة تحليلية)، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 23، العدد الأول، جانفي 2015، ص ص 340،341.

[2] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص227.

[3] **نفس المرجع و الصفحة سابقا.**

5-1/ معادلة قياس رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

5-2/ معادلة قياس رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي=رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

5-3/ معادلة قياس رأس المال التنظيمي:

رأس المال التنظيمي =رأس المال الإبداعي + رأس مال العملية.

5-4/ معادلة قياس رأس المال الإبداعي:

رأس المال الإبداعي=الملكية الفكرية + الموجودات غير الملموسة.[1]

6/ تصنيف أحمد المعاني وزملائه: حيث قسم رأس المال الفكري إلى :[2]

6-1/ رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات.

6-2/ رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم ،التدريب والخبرة.

6-3/ رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود ،الولاء والعلامة التجارية.

6-4/ رأس المال النفسي: و يتمثل في التفاؤل ،الثقة والأمل و القدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المؤسسة.

و من خلال التصنيفات السابقة فإن الاتجاه العام لمكونات رأس المال الفكري يرتكز على ثلاث مكونات أساسية وهي: رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي

---

[1] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، **مرجع سبق ذكره**، ص229.

[2] أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص234.

(الزبائني)، ومنهم تصنيف (Thomas Stewart) الذي حدد ثلاث مكونات لرأس المال الفكري، وهي:[1]

1/ رأس المال الهيكلي: ويتكون من أنظمة فرعية تشمل:

– براءات الإختراع و الإبتكار والإكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته بإختراع شيئ ما؛

– حقوق النشر والتأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب؛

– العلامة التجارية، وتمثل شخصية المؤسسة و قيمتها وهويتها الموضوعة على سلعها وخدماتها؛ قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات و التي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات ،حواسيب، أنظمة و تقنيات)تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المؤسسة و ارتباطها بزبائنها.

2/ رأس المال الزبائني أو العلائقي: و يتكون من عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته)، وولاءه(واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة)، والاحتفاظ به (إستمرارية التعامل مع المؤسسة و قدرتها على استباقه لديها)، وتمكينه (بالإهتمام بآرائه ومقترحاته و الأخذ بها عند التخطيط للمنتجات القائمة والجديدة، وحذف بعضها لإنخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المؤسسة و صفقاتها التجارية و تبادل المعلومات والأفكار معه.

3/ رأس المال البشري: و يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية و الفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية و التفوقية، وتشتمل هذه على

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 230،231.

معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة من التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقانية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والإبتكار، فالموجودات الفكرية تحتاجها مؤسسات الجيل الحالي الساعية للبقاء و الإزدهار، وعليه لابد من بناء رأس مال فكري للفوز على الأمد البعيد فالقاعدة الفكرية هي مصدر التنافس المستقبلي للمؤسسات المعاصرة.

الفرع الأول: استقطاب رأس المال الفكري: من أهم إستراتيجيات استقطاب رأس المال الفكري:

1/ شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها ،لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والإبتكار باستمرار. ومن ابرز الممارسات الميداني لهذه الإستراتيجية ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية أمثال (Motorola)، (IBM) و (Hewlett-Packard) من إستخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور، فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء إلخبراء، وكانوا يسمون مشرعاتهم هذه المقتصدة للتكلفة بشراء العقول.

2/ شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين أساسين هما: المعرفي و السلوكي، و المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته

وتقويمه . وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع (Daimler Chrysler) في ألمانيا عند إستخدام شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في المؤسسة ،و للعاملين تعزز رؤيتهم لكفايتهم في المؤسسة.

3/ مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات و جامعات) تعد مصدر مهم لإكتشاف المواهب و إستقطابهم.وعلى هذا الأساس رأى (باور،1997) أن زيادة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا. ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى . ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به أحدى شركات النفط الكبيرة؛ إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بإنتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين و يعينه مساعده الخاص و يعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، و في نهاية العام يكون المدير التنفيذي جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.[1]

الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري: من بين أهم إستراتيجيات صناعة رأس المال الفكري :[2]

---

[1] الزهرة فلاحي ، الحاج نوي ، إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، **الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص ص 8،9.

[2] لويزة فرحاتي، **مرجع سبق ذكره**، ص 133.

1/ خريطة المعرفة: هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية و من ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ،ومستوى الفجوة بداخلها . وتهدف المؤسسة عند إستخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من اجل العمل على خلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها.

2/ بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ،ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى و تعلم جديد آخر. و تؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الإستقلالية و المرونة و التفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والإبتكاريين ;تؤدي إلى التعلم السريع . ومن ابرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest)، إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

3/ القيادة الذكية: المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المؤسسي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما و أكثر مما يكون معطيا للأوامر ،فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال . ومن ابرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Bill gates)هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون و لديهم دوافع ذاتية ،وبدورهم فإن مرؤوسيهم يميلون إلى إستخدام أنماط القيادة القادرة على أحداث التأثير و التجارب داخل أقسامهم. إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري

أدى الإهتمام برأس المال الفكري إلى محاولة قياسه، و ذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها، ومساهمته العالية في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة، وقد ظهرت مجموعة من النماذج التي تستخدم في قياس وتقييم رأس المال الفكري، رغم صعوبة الوصول إلى ذلك، لاعتبار أن رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تتغير قيمته من مؤسسة لأخرى، ومن حالة قياس لأخرى.

الفرع الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري: لقد ورد في أدبيات الإدارة والمحاسبة مجموعة من النماذج التي تستخدم في قياس و تقييم رأس المال الفكري، واهم هذه النماذج و المقاييس ما يأتي:

1/ المقاييس الوصفية: وهذه تصف الخصائص و السمات و ترتكز على استطلاع الآراء والإتجاهات، ويتم الاعتماد على هذه المقاييس بإستخدام إستبيانات بحث معدة و مصممة لهذا الغرض ،ويؤخذ عليها عدم الدقة والموضوعية،[1] حيث تعتمد على الخبرة الذاتية و التقدير الشخصي للقائمين

بالدراسة. و تتضمن هذه المقاييس:

– أداة تقييم معرفة الإدارة؛

– التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية؛

–بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة.

[1] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص231.

2/ مقاييس الملكية الفكرية: وتركز هذه المقاييس على تحديد قيمة رأس المال الفكري بما يتضمنه من مكونات أساسية تشمل رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري ورأس المال الزبوني، ثم تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل إستخداما.[1]

3/ مقاييس ونماذج القيمة السوقية: تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين قيمة المؤسسة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المباديء المالية والمحاسبية؛ ومن أمثلتها القيمة السوقية والدفترية و القيمة غير الملموسة المحسوبة، ومن المأخذ عليها عدم تغطيتها لجميع مكونات رأس المال الفكري و التي أسهمت في زيادة القيمة السوقية.

4/ مقاييس و نماذج العائد على المعرفة: و تقوم هذه المقاييس على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) و التي تحسب بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المؤسسة، ثم مقارنة ذلك مع متوسط الصناعة، ويكون الفرق بمثابة عائد على المعرفة ،ومن أمثلة هذه المقاييس؛ القيمة غير الملموسة المحسوبة ، مكاسب رأس المال المعرفي و نماذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة)؛ ويؤخذ على هذه المقاييس أنها تأخذ الطابع الإجمالي للمكونات دون تحديد مساهمة كل مكون منها.[2] وذلك حسب الصيغة التالية:

$$\textbf{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}}$$

---

[1] الهلالي الشربيني الهلالي، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

[2] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص233.

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، وان الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة.[1]ومن أمثلة هذه المقاييس :[2]

4-1/ أسلوب نماذج التكلفة: تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وان إستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة على (ABC) لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المؤسسة يحمل بعض الصعوبات، ومع ذلك يمكن إستخدامه لهذا الغرض .ويفترض أسلوب نماذج التكلفة انه لفهم قيمة المعرفة لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية ،وان القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة. و قد أكد (Stewart, 1997) أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قيمة رأس المال الفكري لا ترتبط بتكلفة حيازته.

4-2/ نموذج القيمة السوقية الدفترية: تم تقديم هذا النموذج من قبل Stewart، حيث يستند على الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، ويضمن تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبيا على العموم و سهلة التطبيق.

4-3/ نموذج القيمة الإقتصادية المضافة: قدم هذا النموذج من قبل (Stewart ,1997) أيضا، و تحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للمؤسسة بالنفقات المرتبطة

---

[1] آيت مختار عمر، حمدي معمر، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

[2] سعد عبد الكريم الساكني، **رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه**، جامعة أربد الأهلية، كلية العلوم الإدارية و المالية، ص ص 12-14، تم الاطلاع عليه بتاريخ، 15-03-2015، متاح على الموقع: *iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52819*

بالموجودات غير الملموسة. أن التغيرات التي تحصل في (EVA) تعد مؤشرا عما إذا كان رأس المال الفكري للمؤسسة موردا منتجا في حياة المؤسسة أم لا؛ يمثل هذا النموذج مقياسا بديلا لرأس المال الفكري لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدر مساهمة رأس المال الفكري في أداء المؤسسة.

4-4/ نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية: إقترح هذا النموذج من قبل (Malhotra, 2003)؛ حيث يحسب هذا المقياس الأثر إلخفي على التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح المؤسسة . يقاس رأس المال الفكري من خلال حساب الموجودات البشرية في المؤسسة مقسوما على نفقات الرواتب المنتفع بها.

4-5/ نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة: إقترح هذا النموذج من قبل (Stewart , 1997)، و يحسب هذا النموذج العائد الإضافي على الموجودات الثابتة، ثم يتم إستخدام أرقام هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة، وقد يستخدم هذا المقياس كمؤشر لعائد الإستثمار في موجودات المؤسسة.

4-6/ نموذج إيرادات رإسمال المعرفة: قدم هذا النموذج من قبل (Lev,1999) حيث تحسب إيرادات رأس مال المعرفة كنسبة من الإيرادات الإعتيادية مقسوما على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية

4-7/ نموذج معامل قيمة المضافة لرأس المال الفكري: إقترح هذا النموذج من قبل (Public)، حيث يقيس هذا النموذج مقدار رأس المال الفكري ،و كيفية إستخدامه بكفاءة، وذلك بالاعتماد على العلاقة القائمة ببين ثلاثة عناصر هي: رأس مال المستخدم، رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري

تتبع أهمية قياس رأس المال الفكري من المنافع التي يجلبها للمؤسسة، وأهمها ما يلي:[1]

– يوفر أساسا صريحا لتقييم المؤسسات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، و تطوير معايير لحساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الإهتمام بها و الاتفاق عليها؛

– يوفر فهما أفضل للأصول غير المادية و لأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمؤسسة؛

– يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري و مكوناته و دوره في إيجاد القيمة والثروة للمؤسسة؛

– يساعد في تحديد العائد المتوقع من الإستثمار في عناصر رأس المال الفكري، وبمعنى آخر تبرير الإستثمار في أنشطة إدارة المعرفة، وذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها؛

– يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية؛

– يساعد الإدارة على تحقيق رقابة فعالة على أداء عناصر رأس المال الفكري وتقويمه؛

– يساعد في تحديد القيمة السوقية للمؤسسة؛

– يساعد في دعم المزايا التنافسية للمؤسسة؛

– يساعد في تخفيض درجة عدم التأكد و التعقيد في التعاون و التشبيك بين المؤسسات؛

– النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية ;مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الإبتكاري وغيرها، وهذه النماذج .وهذه النماذج تزود المؤسسة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة وقيمتها، ومن جانب آخر فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة

---

[1] عمر أحمد همشري ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 273، 274.

المؤسسة اعتمادا على الحاضر والمستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

– إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات ،بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية . والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة و التدفقات النقدية التقليدية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة؛

– إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ،ويجري إستخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري. وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري، وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية.[1]

الفرع الثالث: صعوبات عملية قياس رأس المال الفكري

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الحديثة في تقييم رإسمالها الفكري وقياسه، أهمها ما يلي:[2]

– إن رأس المال الفكري كما ذكرنا آنفا يرتبط بموجودات غير ملموسة ،تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة التي هي موجود فكري أثيري وليس مادي ،لذا يصعب قياسه؛

– صعوبات تاريخية، إذ أن القواعد المحاسبية التقليدية على الرغم من مراجعتها و تنقيحها وتطويرها باستمرار، قد جرى تصميمها في الأصل لموجودات مادية مثل: المبأني، الأثاث، الآلات وغيرها، والتي كانت تمثل مصدر الثروة خلال العصر الصناعي .وبمعنى آخر يمكن القول بأنه

---

[1] سلمان عبيد، **مرجع سبق ذكره**، ص80.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص 273.

ليس لدى المحاسبين في الوقت الحاضر منهج محاسبي للتحقق من قيمة الإستثمار في الموجودات غير الملموسة؛

– إن بعض الموجودات غير الملموسة يصعب قياسها أساسا، فالإبداع مثلا الذي يعد العملية الأساس في توليد المعرفة، هو عملية يصعب التكهن بها وبنتائجها ،ويمكن أن يظهر بطرق عدة؛

– إن رأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمؤسسة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى ذات طبيعة مختلفة عنها، مما يؤدي إلى الحاجة إلى تطوير نظم قياس مختلفة تجعل من الصعوبة بمكان المقارنة بين المؤسسات.

خلاصة الفصل:

إذا كان الاقتصاد هو العنصر الحاكم في عصرنا الحاضر فإن الاقتصاد المعرفي هو الوقود اللازم لقاطرة التنمية الإقتصادية لأن المعلومة أصبحت أهم من السلاح، و بذلك فالعصر الذي نعيشه هو عصر المعرفة و يشهد ثورة تدعى الثورة المعرفية، حتى حظيت بإهتمام منظري الإدارة ومفكريها، حيث وضعوا لها العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة، وبذلك يمكن القول أن المعرفة أصبحت كباقي الأصول الملموسة الأخرى في المؤسسة، بل قد تكون أكثر أهمية، فهي مصدر لإكتساب للميزة التنافسية.

وعليه يتضح بأن المعرفة هي أحدى الموجودات الإستراتيجية، ومن اجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها و الحفاظ عليها ونشرها. وعليه فإن تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لجعل إيجاد المعلومات و المعرفة وتدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها مثالية في المؤسسة يستلزم وجود إدارة خاصة مسؤولة عن ذلك وهي ما تدعى إدارة المعرفة، التي تعد ظاهرة حديثة ومعقدة بدا الإهتمام بها و السعي لتطويرها، ذلك أنها هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري و البحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه، لإيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية.

الفصل الثاني:
مفاهيم أساسية في التسويق

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في التسويق

تمهيد: يعتبر التسويق نشاط حيوي وعلى درجة كبيرة من الأهمية سواء في المؤسسات الخاصة أو المؤسسات العامة، أو حتى في المؤسسات غير الهادفة إلى تحقيق الربح سواء كانت مؤسسات إنتاج سلع أو خدمات، وربما لا يعتبر من قبيل المبالغة الادعاء بأن التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح المؤسسات وبقائها ونموها واستمرارها وازدهارها. والتسويق هو الذي يمكن المؤسسة من تخطيط و تطوير منتجاتها، ومن ثم العمل على تسعيرها، والترويج ، و توزيعها أيضا بالطريقة التي تتلاءم مع حاجات ورغبات السوق المستهدف؛ ذلك انه عندما نريد أن نقرر، ماذا سوف ننتج؟ فإن التسويق لن يطرح السؤال عما هي السلع المتوفرة لدينا؟ أو التي نرغب في إنتاجها؟ أو التي نعتقد أنها الأفضل؟ وإنما سيطرح السؤال ماذا يريد المستهلكون أن يشتروا؟ أما عند تحديد سعر البيع لمنتج معين، فيجب أن لا يطرح السؤال كم يكلف إنتاج هذه السلعة؟ وإنما كيف يكون استعدا المستهلك للدفع؟ وفي حالة تحديد سياسة الترويج، فيجب أن لا نبدأ بمعرفة ما رأينا بمنتجنا، وإنما بماذا يفكر المستهلك حول هذا المنتج؟ وما الذي يدفعه كي يشتريه؟ أما عند تنظيم شبكة التوزيع، فيجب أن لا نبدأ بالسؤال عن النظام الذي يكون أوفر، أو عمليا بالنسبة للمؤسسة، وإنما عن النظام المتوافق مع عادات ومتطلبات الزبائن.

و يمكننا القول باختصار شديد أن التسويق يحث على اخذ القرارات بحسب المستهلكين، وليس بحسب المنتج، لأن المفهوم الحديث للتسويق يبدأ من حيث ينتهي؛ أي يكون الإنتاج بالنظر لحاجات ورغبات المستهلك، وعند انتقال ملكية المنتج للمستهلك تكون هناك تقييم لإشباع حاجات

ورغبات المستهلكين عن طريق هذا المنتج. لأن المستهلك في النهاية هو حجر الأساس في عملية الإنتاج، لهذا يتم دراسة سلوك المستهلك و مختلف العوامل المؤثرة فيه، بل وتقسيم الأسواق وفق أسس تتعلق بخصائص المستهلك، وذلك من اجل كسب رضا هذا المستهلك ولائه لمنتج المؤسسة. وتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- مفهوم التسويق، نشأته وتطوره.
- السوق والسوق المستهدف.
- سلوك المستهلك.

المبحث الأول: مفهوم التسويق، نشأته وتطوره

مر مفهوم التسويق بمراحل عديدة وتطور هذا المفهوم من فترة زمنية لأخرى ،ففي الواقع نرى أن المنظمات بشتى أنواعها تقوم بأداء وظيفتين أساسيتين هما إنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار ثم القيام بتسويقها. وينطبق هذا القول على المؤسسة الصغيرة والكبيرة، كما ينطبق على المؤسسات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح.

والتسويق من المصطلحات التي كثر استعمالها خاصة في السنوات الأخيرة، وكثرت تعاريفها لدى منظري ومفكري التسويق، وكان من أسباب اتساع تعريفاتها وتشعبها وتغيرها وتطورها ضرورة الإستجابة للتغييرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وسلوكهم التي تفرضها المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات، لذا انعكس ذلك على التسويق مما نتج عنه تطور المفاهيم التسويقية وتغيرها وإتساعها.

المطلب الأول: ماهية التسويق

يسهم التسويق في توجيه سياسات المؤسسة، حيث أن على إدارة التسويق الناجحة أن تتولى تزويد الإدارة العليا للمؤسسة بنتائج دراستها وأبحاثها في السوق كونها حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلكين، وهذا ما يؤدي إلى خلق التوافق بين المؤسسة وزبائنها، وبالتالي تحقيق رضا وولاء المستهلكين تجاه منتجات المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التسويق: لقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم التسويق و النشاط التسويقي.

1/ التعريف لغة:

كلمة التسويق هي ترجمة لكلمة Marketing الإنكليزية، والتي هي مشتقة من الكلمة اللاتينية Merkatus و التي تعني السوق ،و أيضا كلمة Mecari التي تفصح عن المتجر أو المحل الذي يقوم بعمليات البيع والشراء و الفاحص يجد أن كلمة Market تعني السوق أي المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري.

و إذ أضيف لهذه الكلمة المقطع ing فأصبحت Marketing و التي تعني النشاط والإستمرارية في وجود السوق. و إذا ذهبنا للغة العربية سنجد أن التطابق في المعنى يكاد يكون تاما فالسوق Market في المعجم الوجيز يعني الموضع الذي يحل إليه المتاع والسلع للبيع والابتياع، وأما كلمة Marketing يقابلها كلمة تسويق ،وهي على وزن تفعيل، أي هناك نشاطات و طاقات وراء الفعل لتجلب له الدوام ،وعليه فالمطلوب إستمرارية وجود السوق,

وتأسيسا على ما سبق فإن مفهوم كلمة التسويق، تفصح عن المحاولة الدؤوبة والمستمرة، والفاعلة والناشطة، لإستمرارية الطلب على المنتج، وهي غاية لا تدرك إلا بالسعي الجاد و المستمر من خلال فعاليات مخططة ومقصودة .[1]

2/ التعريف اصطلاحا:

اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف التسويق، ولعل مرد ذلك الإختلاف يكمن أساسا في النظرة الجزئية أو الشمولية لهذا النشاط الإنساني والإداري، فضلا عن الفترة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤشر أبعاد ومضامين التسويق وأهدافه . و دون الدخول في التعاريف التي تعبر عن حقبة زمنية بعيدة،[2] فإنه يعرف كما يلي:

في سنة 1960 عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) التسويق على أنه «أنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي». وقد تضمن عن هذا التعريف عدد من جوانب القصور، وهي :[3]

– عدم تضمين هذه التعاريف الكثير من النشاطات التسويقية مثل التسعير، الترويج وتخطيط السلع الجديدة؛

– أن التسويق لا يشمل المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ،وذلك مثل الحكومات والجمعيات الخيرية؛

– إهمال العلاقة الناشئة عن عملية التبادل بين البائع والمشتري؛

---

[1] محمد حافظ حجازي، **المقدمة في التسويق**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 42، 43.

[2] ثامر البكري، **التسويق(أسس ومفاهيم معاصرة)**، عمان، الأردن، 2006، ص20.

[3] رعد عبد الكريم حبيب، هند نامر الشدوخي، **التسويق**، الطبعة الثالثة، مكتبة خوارزم، المملكة العربية السعودية، 2006، ص21.

– إهمال تأثير العاملين بالمؤسسات و حاملي الأسهم و جمعيات حماية المستهلك و الإدارات الحكومية في العملية التسويقية.

وقد أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) تعريف التسويق في 1985 على انه« تخطيط وتنفيذ التصورات أو المفاهيم الخاصة بالأفكار و السلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها ،لتحقيق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الزبائن و المؤسسات».[1]

و هذا التعريف فيه إشارة للعديد من المتغيرات التي يتضمنها النشاط التسويقي و المتمثلة في:[2]

– التسويق يتضمن عدد من الأنشطة و الفعاليات التسويقية الرئيسية والمتمثلة في المنتج، التسعير، الترويج و التي تسمى بالمزيج التسويقي؛

– التسويق لا ينحصر في حدود السلع فقط، بل يمتد إلى الخدمات والأفكار أيضا.أي يتضمن الجانب الملموس و غير الملموس في المنتجات التي يتعامل معها؛

– تعتمد المؤسسة النشاط التسويقي كأساس مهم في تحقيق أهدافها، فضلا عن سعيها لتحقيق رضا الأفراد الذين تتعامل معهم.

وعرفه (William J.Stanton) على أنه «نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين».[3]ويمكن القول أن أهم مزايا هذا التعريف تمثلت في:

---

[1] John Burnett ,**Introducing marketing** , The Global Text Project, Switzerland,2010 ,p11.

[2] ثامر البكري، **التسويق(أسس ومفاهيم معاصرة)**، مرجع سبق ذكره، ص21.

[3] إيناس رأفت شومان، **التسويق وإدارة الإعلأن**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص ص 25،26.

– يحدد التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية وهي: أنشطة المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع; تلك الأنشطة التي تعرف بإسم المزيج التسويقي والتي تؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع وإرضاء المستهلك عن المؤسسة؛

– يفترض هذا التعريف إن قطاعات المستهلكين قد تم اختيارهم ،وتم تحليل رغباتهم وحاجاته وذلك قبل البدء في العملية الإنتاجية.و معنى ذلك أن المستهلكين هم الذين يحددون البرنامج التسويقي للمؤسسة؛

– يركز هذا التعريف على أن أساس النشاط التسويقي هي عمليات المبادلة التي تتم بغرض إشباع حاجات طرفي التبادل أي المنتج والمستهلك؛

– يتضمن هذا التعريف وجود النشاط التسويقي بمفاهيمه و أساليبه الحديثة في كل أنواع المؤسسات سواء كانت مؤسسات ربحية او مؤسسات غير ربحية.

أما **كوتلر و آخرون** فكان لهم تعريف آخر ،حيث عرفوا التسويق على انه «العملية الإجتماعية والإدارية التي يحصل الأفراد و الجماعات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين».[1] حيث شمل هذا التعريف العناصر التالية :

– الحاجات والرغبات والطلب؛

– القيمة والرضا والجودة؛

– الأسواق و المنتجات والتبادل.

في حين عرفه Lendrevie & Lirdo بأنه «مجموعة من الطرق والوسائل التي تروج عن

[1] نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 35.

السلوكات المعتمدة في تحقيق أهدافها بين العوامل المقصودة».[1]

و قد راجعت جمعية التسويق الأمريكية في عام 2004 تعريفها الرسمي للتسويق والذي لم يتغير منذ 1985. و بعد ثلاث سنوات أي في 2007 أعيد تعريف التسويق من طرف جمعية التسويق الأمريكية. حيث جاء التعريفين كما يلي:

تعريف 2004: «التسويق هو وظيفة تنظيمية ،ومجموعة من العمليات لإيجاد و اتصال و تقديم قيمة للزبائن و إدارة علاقات معهم بطرق من شانها إفادة المؤسسة وأصحاب المصالح لديها» .

تعريف 2007: «التسويق هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسات و الأفراد، والذي يعمل من خلال أو ضمن مجموعة المؤسسات و العمليات لإيجاد، واتصال، وتسليم وتبادل عروض السوق (المنتجات) والتي لها قيمة لكل من الزبائن والعملاء و المسوقين والمجتمع ككل».[2]

ويمكن إستنتاج أهم النقاط التي جاء بها تعريف2007 مقارنة بتعريف 2004 كما يلي:

– تعريف 2004 تضمن أن نشاط التسويق «وظيفة تنظيمية»، يعني أن هذا النشاط مقتصر على وظيفة معينة في المؤسسة إلا وهي وظيفة التسويق مع إهمال باقي الوظائف في المؤسسة. وبخلاف ذلك جاء تعريف 2007 على النقيض من تعريف 2004 حيث تم استبدال «وظيفة

---

[1] إسماعيل عيسى ،**استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية(حالة مؤسسة صيدال بالمدية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر، 2007–2008، ص03.

[2] نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 36.

تنظيمية» بعبارة «المؤسسات والأفراد»، وهو ما يعرف بالتسويق المتكامل أي أن نشاط التسويق يخص المؤسسة ككل وليس وظيفة بحد ذاتها.

– تضمن تعريف 2004 عبارة «مجموع العمليات»، حيث أن في ذلك غموض حول معنى هذا المصطلح، ليأتي تعريف 2007 لإزالة هذا الغموض من خلال استبدال العبارة السابقة بعبارة« مجموعة المؤسسات والعمليات»؛ وهنا تشير المؤسسات إلى المنتجين، تجار الجملة، تجار التجزئة، مؤسسات بحوث التسويق...إلخ، وجاءت عبارة عمليات مقرونة بالمؤسسة في إشارة إلى عمليات تلك المؤسسات.

– تضمن تعريف 2004 عبارة «لإيجاد واتصال وتقديم/تسليم»، ولكنه لم يتضمن عبارة التبادل التي كانت في تعريف 1985، إلا أن تعريف 2007 أضاف عبارة «التبادل» إلى جانب «لإيجاد وإتصال وتقديم/تسليم» في إشارة ضمنية إلى أن نشاط التسويق يحقق أحد أهدافه المنبثقة من الأهداف الكلية للمؤسسة إلا وهو الربح ويتم ذلك من خلال عملية التبادل.

– جاء في تعريف 2004 عبارة «تقديم قيمة للزبائن وإدارة علاقات معهم»، إذ إن هناك غموض من حيث أن المؤسسات لا توجد القيمة على الإطلاق، وأيضا إدارة العلاقة مع الزبائن ؛حيث أن التسويق يوجد عروض السوق و التي لها قيمة لأولئك الذين هم ليسوا بزبائن ،كما أن إدارة علاقات الزبائن رفعت من إستراتيجية إدارة علاقة الزبائن بشكل غير مناسب مكنها لتكون جزءا من التعريف.و على العكس من ذلك جاء في تعريف 2007 عبارة «عروض السوق (المنتجات) والتي لها قيمة»، والذي أوضح بدقة ما الذي يتم إيجاده عروض السوق و التي لها قيمة للزبائن والعملاء و المسوقين ؛ حيث أضاف عبارة عملاء لأن المؤسسات الربحية لا ترى بأن لديها زبائن بل عملاء، وإضافة عبارة المسوقون أي المؤسسات والأفراد الذين يمارسون التسويق يستفيدون أيضا من عروض السوق.

– جاء في تعريف 2007 عبارة «المجتمع ككل» بدلا من عبارة« ذوي المصالح» المستعملة في تعريف 2004، لأن عبارة ذوي المصالح متضمنة في المجتمع ككل.

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج الفرق بين المفاهيم القديمة والمفاهيم المعاصرة للتسويق :[1]

2-1/ التوجه: المفهوم القديم للتسويق كان توجهه نحو الإنتاج لأنه ركز على الإنتاج، بينما المفهوم الحديث ركز على إشباع حاجات المستهلكين وبالتالي كان توجهه نحو الزبون.

2-2/ الهدف: في المفهوم القديم الهدف الرئيسي للمؤسسة كان تحقيق أكبر ربح من خلال كبر إنتاج وحجم مبيعات عالي، أما في المفهوم الحديث للتسويق فكان هدف المؤسسة تحقيق أكبر ربح عبر إرضاء الزبون.

2-3/ نطاق التسويق: في المفهوم لقديم للتسويق كان الإنتاج و البيع هما النشاطان الرئيسيان اللذان تتضمنهما وظيفة التسويق، أما مرحلة ما قبل الإنتاج ومشاكل بعد البيع لم يكونا ضمن نطاقه . بخلاف ذلك فإن المفهوم الحديث للتسويق اتسع ليشمل مرحلة ما قبل الإنتاج ومشاكل بعد البيع أيضا.

2-4/ التكامل بين الأقسام الإدارية: في المفهوم القديم للتسويق الأقسام المختلفة للمؤسسة كانت مستقلة وغير متكاملة مع قسم التسويق، حيث كانت تركز بصورة أساسية على الإنتاج دون البيع. أما في المفهوم الحديث للتسويق فكانت نشاطات كل قسم تدار من قبل قسم التسويق، والأقسام الأخرى متكاملة مع قسم التسويق.

---

[1] Arun Kumar ,Rachana Sharma, **Marketing Management** , Atlantic publishers and distributors, India,1998 ,p29.

2-5/ رفاهية المستهلك: لم يكن هناك مكان لرفاهية المستهلك في المفهوم القديم. أما المفهوم الحديث للتسويق فكان مخصص بالكامل لرفاهية المستهلك، و المسؤولية الأساسية للتسويق هي رفع مستوى المعيشة في المجتمع من خلال رفاهية المستهلك ورضا المستهلك.

ومما سبق يمكن القول إن التسويق يبدأ من حيث ينتهي، فهو نظام متكامل و مستمر، يبدأ بدراسة حاجات و رغبات الزبائن وينتهي بدراسة ردود فعلهم تجاه السلع والخدمات التي قدمت لهم .[1]

و يمكن إستنتاج النقاط التالية من التعاريف السابقة للتسويق:

- عملية إجتماعية وإدارية؛
- عملية تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم و العمل على إشباعها؛
- عملية مبنية على تبادل المنتجات والمنافع والقيمة؛
- عملية تتكون من مزيج لإستراتيجيات المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع؛
- تعمل على استقطاب الزبائن و نموهم والحفاظ عليهم.

الفرع الثاني: أهداف، أهمية ووظائف التسويق: تسعى المؤسسات التي تتبنى مفهوم التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف، إنطلاق من الأهمية التي أصبحت لهذا المفهوم في المؤسسات والوظائف التي يؤديها فيها.

1/ أهداف التسويق: يعتبر النشاط التسويقي من الأنشطة الرئيسية في مختلف المؤسسات، حيث تسعى من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:[2]

---

[1] نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق(مفاهيم معاصرة)**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص30.

[2] إبراهيم بلحيمر، **أسس التسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص ص 17،18.

– تساعد أنشطة وفعاليات التسويق المؤسسات الإنتاجية في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه في السوق، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج دراسات وبحوث التسويق المطبقة من قبل المؤسسة؛

– إيجاد الفرص التسويقية الممكن إستغلالها على أساس انه توجد بعض الدراسات التي اكتشفت وجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛

– تساعد أنشطة التسويق المؤسسة على إشباع مختلف حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق، مما يجعلها تحقق أهدافها الهامة و المحددة، كأهداف البقاء والاستمرار، وتقديم خدمات أفضل، تحقيق حصة سوقية ونسبة من الربح؛

– كما ينتج عن الأنشطة التسويقية عدة منافع مرتبطة بالسلع **كالمنفعة المكانية** المتعلقة بتوفير السلع في المكان المناسب للمستهلك، و**المنفعة الزمانية** و المتمثلة في توفير السلع في الأوقات المناسبة للمستهلكين، و**المنفعة الحيازية** والمتمثلة في تحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك؛

– غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، سواء تم ذلك بالأسلوب المباشر(الإستثمار الأجنبي) أم عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير أو ترخيص البيع و الإنتاج)؛

– مواجهة و منافسة المؤسسات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

يضاف إلى الأهداف السابقة مجموعة من الأهداف التي تشتق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتعتبر هذه الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، واحدى خصائصها الهامة هي

قابليتها للقياس ويأتي في مقدمتها:[1]

[1] علاء الغرياي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 13،14.

1-1/ الربحية: والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الأمثل عندما تقوم إدارة المؤسسة بتحديد معدل مثالي وقابل للتحقيق، بحيث يزود ملاك المؤسسة بعائد مقبول يمكن إستخدامه في إعادة الإستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل. ويمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات و الذي يترتب عليه زيادة الأرباح حاليا ومستقبلا هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق. وعلى الرغم من أن هدف الربح هو هدف عام متعلق بجميع وظائف المؤسسة إلا أن وظيفة الأرباح من خلال التوصل إلى الحجم الذي يحقق الربح المطلوب والبحث باستمرار عن القطاعات السوقية المربحة وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق العائد المستهدف، وأخيرا فهي تشجع البحث عن منتجات جديدة تحقق الربح، ومن ناحية أخرى فإن وظيفة التسويق تخطط للإستراتيجيات و تنفذ الأعمال عند مستوى تكلفة أقل بغرض تحسين مساهمتها في الربح. أي أن المساهمة الأساسية للعملية التسويقية في الأرباح الحصول على تدفق مربح من المبيعات.

1-2/ النمو: ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق. يتحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مربح.

1-3/ البقاء والاستمرار: يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي و الأول لإدارة التسويق .وبالرغم من أن المؤسسة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف، إلا انه يقع على عاتق إدارة التسويق عبء كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة و الحفاظ على رضا الزبائن واستمرار ولائهم في المستقبل.

2/ أهمية التسويق: يلعب التسويق دورا أساسيا سواء بالنسبة للفرد أو على مستوى المؤسسة و المجتمع ككل، ويمكن إبراز هذه الأهمية في الجوانب التالية:

2-1/ أهمية التسويق في الثقافة الإجتماعية: إن دراسة التسويق تمثل مصدر الإهتمام، حيث يتضمن العديد من الأنشطة اليومية التي يقوم بها الفرد، مثل شراء العديد من السلع من نقاط البيع المختلفة، ويشاهد الإعلانات التجارية ، وقد يقرؤها في المجلات و الصحف اليومية وهي أنشطة روتينية متكررة تستحق العناية والإهتمام وإكتساب إلخلفية النظرية لإتخاذ القرارات التسويقية الشخصية. كل هذا على أن الفرد جزء من السوق ويسعى إلى خدمته.

2-2/ أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة: تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك باعتمادها على التسويق، لهذا يعد التسويق الفعال إهتمام جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها وأحجامها وفي جميع الدول. إلا أن مؤسسات الأعمال أكثر المؤسسات إهتماما بالنشاط التسويقي، لأنه النشاط الذي يسهم إسهاما كبيرا في تحقيق كافة أهداف هذه المؤسسات من تحقيق حصة في السوق، نسبة مئوية من الأرباح وغيرها من الأهداف.[1]

2-3/ أهمية التسويق للمجتمع: تظهر أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال النقاط التالية:[2]

- إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب مشرفين ومنفذين له، لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها وهذا ما يحتم على المؤسسة بأن تلجا في أحيان كثيرة إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة، وهذا يعني امتصاص جزء ولو قليل من اليد العاملة البطالة، وبالتالي المساهمة في تحريك الطلب الكلي بالمجتمع؛

---

[1] إبراهيم بلحيمر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 22،23.

[2] أحمد شاهين، صلاح عبد الحميد، **فنون الإعلأن و التسويق**، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2014، ص18.

– إن إدارة التسويق بالمؤسسة تعمل جاهدة، تبعا لأبجديات التسويق على تلبية رغبات المستهلكين و توفير المنتجات التي يحتاجون إليها بالمواصفات المطلوبة لإشباع حاجاتهم، وهذا قد يحسن من جودة المنتجات التي يحصل عليها أفراد المجتمع؛

– إن السلع والخدمات الموفرة في حقل الاقتصاد لها أسعار متباينة، وإدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها، والدراسات التي تعدها في ميدان اختصاصها قد تسمح بمرور الزمن من تقليص تكاليف الإنتاج، أو تكاليف التوزيع...إلخ، ونتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع لأفراد المجتمع مما يحسن من قدرتهم الشرائية و بالتالي مستوى المعيشة.

3/ وظائف التسويق:

تختلف آراء الكتاب المتخصصين في مجال التسويق حول تحديد وظائف التسويق، كما انه من الصعوبة بمكان تحديد وظائف التسويق بصورة دقيقة؛ بسبب الصعوبات التي نواجهها حين نقرر متى يبدأ التسويق نشاطه ومتى ينتهي، بالإضافة إلى تشابك نشاط التسويق ببقية النشاطات الإقتصادية الأخرى، فالأستاذ M.Baker يحدد وظائف التسويق في الآتي: بحث السوق، تصميم وتطوير المنتجات، الإعلان، التوزيع، خدمات ما بعد البيع .أما مجموعة من العلماء المتخصصين في مجال التسويق من اليابأن فترى أن وظائف التسويق الأساسية تتمثل فيما يلي: التخطيط للتشكيلة السلعية، بحث السوق، التوزيع، برمجة العمليات التسويقية .غير أن Pride & Ferrel من ذوي الخبرة و المعرفة في تطبيق التسويق يحددان وظائف التسويق في: دراسة السوق ،التخطيط للمنتجات الجديدة، الترويج، التوزيع، التسعير. ويحدد محمد سعيد عبد الفتاح وظائف التسويق في ثلاث مجموعات، كل مجموعة تتضمن وظائف معينة كما يلي:

– **وظيفة المبادلة:** تخطيط السلعة، التنميط والتدرج، الشراء، البيع.

– **وظيفة التوزيع المادي:** التخزين، النقل.

- **الوظائف المساعدة:** تمويل التسويق، تحمل المخاطر التسويقية، الحصول على المعلومات التسويقية.[1]

يمكن تصنيف الوظائف التسويقية بشكل أكثر تفصيلا حسب McCarthy على النحو التالي:[2]

- **وظيفة الشراء:** و تشمل الحث وتقييم السلع و الخدمات الملائمة.

- **وظيفة البيع:** و يشمل الترويج و البيع الشخصي و الإعلان والدعاية.

- **وظيفة النقل:** و تشمل نقل السلع من مكان لآخر (النقل المادي).

- **وظيفة التخزين:** وتشمل الاحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق.

- **وظيفة تصنيف السلع:** حسب نوعيتها وحجمها حيث تسهل عملية الشراء من قبل المستهلك.

- **وظيفة التمويل:** إذ تشمل تقديم الدعم المالي والمادي و الائتمان للإنتاج و النقل والتخزين و التصنيف و البيع و الترويج.

- **وظيفة تحمل المخاطر:** إذ أن المنتج عندما يقوم بالإستجابة لدراسات التسويق من بحوث و دراسات سابقة فهل سيشتري المستهلك هذه السلعة أم لا .فإن التسويق يتحمل هذه المخاطر في قبول أو رفض المستهلك لهذه السلعة.

- **وظيفة تامين المعلومات:** فمدراء التسويق يقومون بجمع المعومات من خلال الأبحاث والدراسات و الاستخبارات التسويقية و السجلات الداخلية ونظم معلومات التسويق التي تساعدهم في إتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين و الأسواق المحتملة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 61،62.

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 53.

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق

لقد مر الفكر التسويقي كباقي العلوم بمجموعة من المراحل كان لها تأثير كبير على فلسفة وتكوين الأنشطة التسويقية التي تؤديها إدارة المؤسسة، و التي أصبحت اليوم من الممارسات التي تؤدي إلى خلق التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، كما تسمح لها بتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: نشأة التسويق

يُخطيء من يظن أن نشاطات التسويق لم تظهر إلا في السنوات الأخيرة، لأن هذه النشاطات كانت فاعلة مع الفرد ومع الأشياء بصفة عامة، طالما ظهرت بقصد التعريف والاستمالة والجذب، و إن لم تسمى في حينها، وإذا عملنا الفكر والبحث و التقصي فسوف نجد النشاطات التسويقية في رحلات الشتاء و الصيف ،وفي الدعوى الدينية، وفي اخذ البيعة، وغير ذلك الكثير الذي لم تسحب من عليه ركام الغبار والتجاهل والنسيان. ويشير Philip Kotler أنه في منتصف القرن السابع عشر ظهرت تصميمات المنتجات، وإعلانات جاذبة: « **لا تسأل ...اشتري و إذا لم تعجبك ...استرد نقودك**». وظهر مصطلح التسويق لأول مرة في جامعة بنسلفانيا، وذلك كعنوان لمقرر دراسي، ثم بعد ذلك في جامعة ويسكنسون. و أُنشا في ذات الفترة وحدة للتسويق و أخرى للبحوث التسويقية في أحدى المؤسسات ،ثم بعد ذلك أدركت المؤسسات مدى أهمية هذه النشاطات التسويقية التي تقوم عليها هذه الوحدات، وعليه تكاثرت الممارسات التسويقية حتى وقتنا الراهن.ويشير استقراء الفكر التسويقي إلى تباين النظرة إلى التسويق من فترة زمنية إلى أخرى، ولقد لعبت المتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية الأدوار الفعالة في إجلاء هذه الإختلافات.[1]

---

[1] محمد حافظ حجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 26،27.

الفـرع الثـاني: مراحـل تطـور التسـويق: لقـد مـر الفكـر التسـويقي بعـدة مراحـل قبـل أن يصل إلى ما هو عليه اليوم، وتمثلت هذه المراحل في:

1/ مرحلـة المفهـوم الإنتـاجي: تمثـل هـذه المرحلـة حقبـة الـزمن الممتـدة مـن انبثـاق الثـورة الصناعية التي شهدتها أوربا والعالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى حدوث الكساد الكبير في عام 1929. ومن ابرز خصائص هذه المرحلة:

– التركيز على الإنتاج والإنتاجية؛

– التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع؛

– إنتاج ما يمكن إنتاجه و بالتاي تحقيق أهداف المؤسسة أولا على حساب أهداف المستهلك؛

– الطلب أكبر من العرض و بالتالي ساد سوق بائعين في هذه المرحلة ،إذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي؛

– حاولـت المؤسسـات فـي هـذه المرحلـة إنتـاج أكبـر قـدر ممكـن مـن المنتجـات لتخفـيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح لتحقيق مصلحة المؤسسة أولا.[1]

2/ مرحلـة المفهـوم البيعـي (1930–1950): أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية و التحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج فيها إلى تراكمات سلعية ضخمة لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها .[2] وأدى ذلك إلى اختفاء سوق البائعين لعدد كبير من السلع و الخدمات التي كانت مظهرا مألوفا في السنوات السابقة . وبدا إهتمام المؤسسات بهذه المرحلة بكيفية تعريف هذا الكم الكبير من السلع ومن ابرز خصائص هذه المرحلة :

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبـاديء التسـويق الحـديث بـين النظريـة والتطبيـق**، مرجع سبق ذكره ، ص ص 37،38.

[2] أحمد النواعرة ،**الإتصال و التسويق بين النظريـة والتطبيق**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 88.

– التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات و تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات؛

– التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج؛

– القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات؛

– ظهور سوق مشترين حيث الطلب أقل من العرض؛

– بيع ما تم إنتاجه.[1]

3/ مرحلة المفهوم التسويقي (1950): هذا المفهوم التسويقي يشكل فلسفة إدارية ظهرت بعد عام 1950 لتحدي المفاهيم التسويقية السابقة، ويقوم هذا التوجه الجديد في التسويق على مبدأ أن الطريقة لتحقيق أهداف المؤسسة تتضمن تحديد حاجيات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتحقيق الإشباع المرغوب بشكل أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين الآخرين .[2]

كما إقترح العديد من الكتاب في بداية الستينيات إلى أن التسويق يجب أن يهتم بقضايا ومواضيع أكثر من المجال ذو التوجه الربحي، وكان من رواد هذا التوجه Kotler & Levy؛ حيث بينا ضرورة أن يتضمن التسويق مفهوما اشمل وأوسع بحيث يضم القطاعات غير الربحية في المجتمع. والمؤسسات غير الربحية تشمل مؤسسات النفع العام كالوزارات والنقابات المهنية و الجمعيات الخيرية المحلية والدولية كهيئة الأمم المتحدة وغيرها.

مثال ذلك مؤسسة البريد، فهي تقوم بتسويق منتج مادي ملموس كبيع طوابع البريد و كذلك تقديم خدمات غير مادية وغير ملموسة؛ خدمة توصيل الرسائل. و قد توسع المفهوم التسويقي

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الحديث ليتعدى تسويق المنتجات مثل تسويق الأفراد، تسويق المكان، تسويق الأفكار و تسويق المؤسسة.[1]

ومن أهم خصائص هذه المرحلة في التسويق:[2]

– التركيز على التسويق و ليس على البيع، وذلك عن طريق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين أولا؛

– عرض السلع بطريقة أفضل؛

– مراعاة تصميم السلع التي تتناسب مع رغبات المستهلكين؛

– إستخدام بحوث التسويق لتحديد هذه الحاجات والرغبات؛

– بروز أهمية مدير التسويق؛

– هناك موازنة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.

4/ مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق (1970): و يعني أن المؤسسة يجب أن تقرر حاجات ورغبات و إهتمامات السوق المستهدف والعمل على تقديم الرضا المرغوب ليكون أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين بطريقة يراعى فيها تحسين سعادة ورفاهية المجتمع ككل.

ويعتبر المفهوم الإجتماعي للتسويق هو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق؛ إذ يهتم بالقضايا المعاصرة مثل حماية البيئة و المحافظة على حقوق الأنسان من خلال ما يقدم من منتجات، وان المؤسسة هي عضو في المجتمع و لتسعى ما يفيده، وأن لها مسؤولية معينة اتجاه المجتمع بالمشاركة بالأنشطة المختلفة ذات الصفة غير الربحية.[3] وأهم خصائص هذه المرحلة ما يلي :[4]

---

[1] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 46،47.

[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 55،56.

[3] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 48.

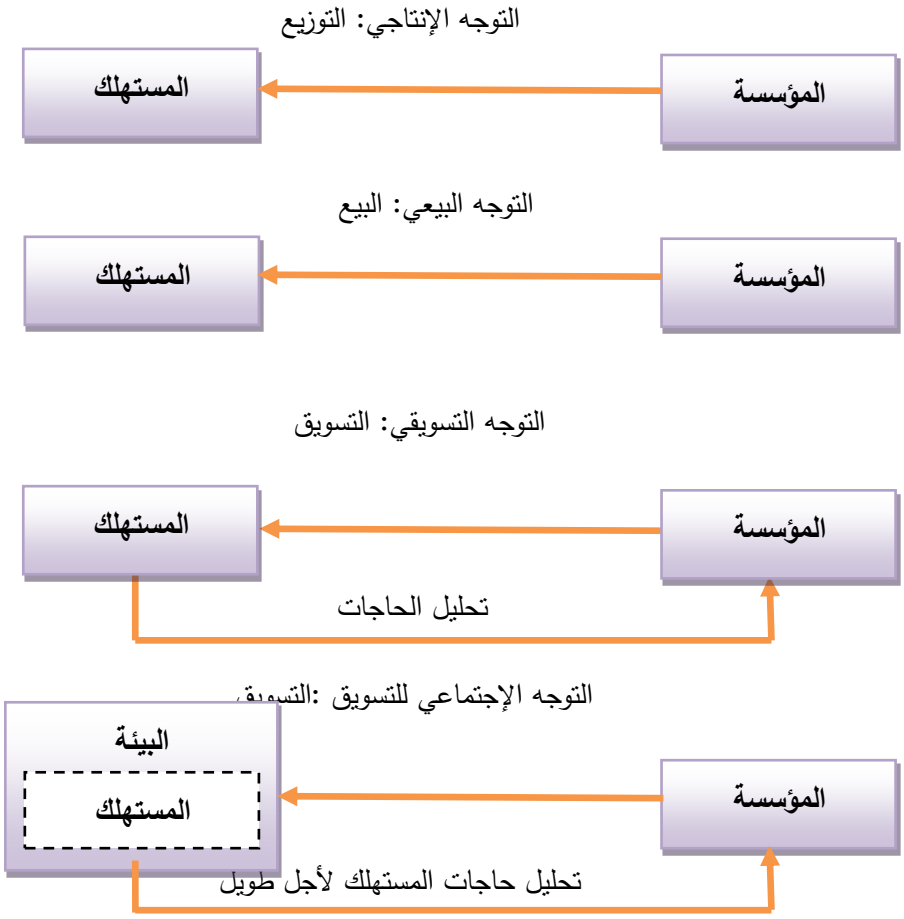
[4] طارق الحاج و آخرون، **التسويق (من المنتج إلى المستهلك)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ،ص 15.

- إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لهم؛

- يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي تراعي مصلحته و مصلحة المجتمع؛

- يهتم بالمؤسسة و المستهلك والمجتمع، ويحقق بذلك التوازن بين مصالح هذه المجموعات الثلاث على الأمد الطويل.

و يمكن توضيح كافة المراحل التي مر بها التسويق في الشكل التالي:



الشكل رقم (2-1): مراحل تطور مفهوم التسويق

المصدر: إبراهيم بلحيمر، **أسس التسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص13.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق التسويق

أصبح التسويق يحظى بأهمية كبيرة في الجانب التطبيقي من قبل مديري المؤسسات، ذلكم أنهم أدركوا انه لا يمكن تحقيق أهدافهم و الوقوف في مواجهة المنافسة إلا من خلال تبني هذا المفهوم، وانعكس ذلك على مختلف أوجه نشاطات المؤسسات سواء كانت خدمية، صناعية...إلخ.

الفرع الأول: التسويق الصناعي

يطلق على التسويق الصناعي أيضا (Businesses to Businesses) إختصار (B-2-B)؛ والذي يمثل جميع الفعاليات التي تهدف إلى تسويق السلع والخدمات إلى المؤسسات لإستخدامها في صناعة سلعها أو تقديم خدماته.[1] أي بعبارة أخرى النشاط الذي يساعد في التعرف على حاجات المستعملين الصناعيين، تخطيط السلعة وتصميمها، تحويل ملكيتها، القيام بتوزيعها و تقديم خدمات ما قبل البيع وما بعده.[2]

إن المؤسسات الصناعية أصبحت بحاجة ماسة إلى الأنشطة التسويقية وبشكل كبير ومهم خاصة بعد الثورة الصناعية، وذلك من اجل تحقيق أهداف متعددة منها ما يتعلق بالمشتري الصناعي، المستعمل الصناعي، ومنها ما يتعلق بالاقتصاد القومي، والتي نتناولها على النحو التالي:[3]

---

[1] محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الصناعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص16.

[2] أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي (مدخل استراتيجي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص27.

[3] **نفس المرجع**، ص ص 29،30.

– التسويق الصناعي يتمثل في توجيه كافة الأنشطة والأعمال بالشكل الذي يحقق ويلبي حاجات ورغبات المستعمل (المشتري الصناعي)، ولا يمكن أن نضمن لهذا النشاط الاستمرار إلا إذا كان قادرا على الاستمرار في إشباع هذه الحاجات على نحو يحقق الكفاية للمستعمل الصناعي. فمن خلال نظام المعلومات عن المستعمل الصناعي يمكن تخطيط سلع صناعية تتلاءم وحاجاته ورغباته، وهذا ما نجده في استخراج المواد الخام ثم معالجتها وتحويرها أو تصنيعها بما يفيد المستعمل ويحقق له مكاسب اقتصادية وإجتماعية؛

– يساعد التسويق الصناعي على تحديد الإنتاج كما ونوعا، وبما يتناسب وقدرات المستعمل الصناعي، وذلك من خلال تخطيط الطلب والتنبؤ به؛

– إكتشاف الفرص التسويقية من خلال التحري عن الحاجات و الرغبات لدى المشتري والعمل على إشباعها؛

– يساهم التسويق الصناعي في تدفق السلع الصناعية من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها من قبل المؤسسات الصناعية وما يرافق ذلك تقديم الكثير من الخدمات سواء أكان ذلك ما قبل البيع أو ما بعده؛

– تبرز أهمية التسويق الصناعي من جانب آخر في خلق حالة الإبتكار والتطوير وذلك بحكم احتكاكها المباشر مع السوق الصناعي، والتعرف على توجهات المؤسسات الصناعية و الإستفادة منها في إبتكار سلع جديدة؛

– يساهم التسويق اقتصاديا في خلق فرص العمل، وزيادة حجم العمالة في المجتمع؛

– يساعد التسويق الصناعي على حماية الاقتصاد الوطني من مظاهر الكساد والتي منها هبوط الطلب على السلع والخدمات، وما ينتج عن ذلك من ارتفاع معدلات المخزون السلعي و إنخفاض الأسعار وارتفاع معدلات البطالة وهبوط في الدخل الوطني. وان التسويق الصناعي يسهم وعلى

نحو فعال في تجاوز الأزمة من خلال تنشيط الطلب على السلع الصناعية، وتوجيه المنتجين إلى التركيز على دراسة حاجات ورغبات المستعملين الصناعيين؛

– يساهم التسويق الصناعي في تحسين مستوى الدخل القومي من خلال مساعدته في إيجاد منافذ عديدة لتسويق السلع الصناعية، مما يؤدي إلى ارتفاع وتأثر الإنتاج في البلد، ومن ثم ارتفاع معدلات الدخل القومي.

الفرع الثاني: التسويق الدولي

يقصد بالتسويق الدولي بأنه إكتشاف حاجات المستهلك و إشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود و النشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية.[1] وهكذا نلاحظ أن إجراءات التسويق الدولي لا تختلف كثيرا عن إجراءات التسويق المحلي سوى العمل في عدة دول وبيئات مختلفة ،والحاجة إلى المرونة والتكيف مع الأسواق الدولية و المختلفة بسبب إختلاف البيئات التسويقية كي تحقق المؤسسة الدولية الأهداف المرجوة من هذا النشاط.[2]

وهناك عدة طرق وأساليب أمام المؤسسات من اجل اقتحام الأسواق الدولية، هي كما يلي:[3]

1/ التصدير: التصدير يعني قدرة الدولة و مؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى، بغرض تحقيق أهداف

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، الدار الجامعية، مصر، 2002/2001، ص20.

[2] رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص10.

[3] هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر الأردن، 2004، ص ص 26،27.

الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو و انتشار و فرص عمل، و التعرف على ثقافات و تكنولوجيا جديدة وغيرها.[1]

2/ الترخيص الأجنبي: في هذا الشكل من التوسع، تدخل المؤسسات الأسواق الخارجية غن طريق إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تسويقية أجنبية من اجل إنتاج و/أو تسويق منتجاتها إلخارج، وغالبا ما يتم التعاقد على تقسيم نسبة مئوية من الأرباح بين الطرفين (المرخص و المرخص له)، إضافة إلى ذلك تقدم المؤسسة المرخصة خدمات ومساعدات فنية إلى المؤسسة المرخص لها.

3/ الإستثمار المشترك: يمثل هذا الشكل اشتراكا أكثر إلتزاما في التوسع الدولي .فالإستثمار المشترك هو تعاون بين مؤسستين أو أكثر على الإستثمار بأنتاج و/أو بناء أنظمة توزيعية للوصول إلى الأسواق الخارجية، حيث يشارك كل منهم في مخاطر جهود التوسع، فإذا تمت المشاركة مع مؤسسة أجنبية؛ فإن المؤسسة المحلية ستكسب التزام المؤسسة الأجنبية بمهاراتها وقدرتها للوصول إلى السوق.

4/ الإستثمار الأجنبي المباشر: إذا رغب المؤسسة بتحقيق درجة عالية من السيطرة على إنتاج منتجاتها وتسويقها في إلخارج، فإنها من المحتمل جدا أن تتبع شكل الإستثمار الأجنبي المباشر للتوسع الدولي. فالإستثمار الأجنبي المباشر يحدث حينما تقوم المؤسسة الأصلية (الأم) بأنشاء فروع إنتاجية لها في إلخارج، وهذه الطريقة تتطلب درجة عالية من الالتزام من حيث المبالغ المطلوبة للاستثمار ووقت الإدارة، كما تعد أكثر أشكال الدخول مخاطرة.

---

[1] فريد النجار، **تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2002، ص15.

الفرع الثالث: التسويق الإجتماعي

يقصد بالتسويق الإجتماعي كافة الإجراءات الهادفة لتصريف و بيع تلك السلع و الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات محددة لدى الأفراد و المؤسسات و بالنوعيات و الأسعار المناسبة. وبالتالي فإن التسويق الإجتماعي يختلف عن التسويق التجاري من حيث الأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات لتحقيقها و بهدف التأثير على السلوك الإجتماعي المراد تعديله و بشكل متدرج.

كما يقوم التسويق الإجتماعي بأبعاده المعاصرة على تنفيذ البرامج الإجتماعية التسويقية للأفراد و الجماعات الرسمية أو حتى المؤسسات الرسمية. كما ويمكن أن يتولى تنفيذ الخطط الخاصة بالتسويق الإجتماعي مؤسسات غير هادفة للربح مثل جمعيات حماية المستهلك و البيئة. كما أن هدف التسويق الإجتماعي ليس موجها لتسويق سلعة أو خدمة فقط ،ولكنه أيضا يهدف إلى التأثير على السلوك الإجتماعي للجهات المستهدفة ;مثل حفز الأفراد المدخنين للتوقف عن التدخين أو إقناع السائقين بضرورة التقيد بقواعد السير وخاصة الالتزام بالسرعات المحددة، أو ضرورة إستخدام حزام الأمان من قبل سائقي وركاب السيارات، وبالتالي فإنه قد يركز على تعديل عادات سلبية وأفكار وأنماط سلوكية مبالغ فيها.

كما أن الهدف الأساسي للخطط التسويقية الإجتماعية أيضا تطوير و تحسين ظروف الحياة للأفراد والجماعات والمجتمعات وليس تحقيق أية أرباح أو فوائد مادية بشكل مباشر وخلال فترات زمنية قصيرة، بل إلى تحسين ظروف الحياة للعائلات و الأفراد صحيا و إجتماعيا وسلوكيا...إلخ.[1]

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **التسويق الإجتماعي (الأخضر و البيئي)** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص ص 58،59.

الفرع الرابع: التسويق السياسي

يقصد بالتسويق السياسي مجموعة الأنشطة التي تستهدف تعظيم وتنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي أو لحزب معين أو برنامج أو فكرة معينة بما في ذلك الدعم المادي الجماهيري بإستخدام كافة وسائل الإتصال الجماهيري أو أي وسائل أخرى ضرورية.[1] إذا كان البعض لا يعترف بوجود ممارسة التسويق السياسي، فإن هذا قد يتنافى مع ممارسات الواقع في الساحة السياسية وذالك للأسباب التالية:[2]

– يلعب الإتصال دورا هاما في التسويق الإنتخابي أو في تنفيذ إستراتيجية البيع لأفكار مرشح أو حزب ما ،وهذا الدور لا يقل أهمية في تسويق منتج مادي ملموس؛

– إستخدام تقنيات تسويق السلع و الخدمات في مجال تسويق الأفكار و البرامج و المرشحين السياسيين؛

– إن تقنيات التسويق السياسي هي مجموعة من المعارف و الوسائل والأدوات التي توضع لخدمة قضية أو فكرة أو برنامج إنتخابي معين؛

– التسويق السياسي يسعى إلى أحداث إستجابة لحاجات حقيقية و ليس خلق حاجة ترتبط بسلعة كما هو الشأن في الإعلان التجاري؛

– إن المتخصصين في التسويق السياسي يقدمون خدمات تساعد في تغيير وبناء رأي عام حول برنامج الحزب أو المرشح بدرجة أكبر من النصائح الخاصة بإتخاذ القرارات السياسية؛

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **التسويق السياسي (فن البيع والتفاوض)**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص13.

[2] بن شيحة صحراوي وآخرون، **التسويق السياسي**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 ص95.

– إن التسويق السياسي لا ينال من حرية الناخب في الاختيار، لأن رجل السياسة لا يعتبر من صنع التسويق السياسي، فرجل السياسة هو من صنع التاريخ و التجربة؛ والتاريخ لا يصنع بالإعلان.

الفرع الخامس: تسويق الخدمات

يقصد بتسويق الخدمات انه منظومة من الأنشطة المتكاملة و البحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز من خلال بناء علاقات مستمرة و مربحة مع الزبائن و الحفاظ عليها وتدعيمها بهدف خلق انطباع ايجابي في الأجل الطويل، والى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات. [1] إن النظرة الضيقة لدى المسوقين التقليديين في الماضي كانت تركز على أن مفهوم التسويق و نظرياته المستخدمة في تسويق السلع المادية قادرة على معالجة المشاكل الناتجة عن خصوصية الخدمات، وبالتالي ليس من لضرورة وضع فلسفة تسويقية خاصة بالخدمات. إن هذه النظرة كانت قائمة إلى منتصف الثمانينات في القرن الماضي.إلا أن هذه النظرة بدأت تأخذ إتجاهات جديدة و مختلفة مما أدى إلى نشوء نظرة جديدة وخاصة في نهاية الثمانينيات و بداية التسعينيات من القرن الماضي، وهذا يعود لسببين أساسيين هما:

– تنامي القطاع الخدمي بسرعة كبيرة و ازدياد دوره في حياة الأفراد و الاقتصاد الوطني و العالمي؛

[1] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 185.

– إهتمام الكثير من الباحثين في تحديد مفهوم الخدمة و خصائصها و المضامين التي تميزها عن السلع المادية.[1]

المبحث الثاني: السوق والسوق المستهدف

تقوم المؤسسات بتوجيه منتجاتها (السلع و/أو الخدمات) إلى الأسواق حتى تحقق أهدافها المسطرة المتمثلة في النمو و الأرباح إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في هذه الأسواق، وبطبيعة الحل فإن هذا كله يكون ضمن بيئة تسويقية معقدة و غير ثابتة، وهذا ما يحتم على المؤسسات أخذ متغيرات البيئة التسويقية بعين الإعتبار عند توجيه إنسياب سلعها وخدماتها، ومن هنا جاءت فكرة تجزئة واستهداف الأسواق.

تأتي فكرة تجزئة الأسواق بافتراض إختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد، أي أن هناك أسواقا (أو قطاعات) مختلفة وكل سوق (قطاع) يشمل أفرادا يشتركون في الحاجات والرغبات، لذلك يجب الأخذ بعين الإعتبار هذا التقسيم عند إعداد البرامج والإستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات وذلك بغرض الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين.

وتساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية، وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقا لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010 ،ص62.

المطلب الأول: البيئة التسويقية

يعتبر المؤسسة نظام مفتوح على بيئتها، إذ تؤثر عليها وتتأثر بها، وتتوقف فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدث بين الطرفين، وتعتمد المؤسسة في ذلك على إدارة التسويق من اجل خلق التفاعل الناجح بينها و بين بيئتها التسويقية الخارجية والداخلية.

الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية: توجد عدة تعريفات للبيئة التسويقية، من أبرزها:

عرف (Kotler & Armstrong, 2006) البيئة التسويقية بأنها مجموعة من القوى و المتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق، و التي تؤثر على قدرة هذه الإدارة بشان بناء وتطوير و المحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها المستهدفين.[1]

كما عرفها (ثامر ياسر البكري، 2008) بأنها مجموعة القوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على مدخلات المؤسسة المتمثلة بالموارد البشرية و المالية و الطبيعية والمواد الأولية و المعلومات والتي ينتج عنها مخرجات؛ كالسلع، ،الخدمات الأفكار.[2]

و عرفها المؤذن بأنها جميع العوامل والمتغيرات و القوى والعناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة وفعاليتها خلال فترة زمنية معينة سواء أكان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع **تعريف شامل للبيئة التسويقية**، إذ تعرف على أنها مجموعة من العوامل والقوى والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص188.

[2] ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص 88.

[3] محمد عبد الفتاح، **التسويق الاستراتيجي**، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص 156.

الفرع الثاني: مبررات دراسة البيئة التسويقية

يمكن إيضاح أهم المبررات التي تجعل المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل بيئتها التسويقية فيما يلي:[1]

– إنطلاقا من نظرية النظم فإن أي نظام هو جزء من نظام اشمل ،وبالتالي فإن الدراسة والتخطيط لأي نظام فرعي يتوجب دراسة ما يحيط به من أنظمة متشاركة معه وما يرتبط معه من نظام أشمل. فعلى سبيل المثال لغرض قيام إدارة التسويق بحملة ترويجية فإنه يتطلب منها القيام بتصميم الإعلانات بما يتوافق مع المنتج المعلن عنه أو التنسيق مع الإدارة المالية في المؤسسة لتحديد الميزانية المطلوبة للإعلان، ومن ثم جمع المعلومات عن السوق و الإعلانات المنافسة لغرض التخطيط الدقيق لإنجاح الحملة الإعلانية، فضلا عن توافق صيغة وشكل الإعلان مع القيم والثقافات السائدة في المجتمع...إلخ؛

– دراسة البيئة التسويقية يعني في حقيقته خلق حالة من التوافق بين ما تمتلكه من قدرات وموارد ،وما تواجهه من متغيرات خارجية والمتمثلة تحديدا في الفرص المتاحة لها بالسوق لغرض الوصول إليها و بشكل ناجح؛

– كثير من الأعمال التي تقوم بها المؤسسة معرضة للفشل أو أنها تفشل بسبب محدودية المعلومات المتاحة لها عن طبيعة وخصوصية تلك الأعمال .وعليه فإن دراسة البيئة و تحديدا الخارجية منها تجعل المؤسسة أكثر قدرة على استقراء المتغيرات المحيطة بها وإزالة حالة عدم التأكد التي تعترض عملية التخطيط التسويقي و تنفيذ الخطة التسويقية و تكون أكثر قربا للتحقق.

---

[1] ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص90.

تأسيسا على ما سبق فإن دراسة البيئة و استكشاف متغيراتها يجعل المؤسسة أكثر قدرة على إتخاذ الإستراتيجيات الصائبة، ومن خلال الوقوف على أرضية صلبة من المعلومات و التحليل الدقيق للمتغيرات البيئية المبحوثة.

الفرع الثالث: أنواع البيئة التسويقية: تتضمن البيئة التسويقية التي تعيش فيها المؤسسة البيئة التسويقية الخارجية بجزأيها البيئة الكلية (العامة) و البيئة الجزئية (الخاصة)، إلى جانب البيئة التسويقية الداخلية.

1/ البيئة التسويقية الكلية (البيئة العامة):

تشير البيئة الخارجية الكلية إلى مجموعة العوامل الخارجية المحتمل أن تؤثر على المؤسسة و سوقها ،وتتألف من ستة تصنيفات من العناصر، الديمغرافية، الإقتصادية، القانونية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية والثقافية. تحليل هذه المتغيرات يسمح للمؤسسة بتحديد أهم الفرص والتهديدات.[1]

وفيما يلي شرح لعناصر البيئة التسويقية الكلية :[2]

1-1/ البيئة الطبيعية: وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.

1-2/ البيئة الإقتصادية: ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، و أيضا الأحوال الإقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الإستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة.

1-3/ البيئة التكنولوجية: ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم و التجديد التكنولوجية و العلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.

---

[1] Ulrike Myrhofer, **marketing**, 2 éme édition, Bréal, France, 2006, p22.

[2] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص140.

1-4/ البيئـة الإجتماعيـة: وتعبر عن الطبقات الإجتماعية و تحركها، والأدوار الإجتماعية، المؤسسات الإجتماعية وتطوراتها.

1-5/ البيئة الثقافية: وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف العادات والمعتقدات و قواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضا شعور وإتجاهات العاملين اتجاه مؤسساتهم.[1]

1-6/ البيئة السياسية والقانونية: لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها، والقوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و الجهات المنظمة للعمل السياسي و الاقتصادي في المجتمع، بالإضافة إلى تلك التي تنبع من البيئة الدولية.

2/ البيئة التسويقية الجزئية (الخاصة): تتكون البيئة الجزئية من العناصر التالية:

2-1/ المؤسسة: تقوم الإدارة العليا بصياغة أهداف ومهام المؤسسة وتحدد الإستراتيجية العامة و السياسة الواجب إتباعها ،حيث يجب أن تكون خطة مدير التسويق تتناسب مع الخطط و البرامج التي حددتها الإدارة العليا والتأكيد على تنفيذها، ولذلك توجد علاقة مباشرة بين إدارة التسويق و الإدارة العليا؛ حيث تؤثر الأقسام الأخرى على خطط قسم التسويق و نشاطاته بشكل مباشر،[2]و تعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير و التركيز على الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ،حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية وضع المؤسسة في مواجهة المنافسة.[3]

---

[1] بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 193

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص 75.

[3] زاهر عبد الرحمن عاطف، **مفاهيم تسويقية حديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص140.

2-2/ الموردون: يوفرون الموارد الخارجية للمؤسسة؛ المواد الأولية، الطاقة، التجهيزات، اليد العاملة ،الخدمات المالية و المعلومات،[1] وهم الحلقة الأهم في نظام تشكيل و توزيع القيمة الاستهلاكية لكل مؤسسة، لذا يترتب على مدراء التسويق مراقبة توفر هذه المصادر؛ لأن العجز في و التأخير في تسليمها سوف ينعكس على حجم المبيعات وعلى سمعة المؤسسة في عيون المستهلكين على المدى البعيد .كذلك لابد من متابعة تأثير معدلات الأسعار على العناصر الأساسية للأنتاج ومراقبة أسعار الموردين لأن ارتفاع تكاليفهم سيؤدي إلى زيادة قيمة السلعة مما ينعكس بدوره على حجم المبيعات سلبا. وعلى المؤسسة أن تقوم بإقامة علاقات طويلة الأجل مبنية على الثقة مع الموردين الرئيسيين، لأن ذلك سيحقق عدة مميزات للمؤسسة على المدى البعيد.[2]

2-3/ الوسطاء: وهم حلقة الوصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء أو جزء من فعاليات المؤسسة. فالوسيط مهما كان إسمه سواء أكان تاجرا أو سمسار أو وكيلا... هو حلقة الوصل بين المؤسسة وسوقها. وبشك عام يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة مقابل عمولة معينة، حيث أن هناك تجار أو سماسرة يشترون من اجل إعادة البيع.[3]

2-4/ الزبائن: يجب على المؤسسة أن تدرس أسواقها بدقة، لأن الأسواق تشكل مجموعة من المشترين الفعليين و المحتملين و المرتقبين والتي توجه نشاطها التسويقي إليهم لخدمتهم بشكل أفضل من المنافسين.[4] ينقسم هؤلاء الزبائن إلى خمسة مجموعات:[5]

---

[1] Thierry Colmant, Au **cœur de votr réussite...(le marketing, un outil pour faire grandir votre entreprise**), édition edipro, Belgique, 2009, p38.

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

[3] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 193.

[4] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص 76.

[5] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 193.

أ/ سوق المستهلك الأخير: ونعني به أولئك الذين يشترون أو يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للاستهلاك الشخصي أو العائلي (الزبائن).

ب/ سوق المشتري الصناعي: وهو عبارة عن المشترين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات بهدف إعادة إنتاجها بأنواع أشكال مختلفة (الصناعيون).

ت/ سوق إعادة البيع: وهم عبارة عن التجار الذين يشترون مختلف المنتجات لغرض إعادة بيعها(الوسطاء).

ث/ الأسواق الحكومية: وتشمل مختلف المنتجات التي تعرض لغرض الاستعمال العام في المؤسسات الحكومية.

ج/ الأسواق الدولية: وتشمل جميع الأسواق الخارجية ويطلق عليها السوق العالمية.

2-5/ المنافسون: و يمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائلها للسوق .ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفه السوقي و قدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منافس لدى زبائنه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته...إلخ، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين و بالتالي يساعدها في بناء إستراتيجيتها.[1]

2-6/ الجمهور: يتكون الجمهور من أية مجموعة تمتلك إهتماما فعليا أو محتملا في نجاح المؤسسة ،أو تمتلك تأثيرا على قدراتها في تحقيق أهدافها. و بعض المجموعات ذات الإهتمام بطريقة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة. وبعض المجموعات من المحتمل أن لا تكون ذات علاقة

---

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 206.

مباشرة مع المؤسسة، و لكن بإمكانها أن تمارس تأثيرا مساند يساعدها في تحقيق أهدافها. كذلك مجموعات أخرى قد تتعارض أهدافها مع سياسات المؤسسة و تقف عائقا أمامها، وان هذه التجمعات يطلق عليها الجماعات الضاغطة التي تشكل عامل كبح يقف باتجاه حركة المؤسسة .[1]

وتعمل المؤسسة في ظل ستة أنواع مختلفة من الجماهير:[2]

أ/ الجمهور المالي: تؤثر الأوساط المالية على قدرات المؤسسة في الحصول على الوسائل المادية اللازمة مثل البنوك وشركات الإستثمار وشكات التامين في تحقيق أهدافها.

ب/ الجمهور الإعلامي: وهم أشخاص وسائل الإتصال الجماهيري مثل الصحف، المجلات، الإذاعة والتلفزيون، فالمؤسسة تبحث عن الوسيلة الأفضل من حيث التغطية الجماهيرية الواسعة.

ت/ الجمهور الحكومي: يجب على إدارة المؤسسة والقائمين على التسويق أن يستشيروا رجال القانون في مسائل سلامة السلع ودرجة الأمان و مصداقية المعلومات الصحية في الرسائل الإعلانية مثل وزارة التموين، وحدة مؤسسة المواصفات و المقاييس.

ث/ الجمهور المدني: مثل جمعيات حماية المستهلك، جمعيات المحافظة على البيئة.فقد تواجه المؤسسة هجوم قوي من قبل هذه الجمعيات التي أنشأت للدفاع عن المستهلك و البيئة.

ج/ الجمهور العام: تحتاج المؤسسة لأن تكون مطلعة على موقف فئات الجمهور العام تجاه منتجاتها و الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة والتي تؤثر على تفضيل هذه المؤسسة على غيرها. لذلك تلجا المؤسسات إلى المشاركة في النشاطات الإجتماعية و الخيرية في سبيل إقامة علاقات عامة جيدة مع الجماهير العامة.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**،مرجع سبق ذكره، ص 194.

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 79،80.

ح/ الجماهير الداخلية: و تتضمن جميع العاملين في المؤسسة من العمال والمديرين و أعضاء مجلس الإدارة ،حيث تطور المؤسسة عادة نشرات إعلامية وتستخدم أساليب متنوعة لإعلام وتشجيع عامليها لكسب رضا وولاء هذه الفئات للمؤسسة، لأن ذلك ينعكس على جماهيرها في زيادة الإنتماء والولاء للمؤسسة والمشاركة في القرارات.

3/ البيئة التسويقية الداخلية: وهي تنقسم إلى مجموعتين :[1]

3-1/ البيئة الداخلية المباشرة: وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي.[2] وعليه فإن تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة في هذا الجانب يفيدها في تبني إستراتيجيات تسويقية لكي:[3]

- تقدم منتجات يرغبها الزبائن؛
- تعكس السعر و الجودة والصورة التي يبحث عنها الزبائن و المؤسسة؛
- تتعرف على وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى الزبائن لحاليين والمرتقبين؛
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ التوزيع الأكثر ملائمة للزبائن.

3-2/ البيئة الداخلية غير المباشرة: مثل أنظمة الإنتاج والتمويل و الموارد البشرية و نظام المعلومات.[4] فنشاط الإنتاج يعمل على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليله أو تصنيع منتجات أو عمليات أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام. وعليه فإن إدارة الإنتاج تعتبر النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية لخلق المنفعة الشكلية. ويعتبر تقييم الأنشطة و الوظائف الخاصة بالعمليات

---

[1] محمد عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص 158.

[2] **نفس المرجع و الصفحة سابقا**.

[3] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص 215.

[4] محمد عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص 159.

والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة و الضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المناسبة.

و بالنسبة للنشاط التمويلي في المؤسسة فإنه يتم بالبحث عن مصادر الأموال و إستخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة و الربحية بالمؤسسة، والإهتمام بإدارة النقدية و الأصول الثابتة والمتداولة.ولهذا فإنه من الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و أهمية كل منها ،كذلك الطويلة و القصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال و إستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

أما بالنسبة للموارد البشرية فهي ذلك النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم و تدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم...إلخ، مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.[1]

ويشير عنصر النظم في مصطلح نظام المعلومات يشير إلى نظام عتاد الحاسوب ،نظم البرامج ،نظم تكنولوجيا وشبكات الإتصالات، وقبل ذلك يتضمن عنصر النظم الموارد البشرية من عمال أو صانعي المعرفة الذين يشكلون القلب النابض بالحياة في كل نظام للمعلومات .[2] فنظام المعلومات في المؤسسة هو مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة و تخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية إتخاذ القرارات و التحكم والسيطرة على المؤسسة، بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق و التنظيم و التخطيط ومساعدة المدراء و الموظفين

---

[1] **أنظر**: بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 216-219.

[2] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا** المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص19.

في عمليات تحليل المشكلات و رؤية المواضع المعقدة و إنتاج منتجات جديدة .[1] وإنطلاقا مما سبق يمكن تمثيل البيئة التسويقية كما يلي:



الشكل رقم (2-2): البيئة التسويقية

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على ما سبق.

المطلب الثاني: مفهوم السوق

يعتبر السوق المكان الذي يلتقي طلب المستهلكين مع ما تعرضه المؤسسة من سلع وخدمات حسب حاجات ورغبات والقدرة الشرائية للمستهلك، وقد حظي هذا المفهوم بإهتمام كبير سواء من جانب الباحثين في علم الاقتصاد بصفة عامة، أو رجال التسويق بصفة خاصة.

الفرع الأول: تعريف السوق: لقد تعددت التعريفات التي وُضعت للتسويق، بتعدد المهتمين بهذا المفهوم أنفسهم، ومن أهمها ما يلي:

يعرف السوق في اللغة على انه الموقع الذي يجلب إليه المتاع والسلع للبيع والابتياع.[2]

---

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 22.

[2] عصام نور الدين، **معجم نور الدين الوسيط**، دار الكتب الجامعية، لبنان، 2005، ص735.

ومن وجهة نظر الاقتصاديين السوق يعني التقاء العرض والطلب عن السلعة أو الخدمة أو رأس المال في قطاع معين وفي بيئة معينة.[1]

أما من وجهة النظر التسويقية فهناك عدة مداخل لتعريف السوق حسب (Claude Demeur, 2008)؛ فيقصد بالسوق وفق **مدخل الطلب** على انه مكان شراء وبيع المنتجات أو المكان الذي يتبادل فيه الأسهم والسندات.[2] **ووفق مدخل العرض** فينظر إليه من جانب المنتجات والمنتجين، حيث أن عدد المنتجين له أهمية كبيرة على سلوك السوق.أما وفق **مدخل المنتج** فينظر إليه من منظور السلع و الخدمات الموجودة في السوق. أما وفق **مدخل المكان** فيأخذ بعين الإعتبار المنطقة الجغرافية التي تحدد السوق.و وفق **مدخل الزمن** فيقصد به أن قياس السوق الحالي لمنتج ما مهم، لكن الأهم هو قياس السوق الكامن يعني في اليوم الموالي، الشهر الموالي، السنة الموالية.[3]

و عرفته (Nathalie Van Laethem, 2005) على انه الثنائية منتج/مستهلك، والذي يُقصد به التقاء العرض والطلب، أي أن السوق يتألف من جميع الأطراف الفاعلة فيه من منافسين، موزعين وصافون، مستهلكين حاليين ومرتقبين. و في التسويق يعرف السوق دائما جغرافيا.[4]

كما عرفه (محمد حافظ حجازي، 2007) أيضا على انه مجموعة من المشترين الحاليين والمرتقبين، والذين لديهم حاجات ورغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة الشرائية، وتستطيع المؤسسة أن تحقق لهم الإشباعات المأمولة.[5]

---

[1] Claude Demeure, **Marketing**, 6 éme édition, Dunod, 2008, France, P18.

[2] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص110.

[3] Claude Demeure, **Op.Cit**, PP19-22.

[4] Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Dunod, France, 2005, P10.

[5] محمد حافظ حجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

وتأسيسا على التعاريف السابقة نستنتج **تعريف شامل للسوق من وجهة النظر التسويقية**، إذ يمكن تعريفه على انه مجموع الأفراد والمؤسسات الذين لديهم الحاجة والرغبة والقدرة لشراء منتج معين بغرض إشباع تلك الحاجات والرغبات.

الفرع الثاني: أنواع الأسواق في التسويق: تتنوع الأسواق في التسويق حسب طبيعة نشاط وهدف المؤسسة من جهة وطبيعة شراء و الأفراد والعائلات والمؤسسات من جهة أخرى إلى:[1]

1/ الأسواق الاستهلاكية: عندما نتحدث عن الأسواق الاستهلاكية نقصد بذلك الأفراد والعائلات الذين يشترون و يستهلكون السلع و الخدمات لحسابهم الخاص، ولا يفكرون في إعادة بيعها .و تعتبر السوق الاستهلاكية ضخمة بالنظر إلى الآلاف من السلع الجديدة والخدمات و الأفكار التي تدخل إليه كل يوم، إضافة إلى زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين، جم السوق، التعقيد، معدل النمو.

2/ الأسواق الصناعية: يتكون السوق الصناعي من المؤسسات و الأشخاص الذين يعملون لديهم، و الذين يشترون السلع أو الخدمات لإستخدامها في أعمالهم الخاصة، أو استعمالها كأجزاء أو كمواد تدخل في إنتاج سلعهم. فعلى سبيل المثال مصنع الصلب يشتري برامج الكمبيوتر وأقلام الرصاص والأرضيات كجزء من تشغيل وصيانة أعمالهم. و تقوم المؤسسات المصنعة للثلاجات بشراء ألواح من الصلب والأسلاك والرفوف...إلخ. وذلك كجزء من المنتج النهائي .ونشير إلى أن عملية الشراء في الأسواق الصناعية تختلف عنها في الأسواق الاستهلاكية.

3/ الأسواق المؤسسية: يوجد أيضا نوع مهم من الأسواق والمتمثل في الأسواق المؤسسية ، والذي يتكون من أنواع مختلفة من المؤسسات الربحية وغير الربحية مثل المستشفيات، المدارس، والمساجد والوكالات الحكومية. في هذه الأسواق المؤسسات لا تكن دوافعها الأساسية تعظيم الأرباح

[1] John Burnett, **Introducing marketing**, Global text project, USA, 2010, P P46, 47.

أو تنمية حصتها في السوق بل تلبية الحد الأقصى من الحاجات غير الملموسة في كثير من الأحيان لفئات معينة ، وتسعى هذه المؤسسات إلى تغطية مختلف تكاليفها لأنها تعمل تحت قيود مختلفة. وعلى المسوقين هنا تكييف إستراتيجيات تسويقية ناجحة وفق أهداف هذه المؤسسات.

4/ أسواق التجزئة: وتضم جميع الوسطاء الذين يشترون المنتجات المصنعة ونصف المصنعة لتحقيق الربح، ويضم هذا السوق في الولايات المتحدة الأمريكية بين 383.000 إلى 1.300.000 وتباع جميع هذه المنتجات من خلال الموزعين. ويجب على المنتجين التسويق الناجح للموزعين هو بنفس أهمية التسويق الناجح للمستهلكين.

المطلب الثالث: تجزئة السوق

يدرك المنتجين والمسوقين بأن السوق الكلي غير متجانس ومن الصعب جدا أن تتجمع أو تتشابه فيه رغبات وحاجات جميع أو اغلب الأفراد في المجتمع نحو سلعة معينة أو خدمة ما من حيث المواصفات والشكل و التصميم ومستوى الجودة و السعر و النمط الشرائي ومدى الإستجابة أو التأثر بالأنشطة التسويقية المختلفة، وهذا ما دفع هؤلاء المنتجين و المسوقين إلى التفكير في تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة من حيث خصائصها، لكي يسهل الوصول إليها وخدمتها من خلال توجيه الجهود التسويقية إليها بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: تعريف تجزئة السوق: توجد عدة تعريفات لمفهوم تجزئة السوق، من أبرزها ما يلي:

عرف (نظام السويدان، 2012) تجزئة السوق على أنها عملية تحديد وتحليل المشترين في سوق المنتج ذوي الخصائص المتشابهة للإستجابة من تكرارية الشراء أو أنها عملية فحص الإختلافات فيما بين المشترين في سوق المنتج.[1]

[1] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص112.

كما عرفها (محمود صادق بازرعة، 2001) أيضا على أنها تقسيم المشترين الحاليين والمتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل...إلخ، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والإحتياجات والأنماط الاستهلاكية، ومتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل.[1]

وعرفها (Yves Pariot, 2011) مجتمع إلى عدة مجموعات جزئية متجانسة، حسب السوق الذي تشتغل فيه؛ سواء سوق استهلاكية أو سوق صناعية، و فق عدة معايير للتجزئة.[2]

وبناء على هذه التعريف يمكن وضع **تعريف شامل لتجزئة السوق**، إذ يمكن تعريفه على انه عملية تقسيم المؤسسة للمشترين الحاليين و المرتقبين إلى مجموعات متجانسة وفق معايير محددة (معايير ديمغرافية، معايير جغرافية، معايير سلوكية، معايير نفسية...)، من اجل توجيه الجهود التسويقية إليها بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: فوائد تجزئة السوق

في رأي Engel وآخرون في كتابهم « تجزئة السوق»، فإن مدخل تجزئة السوق تقدم لمدير التسويق العديد من الفوائد:[3]

– إن منظور التجزئة يقود إلى تعريف أكثر دقة للسوق من حيث حاجات المستهلك، ولهذا فإن التجزئة تحسن من فهم الإدارة للزبون، والأكثر أهمية تفسير لماذا يقوم بالشراء؟

– فحالما تفهم الإدارة حاجات المستهلك فإنها تكون بوضع أفضل لتوجيه برامجها التسويقية والتي سوف تشبه خذه الحاجات وبالتالي توازي طلب السوق.

– إن البرنامج المستمر لتجزئة السوق يقوي من قدرات الإدارة في مقابلة إحتياجات السوق المتغيرة.

---

[1] محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق،المكتبة الأكاديمية**، مصر، 2001، ص173.

[2] Yves Pariot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, 2 éme édition, groupe Eyrolles, France, 2011, P76.

[3] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص113.

– من خلال تجزئة السوق، تكون الإدارة قادرة بشكل أفضل على تقييم مواطن وضعف المنافسين، والاهم من ذلك كله، أنها تستطيع تحديد تلك القطاعات التي يدافع عنها المنافسون بشكل قوي، يؤدي هذا بدوره إلى توفير الكثير من موارد المؤسسة من التقرب لمواقع المنافسين الحصينة حيث يتوفر أمل ضعيف للمكاسب في ذلك السوق.

– يمكن تحديد مواطن قوة وضعف المؤسسة من خلال تحديد القطاعات السوقية؛ فالتخطيط المنظم للأسواق المستقبلية هو خطوة مشجعة.

– تقود التجزئة إلى تحديد موقع الموارد التسويقية بكفاءة، فمثلا يمكن تنسيق عروض الإعلان وكذلك المنتجات بشكل أفضل؛ فخطط وسائل الإعلان يمكن أن تطور بحيث تقلل من العروض الإضافية غير اللازمة، هذا بدوره يؤدي إلى صورة قوية للعلامة وان المستهلكين المستهدفين بإمكانهم معرفة وتمييز المنتجات والبرامج الترويجية الموجهة إليهم.

– تقود التجزئة إلى تحديد دقيق للأهداف التسويقية، كما يمكن الإدارة بمرحلة لاحقة من تقييم الأداء من خلال تلك المعايير. فتحليل التجزئة يؤدي إلى ظهور أسئلة حرجة مثل: هل نضيف علامة جديدة ؟ هل نسقط أو نعدل منتجات قائمة ؟ وهكذا.

الفرع الثالث: شروط التجزئة الفعالة للسوق: حتى تكون الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بمختلف أنواعها فعالة في تحقيق أهدافها وتحقيق الإشباع في حاجات ورغبات المستهلكين، يتطلب ذلك توفر شروط ضرورية في التجزئة السوقي، والمتمثلة في: [1]

[1] Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, 15 édition, Pearson, France, 2015, P294.

1/ إمكانية القياس: يرتكز هذا الشرط على مستويين؛ حجم القطاعات السوقية (إمكانية تقدير عدد المستهلكين إلى خصائص معينة، و ما هو حجم شرائهم)، وربط هؤلاء المشترين بقطاع معين (توفر المعلومات اللازمة لمعرفة إلى أي قطاع ينتمي فرد معين).

2/ عدد كاف من المستهلكين: يجب أن تكون القطاعات السوقية كبيرة بما فيه الكفاية و/أو مربحة من اجل وضع إستراتيجية تسويقية محددة. تقسيم السوق إلى قطاعات يتطلب دائما المواءمة بين التجانس القوي المطلوب لكل قطاع و وحجم كاف من اجل وضع إستراتيجية تسويقية معينة.

3/ إمكانية الوصول للسوق المستهدف: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على توجيه جهودها التسويقية إلى القطاعات السوقية المختارة؛ بحيث تكون على دراية بعادتهم فيما يتعلق بمعايير اختيار المنتجات، حساسية الأسعار، شبكات التوزيع، التعرض لوسائل الإعلان.

4/ الملائمة: يجب إن تكون القطاعات السوقية مختلفة عن بعضها البعض فيما يتعلق بفئة المنتج، و تكون إستجابة هذه القطاعات للأنشطة التسويقية مختلفة.

5/ إمكانيات المؤسسة: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن لها تحديد عدة قطاعات سوقية دون إمكانية الاستفادة منها بسبب مواردها المحدودة.

الفرع الرابع: معايير الإختيار بين إستراتيجيات تجزئة السوق: تتوقف عملية الاختيار والمفاضلة بين إستراتيجيات التجزئة السوقية على عدد من المعايير، والمتمثلة في: [1]

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 107،108.

1/ مـوارد و إمكانيـات المؤسسـة: فعندما تكون هذه الموارد والإمكانيات محدودة ولا تكفي للتعامل مع أكثر من قطاع من قطاعات السوق، فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز و العكس صحيح إذا كانت إمكانية الشراء عالية جدا.

2/ درجة تجانس المنتج: فكلما كانت علامات المنتج الواحد أكثر تجانسا فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق غير المتمايز أو غير المتنوع.أما في حالة وجود علامات متفاوتة لو منتجاته مختلفة فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المتمايز أو المتنوع.

3/ تجانس السوق: كلما كان الزبائن في السوق متفاوتين من حيث الحاجات والرغبات و القوة الشرائية فإنه من الأفضل إتباع إستراتيجية التسويق المتمايز أو المتنوع و العكس صحيح، حيث انه إذا كان الزبائن في السوق متجانسين في الحاجات والرغبات فتتبع المؤسسة إستراتيجية التسويق الكلي.

4/ المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته: فعندما يتم تقديم منتج جديد في السوق (مرحلة التقديم) إذ يُفَضَّل التركيز على صنف واحد أو علامة واحدة من المنتج فإنه من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز أو غير المتنوع.

5/ المنافسة السوقية: فعندما تكون الرغبة لدى المؤسسة هي مواجهة منافسين أقل، أو عدم الخوض في مجال أوسع من المنافسة فإنه ربما يكون من المناسب إتباع إستراتيجية التسويق المركز لقطاع سوقي واحد معين فقط.

الفرع الخامس: أسس تقسيم الأسواق الاستهلاكية: لا يتم تقسيم الأسواق إلى قطاعات طبقا لحاجات المشترين فقط، ولكن تتم بمساعدة مجموعة من العوامل و الأسس، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

1/ تقسيم السوق الاستهلاكية حسب الأسس الديمغرافية: يتم تقسيم السوق الاستهلاكية حسب هذا المعيار وفق ما يلي، ويقصد بها العوامل التي تخص الفرد نفسه مثل:

1-1/ السن: إن لعامل السن دور أساسي وفعال على إختلاف كمية الطلب على المنتجات، حيث إحتياجات ورغبات الأفراد تختلف بإختلاف السن، وكذلك يمكن تقسيم السكان إلى أطفال، شباب وكبار السن.

1-2/ الجنس: وفيه يتم تقسيم السكان إلى ذكور وإناث، وبطبيعة الحال هناك الكثير من المنتجات التي تتأثر كمية الطلب عليها بهذا العامل.

1-3/ مستوى التعليم: حيث أن المستوى الثقافي التي تصل إليه دولة ما يؤثر بشكل كبير على أنواع المنتجات التي يقع الطلب عليها وعلى الذي ينتجها، سواء من حيث الأنواع والأصناف. كذلك يؤثر على نوع النقاط التوزيعية و على مستوى العرض والأساليب الترويجية و غيرها من الأنشطة التسويقية.

1-4/ الدخل: إن الطلب على المنتجات تأثر بشكل كبير بهذا العامل، حيث أن وجود الرغبة والحاجة لا تكفي فيما لو لم تتوفر القدرة الشرائية وان الدخل يعتبر أهم مصدر لخلق القوة الشرائية.

كذلك هناك عوامل ديمغرافية أخرى تعتبر من العوامل المهمة في تجزئة السوق مثل المهنة، الديانة، الحالة الإجتماعية، حجم العائلة...إلخ.[1]

إن التقسيم طبقا لمتغيرات الديمغرافية، بالرغم من أهميته، إلا انه يواجه العديد من المشكلات منها أن هناك تداخل بين هذه المتغيرات بدرجة أو بأخرى، ولهذا فإن التقسيم طبقا للمتغيرات

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **الأساليب الكمية في التسويق**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 40،41.

الديمغرافية يحتاج إلى معلومات ودراسات على درجة كبيرة من الدقة.[1]

2/ تقسيم السوق الاستهلاكي حسب الأساس الجغرافي: يتم تقسيم السوق الاستهلاكي حسب هذا الأساس وفق ما يلي:[2]

2-1/ المنطقة: للمناطق الجغرافية أثر كبير على حاجات ورغبات المستهلكين، على أنماطهم الشرائية من حيث النوعية وكمية المنتجات المطلوبة في المناطق الريفية عما هو مطلوب في المدن.

2-2/ حجم السكان ومعدل النمو: إن هناك ارتباط ما بين حجم السكان وحجم السوق الكلي، حيث أن حجم السكان وتوزيعهم على المناطق (الكثافة السكانية) تعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر على حجم السوق وبالتاي على حجم الطلب، على أن تتوفر لديهم القدرة الشرائية و الحاجة والرغبة في الشراء و الصلاحية في إتخاذ قرار الشراء، كذلك يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار الأسعار والأنماط السلوكية للسكان لكي تتمكن من التوصل إلى معرفة دقيقة لطبيعة السوق للقطاع المختار منه، كذلك يجب التعرف على معدل النمو السكاني من اجل آخذه بعين الإعتبار عند صياغة الخطط و السياسات المستقبلية.

2-3/ المناخ: إن للمناخ تأثير فعال على كمية الطلب لبعض المنتجات بشكل مباشر أو غير مباشر. فمثلا تنخفض كمية مبيعات الملابس الصوفية خلال فصل الصيف وتزداد في فصل الشتاء.

---

[1] أحمد إبراهيم عبد الهادي، تقسيم السوق، ص 05، تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/03/18، متاح على الموقع: *http//www.kenanaonline.com/files/0038/38333/تقسيم%20السوق.pdf*

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **الأساليب الكمية في التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3/ الأسس السلوكية لتجزئة السوق الاستهلاكي: تتمثل الأسس السلوكية لتجزئة الأسواق الاستهلاكية في الآتي:[1]

3-1/ التقسيم حسب الموقف الشرائي: فالمستهلك عندما يشتري منتج يهدف إلى إستخدامه و استهلاكه منزليا يختلف عن نفس المنتج عندما يشتريه للإهداء. فأي شخص يشتري قلم Bic للإستخدام في دراسته، ولكن إذا أراد أن يشتري قلم هدية لزميله بسبب تخرجه من الجامعة فيشتري قلم من نوع فاخر ويقوم بلفه بورق هدايا ووضع بطاقة تهنئة لهذا الشخص، والمسوق يجب أن يقسم السوق بناءا على الموقف الشرائي و لماذا تم الشراء وأيضا إذا كان المنتج لاستهلاك الضيوف فيختلف عن المنتج نفسه للاستهلاك المحلي.

3-2/ التقسيم حسب معدل الاستهلاك: يهتم كثير من المنتجين بتجزئة السوق على هذا الأساس لأن القطاع صاحب معدل الاستهلاك المرتفع لمنتجاتهم هو في اغلب الأحيان مسؤول عن تحقيق النسبة الأكبر من إيراداتهم حتى أصبح معروفا أن هؤلاء المنتجين يعملون طبقا لقاعدة (80-20) ؛ بمعنى أن 80 % من المبيعات تذهب إلى 20 % من المستهلكين. فعلى المسوق أن يحاول إقناع الأفراد الذين يستخدمون المنتج بشكل منخفض لزيادة معدلات استهلاكهم من العلامة التي تنتجها و معرفة أسباب عدم الإقبال على تلك العلامة.

3-3/ تقسيم السوق حسب درجة الولاء للعلامة التجارية: تستخدم درجة الولاء كأساس هام لتجزئة السوق وبالتاي على مديري التسويق التعرف على خصائص الزبائن شديدي الولاء لعلاماتهم حتى يتمكنوا من توجيه برامجهم التسويقية لهم. فالمزيج التسويقي المعد لشديدي الولاء يركز على بناء ثقة لدى الزبائن في العلامة من خلال تأكيد الخبرة الطويلة و التركيز على مزاياها

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-114.

و جودتها و قدرتها الفائقة على إشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين و ربما يبرر سعرها العالي الخدمات المقدمة للزبائن. أما المزيج التسويقي الموجه للزبائن ذوي الولاء المعدوم لأية علامة تجارية فيركز على السعر المنخفض للسلعة ويستخدم وسائل ترويجية سعرية مختلفة من كوبونات الخصم السعري إلى العبوات ذات الوحدات المتعددة المنخفضة السعر أو وسائل جذابة لجذب انتبه المستهلكين.

3-4/ تقسيم الأسواق طبقا للحاجات الإنسانية ودوافع الشراء: تختلف دوافع الشراء عند الأفراد بسبب إختلافات حاجاتهم المحددة في سلم ماسلو، والمتمثلة في الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والسلامة والحاجات الإجتماعية والحاجة إلى الحب والتقدير و أخيرا تحقيق الذات.

3-5/ تقسيم السوق حسب الإتجاهات النفسية للمستهلكين: فهناك مستهلكين يستخدمون علامة تجارية واحدة وهناك منهم من يستخدم أكثر من علامة تجارية، فعلى المسوق أن يحلل خصائص كل فئة للعمل على حثهم و إشباع رغباتهم في العلامة التجارية المعينة.

3-6/ التقسيم حس العامل التسويقي المؤثر: فهناك مستهلك يشتري من اجل الجودة واخرمن اجل السعر و آخر من أثر الإعلان و تنشيط المبيعات، فيجب على مديري التسويق أن يحللوا خصائص الأسواق و يدركوا مدى حساسية الأسواق لهذه العوامل التسويقية، فالسوق ذو الحساسية العالية للسعر يعلن عن تخفيضات و عروض ويركز في إعلانه وترويجه على السعر المنخفض ليجذب إنتباه المستهلك وهكذا.

4/ الأساس النفسي لتجزئة الأسواق الاستهلاكية: يمكن تقسيم الأسواق الاستهلاكية حسب هذا الأساس وفق ما يلي:

4-1/ نوع الشخصية: وهي كامل العوامل النفسية والإجتماعية الوراثية والمكتسبة التي تكون شخصية الفرد، فمثلا هناك الشخصية المتفتحة والإنطوائية و الجريئة ومنصاعون للآخرين. إن هذه القواسم المشتركة تمثل القاعدة التي ينطلق منها مندوبي التسويق في البرامج التسويقية الخاصة لكل نوع من هذه الشخصيات.

4-2/ الأسلوب المعيشي: إن هذا التقسيم حديث نسبيا إذ طورت العديد من التقسيمات الخاصة بالأسلوب المعيشي الخاص بالأفراد والباحثون عن المركز الإجتماعي ، وبالتالي على مندوبي التسويق أن يصمموا برامجهم التسويقية للتعامل مع كل هذه الفئات السوقية،[1] وتم تطبيقه في بريطانيا في الثمانينات لأول مرة من قبل مؤسسة إعلانية مشهورة؛ وهي شركة (Young and Rubican). لقد طورت هذه المؤسسة تقسيما يعرف ب 4Cs (الفئات الإجتماعية الأربع)، حيث تم وضع الناس في هذه الفئات أو المجموعات الإجتماعية على أساس إحتياجاتهم أو توجهاتهم الأساسية، وذلك كالتالي:[2]

أ/ أصحاب الإتجاهات الشائعة: هؤلاء يبحثون عن الأمان لا يجازفون وبإمكانياتهم يعيشون حياة تقليدية، أنهم لا يشترون إلا المنتجات ذات العلامات الشعبية، كما أن هؤلاء لا يميلون إلى الابتعاد عن الأكثرية أو الحشود. إنهم يؤمنون بالمثل العربي الذي يقول « حشر مع الناس عيد»، إلا أن هؤلاء يمثلون 40 % من إجمالي سكان بريطانيا، إن هواياتهم وتوجهاتهم تقليدية، و لا يحبذون المجازفة بالجديد غير المأمون أو متوقع النتائج.

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 107،108.

[2] بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 68،69.

ب/ المتطلعون: هؤلاء يبحثون عن مكانة في المجتمع، إنهم يقتنون منتجات ذات قيمة أو رمز يعزز هذه المكانة التي يتطلعون إليها، مثل السيارات السريعة، المجوهرات الغالية...إلخ، إنهم في الغالب يبحثون عن الأشياء الجديدة في الحياة .إنهم يحبذون المجازفة، وان بعضهم يديرون أعمالهم بأنفسهم دون أن يكونوا تابعين لأحد.

ت/ الناجحون: هؤلاء قد حصلوا أصلا على المكانة الإجتماعية المرموقة وجربوها، وهم يريدون التمتع بالحياة الراقية، الحياة النوعية وليس الرمزية أو التعبيرية. إنهم قادرون على إدارة شؤونهم بإستقلالية عالية.

ث/ الاصطلاحيون: يعتبر هؤلاء أن نوعية الحياة هي الشيء الأهم في حياتهم، حيث أن النوعية وليس الكمية هي التي تثير إهتماماتهم. إنهم أفضل تعليما وثقافة من المجموعات الثلاث السابقة، وهم يميلون إلى مشاركة أصحاب القرار و الإرتباط بهم .إنهم يشترون السلع الطبيعية والعلامات التجارية الوجاهية التي يقررون هم اختيارها عن قناعة.

4-3/ الطبقة الإجتماعية: مثلا تؤثر الطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد بشكل قوي على تفضيلاتهم لمنتجات مثل : السيارات، الملابس ،الأثاث المنزلي و السكن، وقد تنبهت الكثير من المؤسسات لهذا الأمر فبدأت بتصميم منتجاتها لتلاءم طبقات إجتماعية بعينها.[1]

5/ التقسيم على أساس المنافع المرجوة: استخدم هذا الأساس في عام 1968 من قبل Asseal Helli مؤكدا أن الفوائد أو المزايا أو المنافع التي يتوقعها الناس في المنتج هي السبب وراء الشراء وبالتالي تستخدم كأساس للتجزئة، فالمستهلك يبحث عن مدى ملائمة و سهولة استعمال المنتج و للاقتصاد في النفقات التشغيلية لإمتلاك المنتج أو الراحة من إستخدام المنتج . وهنا يجب

[1] نظام السويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص119.

على مندوبي التسويق فهم طبيعة السوق و تحليل أي من هذه المنافع أو المزايا يريدون و العمل على تصميم البرامج التسويقية التي تحقق هذه المزايا (أو المنافع).[1] والتقسيم وفقا للمزايا أو المنافع المرجوة ليس مهمة سهلة، وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:[2]

– قد لا تكون الدوافع التي ذكرها المستهلكون المستقصون هي الدوافع الحقيقية؛

– قد يصعب من الناحية العملية تحديد حجم كل قطاع من المستهلكين تحديدا دقيقا سليما؛

– إن المنفعة الواضحة في منتج ما قد لا يراها البعض منافع. مثل التدخين أو الكحول؛

– إن نسبة المستهلكين الذين يمثلون كل دافع تتغير من وقت إلى آخر.

6/ التقسيم على أساس العوامل الإجتماعية–الإقتصادية: كانت هذه الطريقة ولسنوات طويلة هي الطريقة المستخدمة في التقسيم، وهي تستند على الفئة الإجتماعية . إن الأشخاص هنا يوضعون في فئات ست طبقا لنوع الوظيفية أو العمل الذي يقوم به رب العائلة (أعلى المتوسط، متوسط، ادني المتوسط، عمال ماهرون، عمال (عام)، أشخاص على شظف العيش).إن المبدأ المعتمد في هذا التقسيم يقوم على أساس أن الناس في فئة معينة يظهرون خواص متشابهة من حيث دوافع وعادات الشراء، مثلا، وان دخولهم المخصصة للأنفاق تكون بمستويات متقاربة أو متطابقة.[3]

الفرع السادس: أسس تجزئة الأسواق الصناعية

تنطبق أسس تجزئة أسواق المستهلك أيضا أسواق الأعمال (الأسواق الصناعية) بإستخدام المتغيرات نفسها مثل الأسس الجغرافية، المنفعة المرغوبة، معدل الإستخدام. إلا أن هناك متغيرات

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[2] بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[3] بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 66.

أخرى تم تطويرها من قبل Kotler, Ponoma & Shareepo كمغيرات لتجزئة أسواق الأعمال (الأسواق الصناعية).[1] كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-1): المتغيرات الرئيسية لتجزئة الأسواق الصناعية

المعيار المستخدم	الأمثلة
السكانية /الديمغرافية	**الصناعية:** ماهي الصناعات التي تشتري هذا المنتج ويجب التركيز عليها ؟
	حجم الشركة: ما حجم الشركات التي يجبا التركيز عليها ؟
	الموقع: ماهي المناطق الجغرافية التي يجب التركيز عليها؟
المتغيرات التشغيلية	**التكنولوجيا:** ماهي تكنولوجيا الزبون والتي يجب التركيز عليها.
	حالة المستعمل/ غير المستعمل: هل نقوم بالتركيز على غير المستعملين؟ أم المستعملين بشكل كبير، أم متوسط أو خفيف؟
	قدرات الزبون: هل نركز على الزبائن المحتاجين لخدمات كثيرة أم لخدمات قليلة؟ أم المستعملين بشكل كبير، أم متوسط أم خفيف؟
مداخل الشراء	**وظيفة شراء المؤسسة:** هل تركز المؤسسات ذات المركزية أم اللامركزية في الشراء...إلخ ؟
	هيكل السلطة: هل تركز على المؤسسات ذات التوجه الهندسي أم التوجه المالي ؟
	طبيعة العلاقات القائمة: هل تركز على المؤسسات التي لها معها علاقات قوية أو تتجه نحو المؤسسات المرغوبة أكثر؟
	سياسات الشراء العامة: هل تركز على المؤسسات التي تفضل التأجير؟ أم عقود الخدمات؟
	نظم الشراء: المناقصات المختومة السرية؟
العوامل الموقفية	**الإلحاح:** هل تركز على المؤسسات ذات الحاجة السريعة والخدمة و التسليم المفاجيء؟
	تطبيقات محددة: هل تركز على إستخدامات محددة لمنتجها؟ أم جميع إستخداماته؟
	حجم الطلبية: هل تركز على طلبات كبيرة أم صغيرة؟
	تشابه البائع/المشتري: هل تركز على المؤسسات التي يشبه أفرادها و قيمهم كأفرادها وقيمها؟

[1] نظام السويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الخصائص الشخصية	**المواقف اتجاه المخاطر:** هل تركز على المؤسسات التي تتحمل المخاطر ؟ أم تلك التي تتجنبها؟
	الولاء: هل تركز على المؤسسات التي تظهر ولاءا عاليا لمورديها؟

Source: Philip Kotler, **Marketing Management (Millenium edition)**, 10 edition, Pearson, USA, 2000, P153.

المطلب الرابع: الأسواق المستهدفة

تقوم المؤسسة باختيار واستهداف الأسواق التي تراها أكثر ربحية وأهمية لها، مقارنة بالقطاعات السوقية الأخرى. وتبدأ عملية تحديد الأسواق المستهدفة بتقييم القطاعات التي حددت حسب الأسس المُعتمدة في تقسيم الأسواق.

الفرع الأول: كيفية تقييم القطاعات واختيار القطاع المستهدف

يتبع مسؤولي التسويق في كلا السوقين (الاستهلاكي والصناعي) خمس خطوات متتالية في عملية إتخاذ قراراهم وهي تتمحور حول تقييم القطاعات السوقية والاختيار من بين هذه القطاعات والموضحة كالتالي:[1]

المرحلة الأولى: تحديد أسس تشكيل القطاعات السوقية

تبدأ تجزئة السوق عندما تبحث ا لمؤسسة عن قواعد محددة و التي من خلالها يتم تحديد الأسواق، هذه الأسس أو القواعد هي واحدة أو أكثر من الخصائص الكامنة للمشترين والتي تسمح بتصنيف وتحليل أعمق، والفكرة هنا لقطاعات تضمن زبائن يستجيبون بشكل متشابه لمتغيرات القرار التسويقي «متغيرات المزيج التسويقي»، فالزبائن الذين هم من قطاعات مختلفة يستجيبون بصورة مختلفة.

المرحلة الثانية: تطوير أوضح لكل قطاع

[1] نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، 2012، ص ص 123،124.

عندما يتم تحديد قطاع محدد، يقوم مدير التسويق بعملية فهم أكثر لزبائن هذا القطاع، وأهمية هذا الفهم هو مطابقة إحتياجات الزبائن بشكل دقيق مع ما تقدمه المؤسسة من منتجات، فكما انه من الأهمية تحديد الخصائص المتشابهة فإنه من الأهمية تحديد الإختلافات في نفس القطاعات المستهدفة، هذه الصورة ربما تكون معرفة أنماط مستوى الحياة، المواقف اتجاه المنتج، تفضيل العلامة التجارية، عادات إستخدام المنتج...إلخ.

المرحلة الثالثة: التنبؤ بالسوق الكامن

السوق الكامن × الحصة السوقية =المبيعات الكامنة

هذه الخطوة هي التي تقرر الاستمرار أو عدم الاستمرار في متابعة التجزئة ودراستها، والسبب في ذلك يعود إلى المبيعات المتوقعة في كل قطاع مدروس تقرر فيما إذا كان القطاع وخدمته تبرر الاستمرار في التحليل.

المرحلة الرابعة: التنبؤ بالحصة السوقية

بعدما تكون المؤسسة قد قررت المبيعات في السوق المستهدف، فإنه بالإمكان بعدها التقدير والتنبؤ بالحصة السوقية . وهنا يجب ملاحظة قوة وتأثير المؤسسات المنافسة ، وفي هذه الأثناء أيضا يجب تطوير خطة إستراتيجية دقيقة لخدمة القطاع أو القطاعات السوقية.

المرحلة الخامسة: إختيار قطاع سوقي محدد

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، ومن خلال عملية التحليل لهذه المعلومات وعمليات التنبؤ السابقة، هذه العمليات تؤهل الإدارة لتقرير فيما إذا كانت خدمة هذه القطاعات تحقق الأهداف التسويقية بعد احتساب التكاليف، الربح، العائد على الإستثمار المتوقع من كل قطاع سوقي مستهدف.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المستهدفة

إن القاعدة الأساسية التي تستند عليها إستراتيجية (أو إستراتيجيات) تجزئة و تقسيم الأسواق هي ببساطة أن المستهلكين المحتملين يتفاوتون في حاجاتهم ورغباتهم لمنتج ما، وبالتالي سوف يستجيبون بطريقة متفاوتة للعروض المختلفة التي تقابل هذه الحاجات والرغبات، وعليه يمكن للمؤسسة الوصول إلى أسواقها المستهدفة من خلال أحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

1/ إستراتيجية السوق الكلي (توحيد السوق):

طبقا لهذه الإستراتيجية ينظر إلى السوق على أساس موحد و معمم بحيث يتم التركيز على ما هو شائع في إحتياجات الأفراد التي تتألف منهم السوق، وليس على أساس ما هو مختلف بينهم.وتقدم السلعة بأشكالها المختلفة مع مزيج تسويقي واحد لجميع مفردات السوق بطريقة تكفل كسب أكبر عدد ممكن من المشترين الحاليين والمرتقبين، ويتم الاعتماد على منافذ التوزيع ووسائل نشر الإعلانات التي تصل إلى أكبر عدد ممكن من المشترين الحاليين والمرتقبين للسلعة .ومن أمثلة ذلك الصحف و المياه الغازية المعبأة في زجاجات.[1]وهنا يجب توفر شرطين لنجاح هذه الإستراتيجية:[2]

– أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين المحتملين لديهم حاجات ورغبات متشابهة للمنتج؛

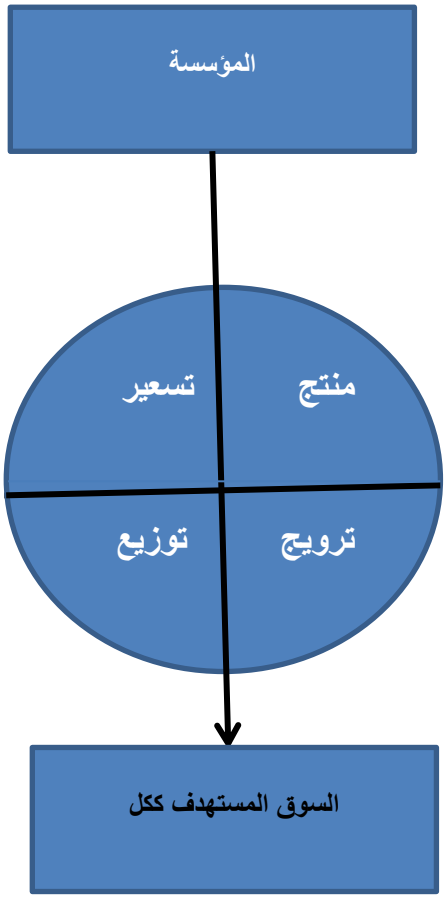
– أن تكون المؤسسة قادرة على تنمية برنامج تسويقي واحد والاستمرار فيه، بشرط أن يقابل إحتياجات ورغبات السوق؛

ويمكن توضيح إستراتيجية السوق الكلي من خلال الشكل التالي:

---

[1] محمود صادق بازرعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 175،176.

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص 101.



الشكل رقم (2-3): إستراتيجية التسويق الكلي

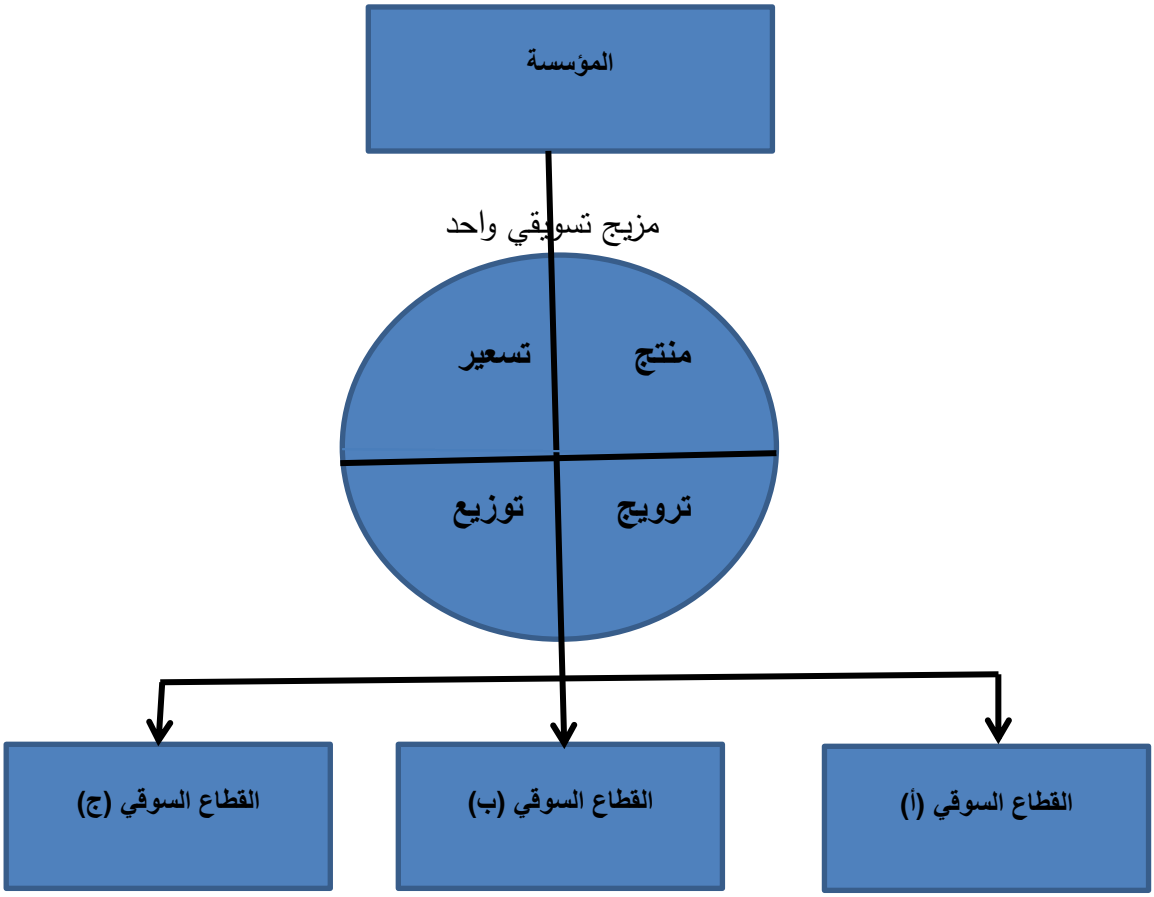
المصدر: من إعداد الباحث تأسيسا على ما سبق.

2/ إستراتيجية تجزئة السوق (تقسيم السوق): تتمثل إستراتيجيات تجزئة أو تقسيم السوق التي يستخدمها المسوقون في:[1]

2-1/ إستراتيجية التجزئة المركزة: وتقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع سوقي واحد مستهدف فقط. وتصلح هذه الإستراتيجية عادة بالنسبة للمؤسسات ذات الموارد المالية المحدودة وذلك لتركيز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق، كما أنها

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 103،104.

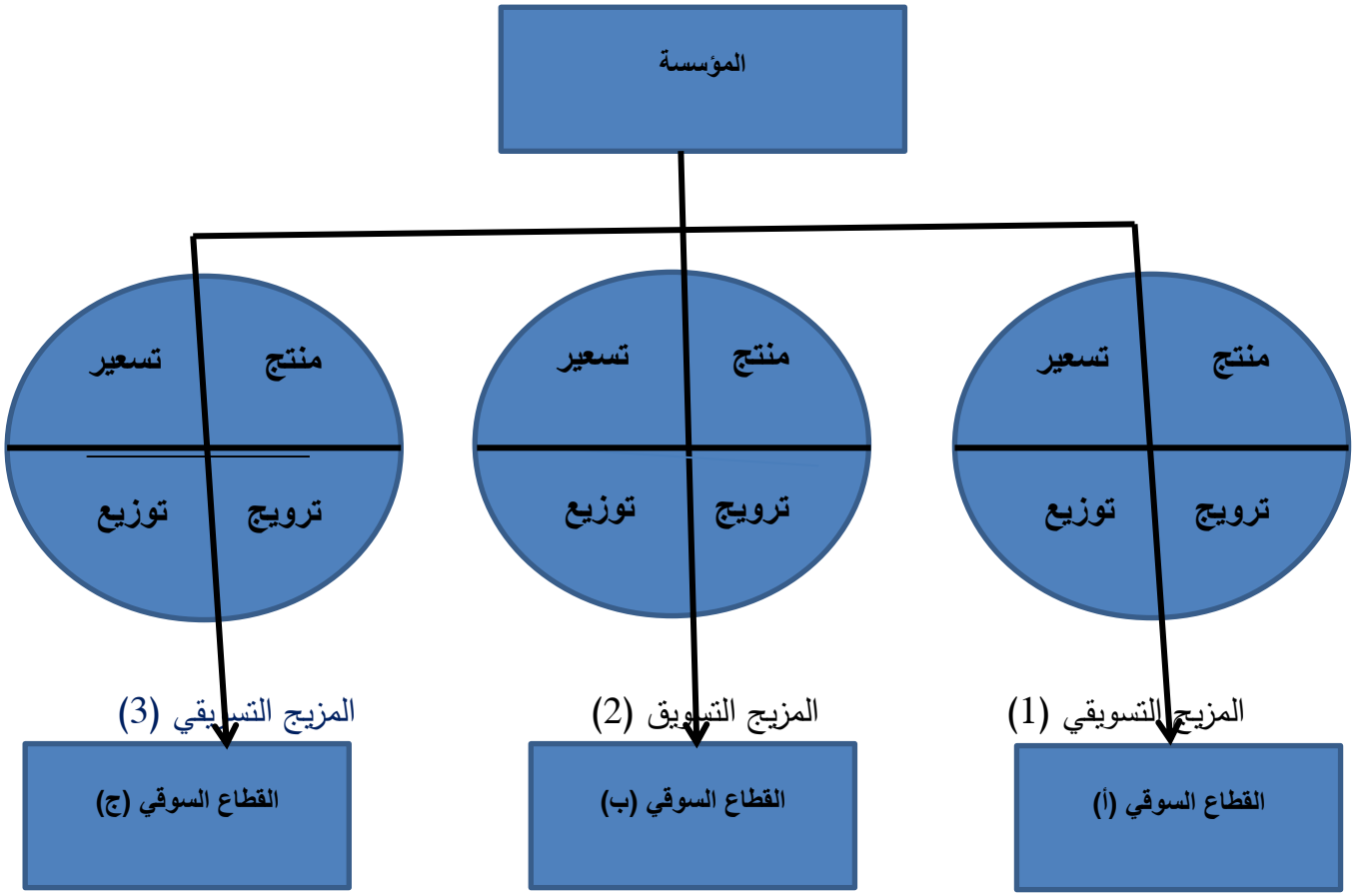
تضيق نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها، كما أن المنافسين في قطاع واحد يكونوا أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.و الشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل رقم(2-4): إستراتيجية التجزئة المركزة

المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث(بين النظرية والتطبيق)**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 104.

2-2/ إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز): في ظل هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات منفصلة لمجموعة قطاعات السوق المتاحة بعد تقسيمه، أي أن هذه الإستراتيجية لا تركز على قطاع واحد من السوق بل على عدد من القطاعات.ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (2-5): إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز)

المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث(بين النظرية والتطبيق)**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 105.

المبحث الثالث: سلوك المستهلك

تعتبر دراسة سلوك المستهلك حالة خاصة أو أنها جزء لا يتجزأ من دراسة السلوك البشري العام، فهي تهتم بالأنشطة و التصرفات التي يقوم بها المستهلك، و التي ترتبط بها مباشرة بإشباع حاجاته ورغباته و التي تحكم عملية الاستهلاك. ويتأثر سلوك المستهلك بمؤثرات متعددة وان المؤثر الواحد إلى أنواع متباينة من السلوك وقد تؤدي المؤثرات المتباينة إلى سلوك واحد.

وعليه فإن دراسة سلوك المستهلك هي عملية معقدة لأن فهم العوامل التي تؤثر على سلوكه ليس بالأمر السهل والبسيط التي تحركه عند شراء منتجا ما أو عدم شرائه. فمثلا فهم دافع المستهلكين ليس بالعملية السهلة، بل انه عملية صعبة ومعقدة بسبب أن الكثير من الأفراد لا يرغبون في التصريح عن دوافعهم، و ما يزيد من صعوبة معرفة دوافع المستهلك هو عدم معرفة بعد المستهلكين بحقيقة الدوافع التي تحركه عند شراء منتجا ما أو عدم شرائه.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المستهلك

تبعا للمفهوم الحديث للتسويق فإن المستهلك يعتبر نقطة الإنطلاق لأي نشاط تسويقي، كما أن نجاح المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية يتطلب التعرف بدقة على السلوك الشرائي لعملائها الحالين والمرتقين حتى نتمكن من تصميم وتطوير منتجاتها وتسعيرها وترويجها وتوزيعها بالشكل الذي يشبع حاجيات ورغبات هؤلاء العملاء ويحقق رضاهم ويؤثر ويعزز ولاءهم.

الفرع الأول: عموميات حول سلوك المستهلك

1/ تعريف المستهلك: توجد عدة تعاريف لسلوك المستهلك، ومن أهمها:

يعرف (إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، 2013) المستهلك «انه الشخص الذي يشتري، أو لديه القدرة على شراء السلع والخدمات المعروضة للبيع، والذي يهدف من وراء ذلك إلى إشباع الحاجات والرغبات الشخصية و/أو العائلية».[1]

ويعرفه (كاسر نصر المنصور، 2006) بأنه «الشخص العادي والإعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء و الاستهلاك.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 39.

يقوم المستهلك بعملية الشراء الرشيدة لإشباع حاجاته ومتطلباته والتي تشبع من خلال حصوله على السلع والخدمات من السوق عن طريق عمليات مختلفة».[1]

وإنطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

– المستهلك يمكن أن يكون شخص طبيعي كما يمكن أن يكون شخص اعتباري أو معنوي أي مؤسسات أخرى سواء كانت ربحية أو غير ربحية؛

– يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة للقيام بعملية شراء السلع والخدمات؛

– يقوم المستهلك بإتخاذ قراره الشرائي الفعلي الرشيد بعد أن يقوم بالمفاضلة بين عدة بدائل بناءا على معلومات يحصل عليها من مصادر مختلفة؛

– يكون هدف الشراء هو إشباع حاجات ورغبات المستهلك سواء الشخصية أو العائلية.

2/ أنواع المستهلكين: يمكن تقسيم المستهلكين وفق عدة معايير، وهي كما يلي:

2-1/ أنواع المستهلكين وفقا للغرض من الشراء، ونوع السوق الذي ينتمي إليه المستهلك: وتتمثل هذه الأنواع في:

أ/ المستهلك النهائي والأفراد: وهو النوع الأول من أنواع المستهلكين، و المستهلك الفرد هو الشخص الذي يقوم بشراء السلع والخدمات للاستعمال الشخصي أو للاستهلاك العائلي أو لتستهلك من طرف فرد من العائلة أو لتقديمها كهدية لصديق.ويمثل أي فرد يشتري السلع و الخدمات إما للاستعمال الشخصي كشراء ملابسه أو علاج أسنانه، أو للاستهلاك العائلي مثل شراء المواد الغذائية اللازمة للاستهلاك.[2]

---

[1] كاسر نصر المنصور، **سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 96.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 42،43.

ب/ المؤسسات والمستهلكين الصناعيين: المستهلك الصناعي هو الذي يقوم بشراء السلع و الخدمات ليس بهدف الاستهلاك الشخصي وإشباع رغباته الشخصية، ولكن بهدف إستخدامها في إنتاج سلعة أو خدمة أخرى، أو للإستعانة بها في أداء أعماله. وبالتالي قد يكون المشتري الصناعي مؤسسة صناعية أو ورشة أو مؤسسة تجارية أو مؤسسة نقل أو مرافق علمية للخدمات، أو أي مؤسسة كانت تهدف إلى الربح أو لا أو مؤسسة حكومية، أو مؤسسة دينية أو تعليمية.[1]

2-2/ أنواع المستهلكين وفقا لتكرار عملية الشراء ودرجة التأكد بالنسبة لحالة الشراء: وتتمثل هذه الأنواع في:[2]

أ/ المستهلكين غير المحتملين: وهم الأفراد الذين تنعدم لديهم الرغبة والحاجة لبعض المنتجات المعروضة، ومن غير المتوقع أن تنشا لديهم هذه الحاجة أو الرغبة في المستقبل، ومثال ذلك شخص محدود الدخل أو فقير، بحيث لا يكون مستهلكا للمعاطف المعروضة و المصنوعة من الفراء، أو انه قد لا يكون مستهلكا للمجوهرات أو السيارات الفاخرة.

ب/ المستهلكين المرتقبين: وهم الأفراد الذين يحتمل أن يكون لديهم نية أو رغبة شراء المنتجات المعروضة في المستقبل، ولكن يبدو أن هذا الشعور بالحاجة إلى المنتج المعروض ضعيف، أو انه ليس لديهم معلومات كافية عنه، وليس لديهم أي عائق أو مانع في الوقت ذاته في التعامل مع منتجات المنافسين.

ت/ المستهلكين الفعليين أو المنتظمين: وهم الأفراد الذين يشترون بشكل منتظم، ويتكرر شراؤهم للمنتج أو تعاملهم مع المؤسسات. لذلك يجب على هذه المؤسسات إدراك ولاء هؤلاء

---

[1] منير نوري، **سلوك المستهلك المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص54.

[2] **نفس المرجع، ص 53.**

المستهلكين الذي قوم على مقومات أو صفات معينة توجب الحفاظ عليها بهدف إشباع رغباتهم وحاجاته.

3/ تعريف السلوك: هناك عدة تعريفات للسلوك من أهمها:

عرفه (يافا وائل عبد ربه، 2009) على انه «مجوع النشاط النفسي والجسمي والحركي و الفسيولوجي و اللفظي الذي يصدر عن الأنسان وهو يعيش في بيئته و يتفاعل معها».[1]

كما عرفه (الصميدعي، 2000) على انه «كل إستجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية والخارجية التي يواجهها الفرد و التي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي».[2]

و إنطلاقا من التعريفين السابقين السابقة نستنتج أن السلوك الإنساني ماهو إلا إستجابة الفرد نتيجة تعرضه لمؤثرات خارجية تتفاعل مع تكوينه الداخلي، وأيضا نتيجة تفاعله مع أفراد آخرين.

4/ أنواع السلوك: إن السلوك الذي يبديه الفرد في المؤسسة نتيجة تفاعل خصائصه مع بيئته يمكن أن يظهر في الصور التالية:[3]

4-1/ السلوك الفردي: يعتبر السلوك الفردي ابسط أنواع السلوك الإنساني، إذ انه يتعلق بفرد معين، ويظهر السلوك الفردي عندما يتعرض الفرد إلى مؤثرات خارجية يمر بمراحل وعمليات نفسية متعددة تعمل على إدماج معين لهذا المؤثر في التكوين الخاص به ومن ثم يتحد السلوك الواجب كنوع من الإستجابة لهذا المؤثر.

---

[1] يافا وائل عبد ربه، **تعديل السلوك الإنساني**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص79.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 17.

[3] **بتصرف:** رائد يوسف الحاج، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 111،113.

4-2/ السلوك الإجتماعي (بين فردين): ينشا السلوك الإجتماعي نتيجة تفاعل الفرد مع الآخرين عندما ينتمي لجماعات معينة ويكون علاقات إنسانية معهم؛ إذ يكتسب الفرد منذ مولده خصائصه نتيجة علاقاته بعائلته التي ينشا فيها أولا، ثم بالبيئة الإجتماعية خارج العائلة ثانيا. أي أن السلوك لا ينشا فقط بالمكونات الداخلية للفرد وإنما نتيجة تفاعله أيضا مع أفراد آخرين.

5/ خصائص السلوك: يتميز السلوك بالخصائص التالية:[1]

5-1/ أنه نتيجة لشيء: أي انه مسبب و لا يظهر من فراغ (سلوك مسبب)، حيث لا بد أن يكون وراء كل سلوك سببا أو باعثا على السلوك، وقد يرتبط السبب بالهدف و قد يرتبط بالغرض وفي كلا الحالتين يتم السلوك.

5-2/ أنه سلوك هادف أو غائي: بمعنى أن يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة ،فالأنسان لا يتصرف دون وجود هدف مهما كانت أنماط و أشكال السلوك أو الإستجابة التي تبدو لنا ،لا بد أن يحتكم هذا السلوك لهدف معين قد يكون ظاهرا أو ضمنيا ،وقد يكون مفهوما للشخص أو غامضا و بخاصة إذا كانت العوامل الإنفعالية و اللاشعورية أكثر تحكما في سلوك الفرد المعني ،وبشكل عام فإن الهدف الرئيسي الذي يترتب عليه سلوك الفرد هو تحقيق التوازن العام لشخصيته، من خلال إشباع حاجاته و تهدئة دوافعه أو تسكينها.

5-3/ أنه سلوك غرضي: السلوك محكوم بغرض معين فكل هدف له غرض و كذلك سلوك مدفوع ،أي أن يحتكم لدافع أو دوافع معينة، ومرتبط بحالة ذاتية أو بحاجة لدى الشخص المعني، و كلما ازدادت هذه الحاجة ازداد الدافع إلى الحد الذي يصعب مقاومة الحاجة فتبرز على شكل دافعا ملحا يجعله سلك سلوكا محددا.

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

5-4/ أنه سلوك متنوع: يظهر السلوك بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.

5-5/ أنه سلوك مرن قابل للحفز والتعديل: السلوك يتعدل ويتبدل تبعا للظروف والمواقف المختلفة ،علما بأن المرونة نسبية م شخص إلى آخر وذلك طبقا لإختلاف مقومات الشخصية و الظروف البيئية المحيطة بها. فلفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات غير المقصودة التي تتولد من حوله في بيئته العامة، فيتأثر بها ويعمل على تعديل إستجاباته وسلوكياته و قناعاته و خبراته حولها بقدر ما يتأثر بالعوامل والمؤثرات المقصودة التي تستهدف إثارة بواعث و دوافع تعمل على تعديل أو تغيير سلوكياته و إستجاباته و خبراته أو من اجل تزويده بسلوكيات و خبرات تتلاءم مع واقعه.

6/ تعريف سلوك المستهلك: توجد عدة تعريفات لسلوك المستهلك، من أبرزها:

فقد عرف Engel سلوك المستهلك على أنه «الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من اجل الحصول على المنتج ويتضمن إجراءات إتخاذ قرار الشراء».[1]

و عرفه (Matin Khan, 2007) على أنه «عملية معقدة، ديناميكية ومتعددة الأبعاد، حيث أن كل القرارات التسويقية في المؤسسة ترتكز حول توقعات هذا السلوك».[2]

و عرفه أيضا (عبد السلام أبو قحف وآخرون، 2006) على أنه «العمليات العاطفية والأنشطة الطبيعية التي يمارسها الأفراد عندما يقومون باختيار وشراء وإستخدام وكذلك التخلص من السلع والخدمات التي تشبع إحتياجات ورغبات معينة».[3]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] Matin Khan, **Consumer behavior**, New age international, India, 2007, P03.

[3] عبد السلام أبو قحف وآخرون، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2006، ص 201.

كما عرفه (أحمد علي سليمان، 2006) بأنه «مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع والخدمات التي يحتاجونها بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم و الحصول عليها وتقييمها والتخلص منها و ما يصاحب ذلك من عمليات إتخاذ القرارات».[1]

وعرفه (نزار عبد المجيد البرواري ،أحمد محمد فهمي البرزنجي، 2004) بأنه «مجموعة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وبحسب إمكاناته المتاحة و المعبر عنها بقراره في شراء المنتج الذي يتوقع بأنه يشبع حاجاته ورغباته».[2]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن سلوك المستهلك هو سلوك المستهلك هو مجوعة التصرفات التي يقوم بها الأفراد عندما يقومون بشراء وإستخدام وكذلك التخلص من السلع والخدمات التي يتوقعون أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم.

الفرع الثاني: أسباب دراسة سلوك المستهلك: توجد عدة أسباب ومبررات جعلت من دراسة سلوك المستهلك حتمية و ضرورية بالنسبة لمؤسسات الجيل الحالي، وهذا من اجل توقع تصرفاته، واستباق هذه التصرفات من خلال إنتاج سلع و خدماته تحظى بقبوله ورضاه، وتؤدي إلى الحصول على ولائه.

1/ قصر دورة حياة المنتجات: وهذا راجع للتطور السريع في تقديم منتجات جديدة بسبب التقدم التكنولوجي الذي يتحرك بخطوات سريعة.

---

[1] أحمد علي سليمان ، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق** ، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص22.

[2] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004، ص 111.

2/ الإهتمام المزايد بحماية المستهلك: إن نمو حركة المستهلكين و خاصة في المجتمعات المتقدمة ،خلفت حاجة ملحة لكيفية صنع المستهلك لقراراته الشرائية، والتي أدت إلى ظهور أجهزة حماية المستهلك، والتي تعتمد على طلب:

- الحق في توفير سلع وخدمات تتضمن مستوى عالي من الأمان في الإستخدام؛
- الحق في توفير معلومات صادقة عن السلع والخدمات؛
- الحق في توفير بدائل متعددة تتيح للمستهلك حرية الاختيار؛
- الحق في الاستماع إلى آرائه وشكاويه.

3/ النمو في تسويق الخدمات: من خلال سعي المؤسسات الخدمية لتوفير خدمة يقبلها المستهلك، وخاصة في ظل الظروف الإقتصادية التنافسية.

4/ نمو التسويق الدولي: خاصة مع ظهور الأسواق الدولية والذي اجبر رجال التسويق على تفهم سلوك المستهلك في الأسواق الخارجية ،والذي سيساعد على تكييف منتجاهم وإستراتيجياتهم التسويقية لمقابلة حاجات المستهلك المستهدف في هذه الأسواق.

5/ إهتمام المؤسسات غير الربحية بدراسات سلوك المستهلك: نتيجة تشابك العوامل البيئية حول تلك المؤسسات و تطبيقها مفاهيم التسويق الحديث الأمر الذي يجبرها أن تدلي بدلوها في دراسة سلوك المستهلك.[1]

6/ الرغبة في الحد من التلوث البيئي: وكان هذا السبب نتيجة زيادة الوعي البيئي والتربية البيئية لدى المواطنين خاصة بعد إنعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية في 05 جوان 1972، والذي نادى بضرورة الحد من التلوث البيئي الناتج عن التقدم الصناعي والتكنولوجي، هذا

---

[1] منير نوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 66.

الأخير الذي افرز منتجات (خاصة المنتجات الصناعية) تخلف ورائها أضرارا خطيرة لصحة الأنسان نتيجة نفاياتها الملوثة للبيئة التي يعيش فيها مختلف أفراد المجتمع، ومثال ذلك المنظفات الصناعية، المنتجات الصناعية المعبأة تحت الغاز المضغوط، الأكياس البلاستيكية...إلخ.[1]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك

تساعد دراسة سلوك المستهلك في فهم طبيعة السلوك الإنساني بصفة عامة، كما أن رجال التسويق في سعيهم لدراسة هذا السلوك يستخدمون العديد من المفاهيم المستمدة من علم النفس وعلم الاجتماع، حيث يعتبر سلوك المستهلك هو تفاعل العديد من المتغيرات و العوامل، إذ تتأثر عملية إتخاذ القرار الشرائي من لحظة إدراك المستهلك للمؤثر وحتى سلوك ما بعد الشراء لهذه العوامل.

الفرع الأول: العوامل الذاتية (الداخلية): توجد عدة عوامل ذاتية (داخلية) تتحكم في السلوك الشرائي للمستهلك وتوجهه، وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

1/ العوامل النفسية: يتوجب على رجل التسويق فهم العوامل النفسية، إذا أراد تحليل و فهم السلوك الشرائي للمستهلك النهائي، فمثل هذا الفهم يساعده معرفة لماذا يتصرف المستهلك بالطريقة التي يلاحظها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1-1/ الدوافع: يقصد بالدوافع بأنها تلك القوى الكامنة في الأفراد و التي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، وهذه القوى الكامنة أو الدافعة تكون ناتجة عن عوامل بيئية و نفسية خاصة تخلق لدى الأنسان رغبات ملحة، وتنتج هذه القوة عن حالة التوتر النفسي الناتجة عن وجود حاجات غير

---

[1] لويزة بوشعير، **استراتيجيات الإتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2013-2014، ص6.

مشبعة لدى الشخص، و التي تكون قد وصلت إلى درجة الإقرار أو الاعتراف بها من قبله، وبالتالي فإن سعي الأفراد لتحقيق إشباع حاجاتهم يكون بهدف تخفيض حالات التوتر النفسي و التي تنطوي على درجة اللاتوازن الذهني و التي يجد عندها الشخص الطبيعي نفسه مضطرا إلى الخروج منها وصولا إلى حالة التوازن.[1]

وقد إقترح Abraham Maslow سلم لحاجات المستهلكين يرتكز على منطق هرمي، أي أن المستهلك لا يستطيع إشباع حاجة تقع في المستوى الأعلى من الهرم إلا بعد إشباع الحاجات التي تقع في المستويات السفلى؛ حيث أن المستهلك بعد إشباع الحاجات النفسية يبحث عن الحصول على السلع والخدمات التي تشبع حاجات الأمان...إلخ.[2]

1-2/ الإدراك: يعد الإدراك العملية التي بمقتضاها يقوم المستهلك باستقبال بعض المؤثرات مثل المناظر أو الأصوات أو الروائح، و تنظيمها و تفسيرها وإعطائها معنى محدد.

و بمعنى آخر فإن الإدراك هو العملية التي يعطي من خلالها المستهلكين معنى محدد للمؤثرات التي توجد حولهم و يقومون باستقبالها و التعرض لها، ويتأثر السلوك الشرائي للمستهلكين بشدة بتلك العمليات الإدراكية، فلو أن المستهلكين قاموا بادراك عناصر و ملامح المنتج كالسعر، العلامة والجودة...إلخ، بطريقة مختلفة فإن سلوكهم تجاه نفس المنتج سوف يكون مختلفا.

ولذلك فإن رجال التسويق يهتمون بشدة بالطريقة التي يدرك بها المستهلكون منتجاتهم، فلو أن أحد المستهلكين أدرك أن الغلاف موجود حول أقراص الأسبرين بأنه نوع من الحماية والأمان،

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 107.

[2] Marc Vandercamment et al, Marketing **(L'essentiel pour comprendre, décider ,agir)**,2éme édition , édition de Boek université ,Belgique, 2006, p 103.

وآخر أدركه بأنه صعب الفتح و غير مريح، فإن سلوكهم الشرائي تجاه هذه الأقراص سوف يكون مختلفا.[1]

و لذلك يعرف الإدراك حسب **عبد الحميد طلعت وآخرون** على انه «عملية تلقي و تنظيم وإستيعاب وتأويل المعلومات والمغريات البيئية عن طريق الحواس الخمس».[2]

كما يعرف أيضا حسب **محمد حافظ حجازي** على انه «تفسير لما تتلقاه الحواس من بيانات ومعلومات للمثيرات التي تتعرض لها».[3]

ويرتبط إدراك الفرد لما حوله يرتبط بالمخاطرة المدركة. وقد قام **بيتمان** بالتفرقة بين نوعين من المخاطرة المدركة؛ وهما المخاطر الأساسية والمخاطر التي يمكن التعامل معها، ويشير النوع الأول من المخاطر إلى تلك المخاطر التي تتعلق بمجموعة المنتج بصفة عامة بصرف النظر عن العلامة، أما النوع الثاني فيشير إلى تلك المخاطر التي توجد في ذهن المستهلك عند قيامه بعملية المقارنة بين مجموعة العلامات التي تنتمي إلى منتج معين، وقد أوضح **بيتمان** وجود بعض العوامل التي تساعد على زيادة المخاطر التي يشعر بها المستهلك في الموقف الشرائي والتي أهمها ما يلي:

- عندما لا تتوافر لدى الفرد معلومات عن مجموعة المنتج موضع الشراء؛
- عندما تقل خبرة الفرد بالعلامات التي توجد في مجموعة المنتج موضع الشراء؛
- عندما يكون المنتج جديدا على الفرد؛

---

[1] حميدة بوداود، **أثر إدراك صورة العلامة على سلوك المستهلك (دراسة حالة علامة SIM)** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص 74.

[2] عبد الحميد طلعت اسعد وآخرون، **سلوك المستهلك (المفاهيم العصرية والتطبيقات)**، مكتبة شقري، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 217.

[3] محمد حافظ حجازي، **مرجع سبق ذكره**، ص313.

- عندما يتصف المنتج بالتعقيد من الناحية الفنية؛
- عندما تقل ثقة الفرد بقدرته على تقييم البدائل (العلامات)المتاحة أمامه؛
- عندما يكون هناك تباين عال في جودة البدائل المتاحة أمامه؛
- عندما يكون السعر المدفوع عاليا؛
- عندما يكون قرار الشراء ذا أهمية كبيرة للمستهلك.

و لقد تتابعت الدراسات حول هذا المفهوم بعد تقديمه ؛وذلك في محاولة لتفسيره ومعرفة إبعاده وطرق قياسه، و في عام 1967 قدم **كانينغام** تعريفا قياسيا يمكن إستخدامه لقياس هذا المفهوم عمليا، ووفقا له فإن مفهوم المخاطرة المدركة يتكون من مكونين أساسيين وهما: درجة عدم التأكد ،والنتائج الخاصة بالقرار؛ ويشير المكون الأول إلى قياس درجة عدم التأكد التي يشعر بها المستهلك عند إتخاذه للقرار الشرائي، وأهمية هذه الأنواع بالنسبة للسلعة موضع القرار ويرى **كانينغام** أن المخاط لمحتملة تتمثل في ثلاثة أنواع وهي: المخاطر المادية، مخاطر الأداء و المخاطر الإجتماعية.

و لقد قام العديد من الباحثين بدراسة ذلك المقياس الذي قدمه **كانينغام** لتحديد درجة صدق المحتوى الخاصة به، فقد هدفت الدراسات المتعلقة بالمقياس إلى تحديد درجة صحة هذا المقياس في قياس مفهوم المخاطرة المدركة، وبناء على نتائج الدراسات تم إضافة بعض النتائج الأخرى

المحتملة لقرار الشراء، و التي تمثل بعض الأنواع الأخرى من المخاطر .[1] وبذلك أصبح مفهوم إلخاطرة المدركة بتضمن الأنواع التالية:[2]

أ/ المخاطرة المرتبطة بأداء المنتج: وتشير إلى حالة خوف المستهلك من عدم مطابقة المنتج للفوائد والعوائد المتوقعة منه.

ب/ المخاطرة المادية: و هي المخاطر التي قد تنتج عن استعمال المستهلك للمنتج.

ت/ المخاطرة المالية: وتشير إلى إلخوف من أن المنتج لا ستحق الثمن الذي دفع فيه.

ث/ المخاطرة الإجتماعية: و تشير إلى إلخوف من أن الاختيار الخاطيء للمنتج سيؤدي إلى إحراج المستهلك من قبل الآخرين.

ج/ المخاطرة النفسية: و تشير إلى تأثير المنتج على نفسية المستهلك وتقديره لذاته و إلخوف من أن الاختيار الخاطيء للمنتج سيؤثر سلبا على نفسية المستهلك.

ح/ المخاطرة المتعلقة بالوقت: وتشير إلى خوف المستهلك من إضاعة الوقت في البحث عن المنتج المراد شراؤه.

و يواجه المستهلك مخاطر ناتجة عن إستخدام الأنترنت ،وهذه المخاطرة متعلقة بإدراكاته و معتقداته حول الأنترنت، فالمستهلك يعتبر التسوق مهما من ناحية شخصية و إجتماعية، إذ يلبي له حاجات مختلفة منها؛ التفاعلات الإجتماعية، الاستمتاع والراحة، حيث تتوافر تلك الأشياء من

---

[1] أحمد السيد كردي، **المخاطر المدركة لدى المستهلك في التسوق عبر الأنترنت**، تم الاطلاع عليه بتاريخ:2015/07/25، متاح على الموقع :*www.alukah.net/culture/0/78647/*

[2] طارق نائل هاشم، عمر صالح أبو حميدة، **أثر الخطر المدرك على مراحل عملية إتخاذ قرار شراء الأجهزة الكهربائية المنزلية للمستهلك الأردني عبر الأنترنت**،ص 13، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/25، متاح على الموقع.

www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/!!!!.doc

خلال التسوق عبر الأنترنت.[1] إلا أن المستهلك يواجه مخاطر أخرى تتعلق بالتسوق عبر الأنترنت إضافة لما سبق ذكره من أنواع المخاطر الأخرى والمتمثلة في:

خ/ المخاطرة المعلوماتية: وتشير إلى إمكانية أن يقوم شخص ما بالتلاعب والعبث في تنسيق بيئة معلومات التسوق من خلال معلومات غير متناسقة وغير متماثلة وخادعة للمتسوق عبر الأنترنت.

د/ مخاطر الفرص البديلة: و تشير إلى ضياع فرص التسوق عبر المنافذ الأخرى من خارج الشبكة و التي قد تمثل بدائل أفضل.[2]

ينصح **Weber** (قانون **Weber** في الإدراك التسويقي) المسوق عندما يقوم بتخفيض السعر على السلعة المعروفة من قبل المستهلك أن يلجأ إلى تخفيض السعر على السلعة بنسبة كبيرة يمكن أن يلاحظها المستهلك ويدرك الإنخفاض في السعر فيقوم بالشراء، أما في حالة رفع السعر لسلعة معروفة؛ فعلى المسوق أن يلجا إلى الرفع التدريجي غير الملحوظ (غير المدرك) . وهذا القانون ينطبق أيضا على الجودة للسلع المعروفة للمستهلك، ففي حالة تخفيض جودة السلعة يجب أن تخفض تدريجيا بشكل غير ملحوظ، وعندما يتم رفع الجودة يجب أن ترفع بشكل قفزات ملحوظة حتى يتم إدراكها من قبل المستهلك.

إن هذا القانون مبني على ما يعرف بالحد المطلق للإحساس، وهو الحد الذي يستطيع الفرد الإحساس به، وتمييزه للتفريق بين وضعين أو سلعتين عند التعرض لمنبه معين.

---

[1] أحمد السيد كردي، **مرجع سبق ذكره**، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/10.

[2] علي عبد الرضا علي، شفيق إبراهيم حداد، **المخاطرة المدركة وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسوق عبر الأنترنت (دراسة ميدانية في البيئة الأردنية لخدمة التسوق عبر الأنترنت)**، ص 04، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/13، متاح على الموقع: *www.raheems.info/ima/43.**doc***

يستخدم هذا الحد ضمن ما يعرف بالحد المميز الذي ينص على أن التغيير يجب أن يكون مناسبا جدا مع الأصل وهذا القانون هو **قانون الحد الأدنى من التغيير الذي يمكن تمييزه** (Just noceable difference)، وحيث أن القانون هو:

$$\mathbf{JND} = \frac{X2-X1}{X1} \times 10\%$$

وعليه يجب على المؤسسات التسويقية مراعاة ما يلي:

– في حالة خفض الأسعار؛ أن تخفض الأسعار إلى الحد الذي يلاحظه المستهلك كي يستطيع إدراك أهميته؛

– في حالة زيادة الأسعار؛ أن ترفع الأسعار إلى الحد الذي لا يستطيع المستهلك ملاحظة تلك الزيادة ،وبحيث تأتي الزيادة ضمن منطقة أقل من منطقة الشعور.[1]

1-3/ الإتجاهات: يقصد الإتجاهات بأنها تعبير عن المشاعر الداخلية لدى الأفراد ،والتي تعكس أو تكشف فيما إذا كانت لديهم ميول ايجابية أو سلبية نحو شيء معين (صنف أو ماركة من سلعة أو خدمة ما نحو إسم محل أو بقالة أو تاجر تجزئة وهكذا...إلخ).[2]

و قد جاء تعريف الإتجاهات في قاموس English and English بأنه استعداد دائم للتصرف بشكل ثابت ومتعلم اتجاه فئة معينة من الأشياء.[3]

يمكن لمدراء التسويق الاستفادة من دراسة الإتجاهات النفسية للمستهلكين في إعداد الإستراتيجيات التسويقية لمؤسساتهم في ثلاثة جوانب:

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 147، 148.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)** ، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 216.

[3] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 191.

أ/ تحديد قطاعات السوق المهتمة بمنافع معينة في المنتج: وتلعب الوظيفة النفعية دورا كبيرا في تجزئة السوق إلى قطاعات، بحسب المنافع و الفوائد التي يرغبها المستهلكين، فمثلا يبين الجدول التالي تقسيم سوق السيارات كما يلي:

الجدول رقم (2-2): تقسيم سوق السيارات

القطاع	المنفعة الرئيسية	طرق التأثير على الإتجاهات النفسية
الأول	الاقتصاد في النفقات	التركيز على الاقتصاد في استهلاك الوقود و إنخفاض السعر وإنخفاض تكاليف الصيانة وقطع الغيار.
الثاني	ذكر المزايا الأساسية	الأداء الممتاز وعدد السلندرات و قوة المحرك ونوع الفرامل و قدرة السيارة على المناورة...إلخ.
الثالث	الفخامة	الإشارة إلى خصائص الفخامة في السيارة

المصدر: إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية و الثقافية والنفسية و التربوية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 243.

و يستخدم مسؤول التسويق هذا التقسيم للتأثير عل كل فئة من المستهلكين على حدة، أو إستخدامهم مجتمعين. تطوير المنتجات الجديدة بما يتفق مع الإتجاهات النفسية للأفراد نحو بعض المنتجات والمفاهيم القديمة تتغير بمرور الزمن.فيجب على المؤسسة ومدراء التسويق الإستجابة لهذه التغيرات و الإتجاهات حتى لا تفقد العميل، ومع التغير التدريجي في بعض القيم الشخصية و الإجتماعية والحضارية السائدة بالمجتمع، فإن الإتجاهات النفسية تتغير أيضا؛ مما يستوجب على رجال التسويق ضرورة قياس هذا التغير، ومتابعة و تطوير المنتجات التي تتلاءم معه.

ب/ إعداد الإستراتيجية الترويجية الملائمة وتقييمها طبقا للإتجاهات النفسية للمستهلكين: فيجب أن يكون مدير التسويق على علم تام بالإتجاهات النفسية للمستهلكين

المستهدفين ،فإن الشروع في إعداد الإستراتيجية حتى تكون تلك الإستراتيجية فعالة. وكثيرا ما يحكم مدراء التسويق على فاعلية الإعلانات التجارية بمدى قدرتها على التأثير في الإتجاهات النفسية للمستهلكين، ويتم ذلك عادة من خلال قياس العناصر المكونة لتلك الإتجاهات قبل وبعد مشاهدة المستهلكين للإعلان. وقد يتطلب ذلك في بعض الأحيان التعديل في الإعلان ،للتأثير على مكونات الإتجاهات من خلال التأثير في العنصر الإدراكي عبر زيادة المعلومات . و أيضا التأثير في العنصر الوجداني من خلال الأشكال الرمزية و التصويرية، وفي بعض الأحيان التأثير في العنصر السلوكي مثل منح المشتركين هدية أو إجراء تخفيضات، أو إستخدام كوبونات خصم.[1]

1-4/ التعلم: يقصد التعلم بأنه كافة الإجراءات و العمليات المستمرة و المنتظمة والمقصودة و غير المقصودة لإعطاء أو إكساب الأفراد المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها عند شراء ما هو مطروح من أفكار ،مفاهيم ،سلع أو خدمات. بالإضافة إلى تعديل أفكارهم، معتقداتهم، مواقفهم والأنماط السلوكية نحو هذا الشيء أو ذلك.[2]

هذا المفهوم للتعلم يفيد رجال التسويق في زيادة إدراك وإستجابة المستهلكين للوسائل و الأساليب التي يمكن إستخدامها لإكساب أو تعديل أو تغيير مواقف أو أنماط السلوك لديهم حول المفاهيم و السلع والخدمات موضوع التسويق، فمعظم البرامج الدعائية وبخاصة تلك التي تتم عبر أجهزة التلفاز تتم مساءا أو في أوقات الراحة و الاسترخاء لمعظم الناس العاملين، حيث يمكث معظم الناس في بيوتهم في مثل هذا الوقت و ينسوا همومهم و مشاكل العمل.

تسويقيا فإن عملية التعلم من وجهة نظر المسوقين هي كافة الإجراءات و العمليات المستمرة و المنتظمة المقصودة وغير المقصودة التي تقوم بها المؤسسات التسويقية بهدف إعطاء أو إكساب

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 243،244.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص110.

المستهلكين الحاليين و المتوقعين المعرفة المعلوماتية التي يحتاجونها عند إتخاذهم قرارات الشراء و ذلك فيما يتعلق بما هو مطروح الأن وفي المستقبل من السلع والخدمات . ويتم تحقيق التعلم باعتماد مراحل وعمليات للتعلم تكون مدروسة و موظفة حسب مستويات المتعلمين.

و يتصف التعلم بالاستمرار والتغير و يمكن أن يكون مقصودا أو عرضيا وانه قد يحدث من خلال التفكير و الملاحظة و الخبرة ، ويحدث التعلم بشكل مخطط له؛ و يمكن أن يحدث بالمصادفة و نتيجة ظروف معينة.

و تسويقيا فإنه من المهم جدا لرجال التسويق أن يركزوا على دوافع المستهلكين التي يتم إكتشافها من قبلهم ثم محاولة القيام بدور فعال لتعليم فئات المستهلكين ودفعهم باتجاه الأهداف التسويقية التي يرغبون بها. لأن ما يظهره الشخص من سلوك ما هو إلا جزء صغير من مخزون سلوكي كبير يمثل بدائل مختلفة لتصرفات يواجه بها الشخص المواقف المختلفة التي تمثل ظروف بيئته . وهذا المخزون السلوكي يمثل الحصيلة التي تعلمها الشخص من خلال تفاعله وتعامله مع عناصر البيئة المحيطة به، وتأتي أهمية دراسة التعلم للتعرف على الكيفية التي يتشكل ويتكون بها سلوك الشخص كنتيجة لتأثير الظروف و العوامل المحيطة به، وكنتاج لتراكم الخبرات مع هذه الظروف والعوامل ،و التعرف أيضا على تلك العوامل التي تحكم عملية و إظهار وإخراج الشخص لما تعلمه من سلوك، وإستمرار ممارسته له ومثابرته عليه.[1]

2/ العوامل الشخصية: تتأثر قرارات المستهلك بالسمات الشخصية مثل عمر المستهلك، العمل، الحالة الإقتصادية، نمط الحياة والشخصية.

2-1/ مرحلة العمر ونمط الحياة: يغير المستهلكون المنتجات التي يشترونها خلال فترة حياتهم، وعادة ما ترتبط أذواق الطعام و الملابس والأثاث بتغير مراحل العمر، كما يمكن أن يكون

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 152،153.

للمستهلكين من نفس الثقافة الفرعية و الطبقة الإجتماعية والوظيفة أنماط حياة مختلفة ;و يقصد بنمط حياة المستهلك الأنشطة (العمل والهوايات) ، الإهتمامات (الطعام والأزياء) و الآراء (سواء عن الموضوعات الإجتماعية، الأعمال و المنتجات)،[1] والتي يمارسها الفرد تجاه ما يحيط به من قضايا اقتصادية، سياسية، ثقافية وإجتماعية، وبالتالي فهي تعبر عن عملية التفاعل الكلي بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

و يختلف نمط الحياة من فرد إلى آخر حتى بين من يعمل في نفس المهنة، أو من يقع في نفس الطبقة الإجتماعية؛ لذلك يحاول رجال التسويق البحث عن علاقات معينة تربط منتجاتهم مع أنماط الحياة المختلفة للأفراد، وهنا يأتي دور علم النفس في بحث وقياس و تصنيف أنماط الحياة.[2]

الجدول رقم (2-3): دورة الحياة العائلية وسلوك الشراء

مراحل دورة حياة العائلة	الدخل	نوع الإستهلاك
أعزب	متواضع	مشروبات، ملابس، ترفيه
شاب متزوج دون أطفال	في ارتفاع	ترفيه، سلع معمرة
متزوج له أطفال صغار	في إنخفاض	سكن، أدوية، لعب أطفال، أجهزة
متزوج له أطفال صغار لهم أكثر من 06 سنوات	في إنخفاض	تعليم، رياضة
زوجين مسنين معيلين لأولادهم	ثابت	تعليم، أثاث فاخر، سيارة ثانية
زوجين مسنين غير معيلين لأولادهم	أعلى	رحلات، ترفيه، منزل للتقاعد
المتبقي الوحيد	في إنخفاض	الأمن، الصحة، الترفيه

Source: Al.Hassael .M.M, **Le marketing (connaitre et comprendre le comportement de consommateur)** ,2dition publibook, France, 2014, p28.

[1] ناجي معلا ، رائف توفيق ،**أصول التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2002، ص62.
[2] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 232،233.

2-2/ المهنة: تعرف المهنة أو الوظيفة على أنها مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة، يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية . أو هو العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة . وعموما فإن الوظيفة تؤثر بشكل واضح على النمط الاستهلاكي للفرد كونها تعد من أهم أسس تقسيم الطبقة الإجتماعية ، فالعامل مثلا يشتري ملابس العمل و الأحذية ،والطالب يشتري الموضة، بينما يشتري الوزير أو المسؤول خدمات الترفيه و السياحة وسلع الرفاهية.يقوم رجال التسويق بتحديد المجموعات الوظيفية التي يكون لديها إهتمام مرتفع بالسلع والخدمات، وعليه قوم المؤسسة بأنتاج السلع والخدمات و تجزئة السوق وفقا للتصنيف الوظيفي للمستهلكين.

2-3/ العوامل الإقتصادية: يتأثر اختيار المنتج بالعوامل الإقتصادية للفرد وفي مقدمتها الدخل المقابل للأنفاق، ويعرف بأنه مقدار المبلغ المخصص للأنفاق على السلع والخدمات نسبة إلى مجمل الدخل المتاح ،وكما ترى القاعدة الإقتصادية بوجود علاقة طردية بين الدخل وحجم الطلب على السلع والخدمات الجديدة وذات الجودة العالية ويطلق عليها السلع العادية.

كما يوجد هناك علاقة عكسية بين الدخل و حجم الطلب على السلع والخدمات القديمة والرديئة والمستعملة، كما بينت العلاقة بين الدخل والطلب بأن العائلات و الأفراد ذوي الدخول المرتفعة ينفقون أكثر على شراء السلع والخدمات بزيادة الدخل، رغم أن نسبة ما ينفق عليها من الدخل تقل بزيادته، و بينت أيضا أن مرونة الطلب الدخلية أقل من الواحد الصحيح اعتمادا على ذلك، فيما استبعدت دراسات أخرى أثار الدخل الطاريء الذي يحصل عليه الفرد بشكل عرضي نتيجة مكافأة أو علاوة إضافية على شراء السلع والخدمات.

وعليه فإن مرونة الطلب الدخلية تزداد بموجبها إلى الواحد الصحيح؛ وهو ما يطلق عليه الطلب أحادي المرونة الذي يبين أن الزيادة الحاصلة في الطلب على السلع والخدمات نتيجة زيادة الدخل تتم بنسب متساوية . كما يعطي رجال التسويق أهمية للعوامل الأخرى غير الدخلية التي

تـؤثر علـى سـلوك المسـتهلك كمعـدل الادخـار، القـروض الاسـتهلاكية، سـعر الفائـدة و معـدل التضخم.[1]

2-4/ الشخصية:

يقصد بالشخصية حسب (بن عيسى عنابي، 2003) «جملة المعطيات البيولوجية الفطرية والأهواء والدوافع والرغبات و الغرائز لفرد ما و جملة الإتجاهات المكتسبة بفضل التجربة».[2]

وهي حسب (محمد أمين السيد علي، 2012) « تلك الصفات النفسية الداخلية الوراثية و المكتسبة التي تحدد وتعكس كيفية تصرف أو سلوك المستهلكين النهائيين نحو المؤثرات البيئية أو المواقف الجديدة».[3]

من التعريفين السابقين، نستنتج أن الشخصية تتميز بما يلي:

- هي ذلك التفاعل القائم بين مجموعة وظائف بسيكولوجية وبيولوجية، وليست واحدة لدى كل الناس رغم التشابه الموجود في بعض نواحيها ;نظرا لأنهم نشئوا في بيئة ثقافية واحدة؛

- إن الشخصية ليست مجموعة من الصفات و الخبرات والرغبات و الدوافع بل هي أكثر من هذا كله؛

- توصف الشخصية عادة في ضوء مجموعة من الخصائص أو الصفات كالثقة بالنفس، الكبرياء أو التواضع، الخضوع أو السيطرة، الطموح، المبادرة أو السلبية، العدوانية والمرح وهكذا . وهذه الصفات هي التي تكشف عن سلوك الفرد في الحياة؛

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 231،232.

[2] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)**، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 169.

[3] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 137.

– أن قسما من الخصائص التي تكون الشخصية الإنسانية يتكون نتيجة الخبرة و التجربة التي يمر بها الفرد كالاعتماد على النفس، التواضع وحب الظهور، ولكن قسما آخر تفرضه عليه المواقف التي يمر بها الفرد فيصبح ملتزما بها؛ ومن ثم يتكون السلوك بالاستناد إليه كالعدوان و الاستسلام ،كما يوجد قسم ثالث يتكون من الصفات التي تولد مع الفرد بصفة فطرية و تبقى معه كالإنسان العطوف، الرحيم والكبرياء؛

– إن شخصية الفرد متحركة نتيجة تفاعلها المستمر مع المحيط والبيئة التي يعمل فيها.[1]

وبما أن لكل فرد شخصية تميزه عن الآخرين في سلوكه العام وفي سلوكه الشرائي، حيث تقسيم المستهلكين يتم وفق هذا العامل، ومن هذه التقسيمات و التمييز هي؛ الزبون العاطفي، الزبون الرشيد، الزبون الودود، الزبون الإنفعالي، الزبون الهادىء و الزبون الخجول.[2]

ومن وجهة النظر التسويقية تمثل الشخصية مؤثر إجتماعي مهم على الآخرين ،حيث أننا نجد بأن الطالب يحاول تقليد أستاذه الذي يقتدي به ويجد فيه جزء من التعبير عن صورته الذاتية، كذلك العمال قد يقلدون رئيس العمل في تصرفاته لأنه يمثل بالنسبة لهم شخصية مهمة ذات أثر فعال فإذا قام رئيس العمل بشراء ملابس فإن العاملين من المحتمل أن يقلدوه ،وبذلك فإنه يمارس تأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على قرار شراء العاملين؛ كذلك نجد بأن الفتيات يعملون إلى تقليد الأمهات ويصل أحيانا إلى حد تقمص الشخصية مما يؤكد التأثير الكبير على سلوكهن من جراء سلوك أمهاتهن.

---

[1] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)**، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 169، 170.

[2] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك**، مرجع سبق ذكره، ص 148.

كذلك نجد بأن إستجابة الأفراد وردود أفعالهم دلائل الإنزعاج أو الارتياح التي تظهر عليهم و الناتج من خلال تلقي مثير من البيئة الخارجية أن هذه التعبيرات تمثل الإستجابة ;وان هذه الإستجابة تختلف بإختلاف الأفراد و خير مثال على ذلك عند دخول عدد معين من الزبائن إلى أحد المتاجر فإننا نلاحظ تغييرات مختلفة تسود على وجوه هؤلاء الزبائن، الرضى، الابتسامة، الإنزعاج، الخروج الفوري، التأمل وغيرها من الردود المختلفة، وهنا يأتي دور رجال البيع في استقطاب الزبائن و في إستخدام الأسلوب المناسب لكل زبون، حيث نجد بأن هنالك من يأخذ المنتج ولارتياح واضح على شكله و لكن بعد قليل يقوم بإعادة المنتج و تبدأ عليه علامات اللامبالاة أو عدم الرضا أن مراقبة الزبائن تكسب رجال البيع خبرة في التعامل معهم وان تدريب رجال البيع وإعدادهم الإعداد المناسب سوف يقود إلى نجاحهم في عملهم و تحقيق أهداف المؤسسة.[1] وبصفة عامة دراسة الشخصية وخصائصها بدقة يمكن رجال التسويق من تحقيق فوائد عديدة أهمها ما يلي:[2]

– إمكانية تجزئة السوق؛ إلى بعض السلع (اللحوم الحمراء والبيضاء) و المشروبات (كالمياه الغازية و العصير) وألوان الملابس وموديلاتها بالإضافة إلى ماركات السيارات و أحجامها و أماكن صنعها لتتفق وتنسجم مع أنماط الشخصية المتداولة في أدبيات الدراسة العلمية عن موضوع الشخصية؛

– تساعد دراسة خصائص الشخصية في تحديد الوسيلة الترويجية المناسبة لكل نمط من أنماط الشخصية الموجودة في سوق سلعة أو خدمة ما؛

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك**، مرجع سبق ذكره، ص ص 149،150.

[2] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)** ، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

– بعض إسهامات خصائص الشخصية أفادت بأن الشخصيات المجددة و المبتكرة أكثر ميلا لشراء السلع الجديدة ،أما الأفراد من أصحاب الشخصيات المحافظة لا يميلون لتبني شراء السلع الجديدة؛

– اختيار التموقع المناسب للمنتجات.[1]

الفرع الثاني: العوامل الخارجية (الموضوعية): وهي تلك العوامل التي يكون مصدرها من خارج التكوين النفسي و البيولوجي للمستهلك النهائي، كما أن تأثيرها على السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين لا يقل أهمية عن باقي العوامل الأخرى.

1/ المتغيرات التسويقية: تعتبر أحد العوامل التي يأمل رجل التسويق في أن تؤثر في سلوك المستهلك ،فكل عناصر المزيج الأربعة يتم تخطيطها بهدف تحقيق تأثير ايجابي على المستهلك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:[2]

1-1/ المنتج: تؤثر خصائص المنتج على سلوك المستهلك، ومن جملة الخصائص لدينا التعقد، الجودة المدركة ...إلخ. فالمنتجات الجديدة تحتاج إلى قرار شراء معقد، ولذلك فإن بعض المنتجين يقدمون منتجات مبسطة ومألوفة للمستهلك من اجل تجنيبه البحث المكثف عن المعلومات، إلى جانب أن المظهر المادي للمنتج يؤثر على السلوك، دون أن ننسى التبيين الذي يؤثر على إدراك المستهلك لمنافع المنتج.

1-2/ التسعير: تؤثر سياسة التسعير في سلوك المستهلك كثيرا، فعندما يبحث هذا الأخير عن السعر المنخفض أو الحصول على خصومات أو عندما يقوم بإتخاذ قرار شراء روتيني، فإن السعر يكون هام جدا بل قد يكون أحد أهم خصائص المنتج التي يقيمها المستهلك.

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 126.

[2] محمد فريد الصحن، **مبادىء التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 127.

1-3/ التوزيع: يلعب التوزيع دورا هاما في التأثير على السلوك الشرائي للمستهلك ،فبالنسب للشراء الروتيني تعد إتاحة المنتجات و توفيرها امرأ ضروريا في هذا الشأن، كما أن نوع قناة التوزيع يؤثر في عملية إدراك العلامة ;فعندما تعرض العلامة في أحد المحلات الكبيرة يكون لها مكانة أفضل من عرضها على الأرصفة أو في محلات صغيرة.

1-4/ الترويج: تؤثر إستراتيجية الترويج في كل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار الشرائي، فالرسالة التي يرسلها المنتج تذكر المستهلك بأن لديه مشكلة، وان المنتج سيساعده على حل هذه المشكلة، وانه سيحصل على قيمة أعلى نتيجة شرائه هذا المنتج.

2/ العوامل الثقافية: يتأثر المستهلك بمجموعة من المتغيرات أو العوامل الثقافية التي تحدد سلوكه وتوجهه، وتتمثل هذه العوامل في:

2-1/ الثقافة الكلية: هو مركب من المعرفة و العقائد والفنون والأخلاقيات و القانون و العادات و القيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في مجتمع ما، وبالتالي يمكن اعتبارها نمطا للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد.[1]

2-2/ الثقافة الفرعية: يمكن النظر إلى الثقافات الفرعية على أنها تلك الثقافات التي دخلت وتعايشت مع ثقافة المجتمع الأصلية لأسباب منها الهجرة أو العمل المؤقت، والتي يكون لأفرادها قيم ومعتقدات و أنماط سلوكية تميزهم نسبيا عن أفراد الثقافة الأصلية.[2]بالإضافة إلى التزامهم ببعض المفاهيم السائدة في الثقافة الأكبر في المجتمع.[3]

---

[1] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 113.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص 391.

[3] حمد الغدير، رشاد الساعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 175.

3/ العوامل الإجتماعية: يتأثر المستهلك بمجموعة من المتغيرات أو العوامل الإجتماعية التي تحدد سلوكه وتوجهه، وتتمثل هذه العوامل في:

3-1/ الطبقات الإجتماعية: يُقصد بالطبقة الإجتماعية تلك الطبقة التي ينتمي إليها المستهلك و المتمثلة بمجموعة من الأشخاص، يجمعها قإسم مشترك من العادات والتقاليد و القيم والمفاهيم و الإهتمامات والأنماط المعيشية.وهذه المجموعة تمارس أنماط سلوكية متقاربة، وهي جزء من الطبقات الإجتماعية المكونة للمجتمع.[1]

إن الطبقة الإجتماعية تحدد سلوك المستهلك الذي ينتمي إليها إلى درجة كبيرة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في الدول المتقدمة، حيث أكدت هذه الدراسات على وجود ثلاث طبقات أو صفات إجتماعية، يتوزع عليها أفراد مجتمع ما. وهذه الطبقات هي؛ الطبقة العليا، الطبقة الوسطى، الطبقة الدنيا. وكل طبقة من هذه الطبقات تتكون من طبقتين، كما أن كل طبقة تتميز بعدد من الخصائص.[2]

تعتبر الطبقات الإجتماعية معيارا مناسبا لتقسيم السوق وفقا لتطلعات، أذواق، قيم وإتجاهات المستهلكين. وإذا تم تحديدها بدقة، فيمكن أن تساعد رجل التسويق على إعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة لهم.[3] حبث أشارت النتائج التي توص إليه الكثير من الباحثين في مجال سلوك المستهلك إلى ما يلي:

– وجود علاقة طردية بين الصفة الإجتماعية (الطبقة الإجتماعية) وبين خصائص السلع والخدمات التي يريد الحصول عليها؛

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، 196.

[2] **نفس المرجع**، ص197.

[3] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 162.

– إن هناك تأثيرا مباشرا لإدراك الفرد بأنتمائه إلى طبقة إجتماعية معينة على كثير من القيم و المواقف والميول السلوكية ;يمكن أن تبرز فروقا في النمط الاستهلاكي.[1]

3-2/ الجماعات المرجعية:

يُطلق مفهوم الجماعة على أي تجمع لشخصين أو أكثر ممن يشتركون بقيم أو أعراف أو سلوك معين، وتجمعهم علاقة معينة بحيث تتداخل سلوكياتهم. فيما تعرق الجماعة المرجعية على أنها تلك المجموعات التي يمكن أن تستخدم كإطار مرجعي للأفراد في قراراتهم الشرائية وفي تشكيل مواقفهم وتجمعهم وسلوكهم.[2]

ونضيف بأن الجماعات المرجعية هي المجموعات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على اتجاه الأفراد وسلوكياتهم الشرائية. وتسمى المجموعات ذات التأثير المباشر بالمجموعات العضوية كالعائلة، الأصدقاء، الجيران والأقارب، وهم يتفاعلون بشكل مستمر و لكنه غير منظم. أما المجموعات الثانية؛ فهي مجموعات أكثر تنظيما و لديها إيحاءات أو علامات غير مباشرة، وتؤثر على السلوك الشرائي للأفراد مثل الدين ،والاتحادات التجارية ونقابات العمال، وهي تميل لأن تكون أكثر انتظام؛ وتتطلب تفاعل مستمر بشكل أقل.[3] ويولي رجال التسويق إهتماما كبيرا لتأثير الجماعات المرجعية في تعديل أو تغيير موقف المستهلكين ايجابيا نحو ما هو مطروح من علامات سلعية أو خدمية ،ومن مظاهر إهتمام رجال التسويق بالجماعات المرجعية؛ تصميم كافة المنبهات التسويقية المقبولة للمستهلكين المستهدفين و التي تشجعهم على شراء تلك العلامات الأكثر مرغوبية

---

[1] كاسر نصر المنصور، **مرجع سبق ذكره**، ص201.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص 211.

[3] إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، مرجع سبق ذكره، ص 211.

لديهم. ولكي تكون الجماعات المرجعية قادرة على أحداث التغيير أو التعديل المطلوب في مواقف المستهلكين المستهدفين يقوم رجال التسويق بالأنشطة التالية:

– تقديم كافة المعلومات الدقيقة عن العلامات السلعية أو الخدمية ،بهدف إعلام المستهلكين المستهدفين بالمنافع أو الفوائد التي يمكن أن يحصلوا عليها في حالة شرائهم لها؛[1]

– توفير مختلف الفرص؛ لمقارنة أسلوب تفكير و مواقف الأفراد و أنماط السلوك المألوفة للجماعة التي يتأثروا بها ،ومن خلال حوارات إعلانية مخططة الهدف؛

– إقناع المستهلكين المستهدفين لتبني مواقف وأنماط سلوكية تتوافق أو تنسجم مع قيم الجماعات التي يطمحون في الإنتساب إليها أو ينتسبون إليها؛

– إضفاء صبغة الشرعية أو الموافقة للقرارات السلوكية و الشرائية التي يتخذها المستهلكون من قبل الجماعات المرجعية المرغوبة لديهم، أو التي يطمحون في الإنتساب إليها أو ينتسبون إليها.[2]

3-3/ العائلة:

يقصد بالعائلة حسب (بن عيسى عنابي، 2003) بأنها وحدة إجتماعية تتكون من شخصين أو أكثر ،يكون بين أفرادها علاقة شرعية كالزواج؛ مع إمكانية تبني هذه العائلة لأفراد آخرين كإبناء وبنات يسكنون في بيت واحد.[3]

ويمكن التميز بين نوعين من الخلايا العائلية:[4]

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص331.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص332.

[3] **نفس المرجع** ، ص294.

[4] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 214.

أ/ العائلة الأصلية: تتكون هذه العائلة من آباء وأمهات و إخوة وأخوات شخص ،وهي العائلة التي تربى فيها الفرد ومنها يكتسب العديد من القيم والإتجاهات الفكرية نحو الدين، السياسة، الاقتصاد، الاستهلاك...إلخ.

ب/ العائلة الحالية: تتكون هذه العائلة من الزوج و الزوجة والأولاد، وهي العائلة الشائعة في معظم المجتمعات، حيث يكونها الفرد من خلال الزواج والأنجاب، وتمارس تأثيرا عميقا ودائما على إتجاهات، آراء وقيم الفرد.

المطلب الثالث: إتخاذ القرار الشرائي للمستهلك

يتخذ المستهلك النهائي يتخذ المستهلك النهائي يوميا العديد من القرارات الشرائية، ويتأثر في ذلك بمجموعة من العوامل التي تحدد سلوكه، و يمكن للمستهلك أن يلعب عدة ادوار أخرى إلى جانب دوره في الشراء، كما أن المستهلك يمر في عملية إتخاذ قراره الشرائي بمجموعة من المراحل.

الفرع الأول: أدوار الشراء: لعله من المناسب أن نحاول إعطاء فكرة موجزة عن ادوار الشراء ، وهذا للتفريق بين من يقترح فكرة الشراء ومن يتخذ قرار الشراء ومن يشتري فعليا ومن يستهلك السلعة، وتتمثل هذه الأدوار في:[1]

1/ المبادر: وهو أول فرد سواء في العائلة أو المؤسسة و الذي يقترح فكرة شراء سلعة ما، فقد تكون الزوجة مثلا هي صاحبة فكرة شراء سيارة جديدة.

2/ المؤثر: فقد يكونوا الأشخاص الذين يقدمون المعلومات الايجابية عن السلعة أو الخدمة، مما يؤدي إلى إقناع الآخرين بشرائها مثل نجوم السينما عندما يعرضون السلعة ، أو الطفل الذي يبكي و يحاول إقناع والديه بشراء سلعة ما.

---

[1] علي موسى الددا، **التسويق المعاصر (المفاهيم والسياسات)**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص ص 75،77.

3/ المقرر: و هو شخص أو أشخاص يتخذون قرار الشراء بشكله النهائي والذي يتضمن من أين يشتري أو كم يشتري و ماهي العلامة التجارية ووقت الشراء، وتجدر الإشارة أن قرار الشراء قد يشترك فيه أكثر من شخص كالزوج و الزوجة وذلك حسب طبيعة السلعة و أهميتها و مقدار ما يتمتع به كل منهما ماليا ومعنويا داخل العائلة.

4/ المشتري: و هو الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بعملية الشراء كالزوجين عند قيامهم بشراء إحتياجات العائلة من المحلات التجارية، ودور هذا لا يتجاوز دور منفذ القرار. و لا يهتم رجال التسويق بهذه الفئة إلا إذا كانوا مؤثرين على الشراء أو متخذين لقرار الشراء إضافة إلى قيامهم بمهمة تنفيذه.

5/ المستخدم: قد ينطبق ذلك على فرد أو مجموعة أفراد يستعملون السلع أو الخدمة، مثل الفرد الذي تقدم له هدية أو العامل الذي يعمل على آلة معينة.

الفرع الثاني: أنواع قرارات الشراء: بشكل عام يمكن تقسيم قرارات الشراء إلى نموذجين رئيسيين:[1]

1/ القرارات المعقدة: وهي القرارات التي يتخذها الفرد من خلال سعيه لتقديم الحل الشامل للمشكلة التي يعاني منها؛ و يقع المستهلك في مأزق إتخاذ القرار المعقد عند التورط في عملية شراء هامة تتضمن حسابات دقيقة و تفكير عميق في الأهمية الإقتصادية و النفسية لعملية الشراء و في خطر تشغيل أو إستخدام المنتج .فالأهمية الإقتصادية للسلعة تعني مقارنة سعرها مع دخل المستهلك أو حالته المادية، فالمنتجات الباهضة الثمن ذات أهمية اقتصادية لأصحاب الدخول المتوسطة وذوي الدخول المتدنية، أما الأهمية النفسية للسلعة فترتبط بالأهمية أو القيمة الإجتماعية

[1] حسام فتحي أبو طعيمة، **الإعلان وسلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)**، دار الفاروق للنشر، الأردن، 2008، ص ص 183،184.

لإستخدام السلعة أو قد ترتبط بالمغزى الشخصي الذي يحقق شراء أو إستخدام السلع بالنسبة للمستهلك ،بينما خطر الأداء أو الإستخدام للسلعة فيرتبط بالشراء للسلع التي قد تستخدم أو تشغل بشكل سيء ما قد يعرض مستخدمها للخطر، فعلى سبيل المثال يترتب على شراء البطانيات الكهربائية التفكير بخطر الأداء أو الإستخدام.

2.القرارات المبرمجة أو القرارات المعتادة: وهي قرارات ناتجة عن عملية التعلم التي يعدها المستهلك عندما يتخذ القرارات المعقدة والصعبة.

الفرع الثالث: مراحل إتخاذ قرار الشراء: تمر عملية إتخاذ القرار الشرائي بالنسبة للمستهلك بمجموعة من المراحل منها ما يسبق قرار الشراء، ومنها ما يأتي بعده، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

1/ إدراك المشكلة أو الفرصة: تبدأ عملية الشراء بادراك أو شعور المستهلك بأن لديه حاجة أو رغبة في الشراء أو يشعر بوجود مشكلة لديه و يحتاج إلى الشراء، أو يجد أمامه فرصة متاحة.[1]

2/ البحث عن المعلومات: يبدأ المستهلك النهائي في هذه المرحلة بالبحث عن المعلومات وجمعها من كافة المصادر حول جميع البدائل الممكنة أو المتاحة حول السلعة أو الخدمة. ويبين الواقع التطبيقي؛ أن المستهلك النهائي يميل إلى جمع المعلومات أكثر كلما كانت السلعة المراد شرائها ذات مخاطر أكبر، وكلما كان سعرها مرتفعا، كما يبين أيضا أن هناك مصادر متعددة بإمكان المستهلك النهائي الحصول منها على المعلومات اللازمة حول السلعة أو الخدمة المراد شراؤها .[2] ومن بين مصادر المعلومات التي يعتمد عليها المستهلك، نجد:[3]

---

[1] علاء الغرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر،2007، ص91.

[2] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص123.

[3] Richard Ladwein, **le comportement de consommateur et de l'acheteu**r, 2éme édition, Economica, France, 2003, p 225.

2-1/ المصادر العلائقية: وتتمثل في الأصدقاء، العائلة والمحيط.

2-2/ المصادر المستقلة: وتشمل المؤسسات العامة، جمعيات حماية المستهلك...إلخ.

2-3/ المصادر التجارية: وتشمل الإعلان، البيع الشخصي...إلخ.

2-4/ المصادر التجريبية: استعمال المنتج...إلخ.

و يتمثل دور رجل التسويق في هذه المرحلة في تحديد المصادر التي قد يستخدمها المستهلك النهائي لجمع المعلومات عن مختلف البدائل المتاحة من السلعة وأهمية كل مصدر من هذه المصادر، وذلك لإيجاد صيغة مناسبة للتعامل معها بما يحقق الهدف العام له، ألا وهو إرضاء المستهلكين النهائيين.[1]

3/ تقييم البدائل المتاحة: عندما ينتهي المستهلك من تحديد البدائل المتاحة وجمع المعلومات اللازمة عنها ،يقوم عندها بتقييمها وتحديد جاذبيتها النسبية باستعمال بعض المعايير التي تعكس المواصفات المرغوبة في السلعة أو الخدمة ،وبطبيعة الحال تختلف المعايير المستخدمة في تقييم البدائل المتاحة من شخص لأخر. [2]وتتكون عملية التقييم من الخطوات التالية :[3]

3-1/ تحديد معايير التقييم: ومن أمثلة ذلك:

- معجون الأسنان؛ الحماية ضد التسوس، الذوق ،السعر؛
- آلة تصوير (مصورة)؛ صفاء الصورة، مدى تقريب الصورة، حجم الآلة ووزنها، السعر؛
- الرحلة الجوية؛ احترام التوقيت، الوجهة، الخدمات المقدمة أثناء السفر، الأسعار؛

---

[1] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص124.

[2] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، 62.

[3] عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات-النظرية والتطبيق)**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص106.

– جهاز التسجيل؛ السعر، العلامة، الصوت، شكل الجهاز، الضمان، خصائص الجهاز؛

3-2/ تحديد أهمية كل معيار: فبالرغم من أن السعر يستخدم معيارا لدى معظم المستهلكين، إلا أن هناك بعض الناس يعطون وزنا أهم للسعر وبعضهم الآخر يعتبره عاملا ثانويا، وخاصة إذا كان ارتباطه ضعيفا بالنسبة لدخل المشتري.

3-3/ تحديد قيمة السلعة لدى المستهلك: فعندما ينتهي المستهلك من تحديد أهمية المعايير، يحين الوقت للمقارنة بين البدائل المتاحة وفقا لمعتقداته اتجاه مختلف العلامات، وهذا على مستوى كل معيار من هذه المعايير.

و يحاول رجال التسويق التأثير في نواتج هذه المرحلة من خلال ثلاثة طرق وهي:[1]

– من خلال تعليم المستهلكين الخصائص الهامة التي يجب إستخدامها في عملية المفاضلة بين البدائل عند شراء منتج معين؛

– تعريف المستهلكين بالمعيار الأكثر أهمية عندما يقوم الفرد بأنتقاء علامة تجارية معينة، وكيف يتواجد هذا المعيار في علامات معينة؛

– تحفيز المستهلك على التوسع في مجموعة البدائل المثارة لكي تحوي المنتج الذي يقدمونه ،فقد تقوم شركة سياحة بإقناع الزبائن برحلة جديدة توفر لهم أنشطة جديدة أو طقس مختلف لترغيبهم في الذهاب إليها.

3-4/ إتخاذ قرار الشراء:

بعد أن يقوم المستهلك بجمع المعلومات عن البدائل المتاحة و تقييمها في ضوء المعايير المناسبة من وجهة نظره فإنه يقوم بتضييق البدائل حتى يقوم بإتخاذ قرار الشراء أو البديل الأفضل، و حينئذ يقرر المستهلك المكان أو المتجر الذي ستوجه إليه للشراء منه أو يقرر الشراء من منزله

[1] علاء الغرباوي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص94.

أو من عمله أو من خلال البريد.[1] و بشكل عام يتوقف توافر نية الشراء لدى المستهلك النهائي على مجموعة من العوامل ،والمتمثلة في:[2]

أ/ العوامل الإقتصادية: وتتعلق بالدخل المتاح للمستهلك (حاليا ومستقبلا) ، السعر، شروط الدفع والتعامل والخدمة.

ب/ عوامل إجتماعية: و تتعلق بآراء وإتجاهات الجماعات المرجعية المحيطة بالمستهلك النهائي سلبا أو إيجابا نحو الشيء الذي يفكر في شرائه، ويتوقف تأثير هذه العوامل على مدى إستجابة المستهلك النهائي بآراء و إتجاهات الآخرين.

ت/ عوامل نفسية: و تتعلق بأنطباعات و إتجاهات المستهلك نحو بعض العلامات أو المؤسسات أو الدول، والتي تجعله يفضل سلعة معينة على غيرها من السلع الأخرى.

3-5/ سلوك ما بعد الشراء:

إن القيام بعملية الشراء لا تنتهي بقرار الشراء بل تمتد إلى الشعور ما بعد الشراء. فإذا نجحت السلعة التي تم شراؤها في توفير الإشباع المتوقع ،فإن ذلك يقوي درجة تفضيلها في المستقبل، ويثق في نفس مصادر المعلومات التي لجا إليها سابقا، وسيستخدم نفس معايير التقييم، وقد يصبح مشتريا وفيا للسلعة وللعلامة بل وحتى لنقطة البيع.

أما إذا فشلت السلعة في إشباع حاجاته وان أدائها لا يتناسب مع توقعاته ،فإن المشتري سيخفض من اتجاهه الايجابي نحوها ،وسيعيد النظر في عملية إتخاذ قراره الشرائي، وسيبحث عن مصادر أخرى للمعلومات، و سيطلب ضمانات أكثر قبل إتخاذ قراره، وربما حتى يستبعدها نهائيا

---

[1] علاء الغرباوي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 94.

[2] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص125.

من بين تفضيلاته.[1] والشكل رقم (2-6) يلخص المراحل التي يمر بها المستهلك عند إتخاذه لقرار شراء منتج ما.



الشكل رقم (2-6) مراحل إتخاذ قرار الشراء

Source: William W.Pride, O.C.Ferrell, **Marketing**, 15 edition, South-western cengage learning, USA, 2010, P196.

[1] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص93.

خلاصة الفصل:

إن قدرة المؤسسة على إشباع إحتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والإجتماعي لتواجدها في السوق و إستمراريتها في تحقيق أهدافها .فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج هو مقابلة إحتياجات زبائنها و تحقيق مستوى ربحية مرضي، ويأتي ذلك بصفة أساسية من خلال النشاط التسويقي الذي يترجم مخرجات المؤسسة في شكل سلع وخدمات مقابل إيراد مادي من خلال المبيعات، حيث أن منتجات المؤسسة لا قيمة لها ما لم يتم بيعها في الأسواق.

و نظرا لأن المستهلكين يتفاوتون في إحتياجاتهم ورغباتهم لمنتج ما و بالتالي تكون الإستجابة بطريقة متفاوتو للعروض المختلفة التي تقابل هذه الإحتياجات والرغبات، ونظرا لأن سلوك المستهلك تحكمه عوامل نفسية داخلية كالدوافع، التعلم، الإتجاهات، الشخصية، وعوامل أخرى خارجية كالعائلة، الطبقات الإجتماعية، الجماعات المرجعية، كان على رجل التسويق توصيف السوق و تقسيمه وفقا لعدة أسس، وتحت شروط معينة، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد سوقها أو أسواقها المستهدفة وتوجيه إليها الإستراتيجيات التسويقية الملائمة بكفاءة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية المتمثلة في الربحية، تعظيم الحصة السوقية، البقاء، النمو. وتكسبها مزايا تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في نفس النشاط وفي نفس القطاع أو القطاعات السوقية التي تعمل فيها.

الفصل الثالث:

إدارة المعرفة التسويقية وإنعكاساتها على العلاقة مع الزبون

الفصل الثالث: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون

تمهيد: فرض الواقع التنافسي الحاد على المؤسسة السعي لإرضاء زبائنها بتقديم أداء متميز للقيمة المضافة التي يدركها الزبون من اقتناء منتجات أو علامة المؤسسة، فأصبح جذب الزبائن وإرضائهم يعبر عن حاضر المؤسسة وسبب وجودها، لكن في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد. فاغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع مما جعل مستقبل المؤسسة و تطورها مهددا بدونهم، وبتراجع حصتها السوقية أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن مكاسب المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل الذي يضمن بقائها واستمرارها وزيادة أرباحها، إذ تشير الدراسات إلى أن تكلفة الحصول على جديد للمؤسسة تعادل خمسة أضعاف تكلفة الحصول على زبونها المتعامل معها أصلا. لذلك كان من المنطقي أن تبحث المؤسسات عن أساليب جديدة في تطوير علاقاتها مع الزبون، و التي من شانها أن تميزها في سوقها المستهدف.

يجب على المؤسسة في ظل البيئة التي تعيش فيها بناء إدارة المعرفة التسويقية، والنظر إليها على أنها المصدر الأكثر أهمية في التعامل مع المشكلات التي تواجهها. وإن هذه المعرفة ستكون معتمدة بالأساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن. وفي هذا الاتجاه وقد سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معرفة عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعرفة بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في إتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المنظمة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف.

وتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- إدارة المعرفة التسويقية.
- الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات.
- الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الأول: إدارة المعرفة التسويقية

كل مؤسسة إرتبطت وظيفة التسويق فيها بنظام المعلومات التسويقية، والذي يقوم بتحويل بيانات البيئة التسويقية إلى معلومات تمكن أصحاب القرار من لإتخاذ القرارات الرشيدة، ومع مرور الوقت وتراكم هذه المعلومات و الخبرات والمهارات يصبح للمؤسسة رصيد من المعرفة التسويقية. هذه المعرفة التي تقوم المؤسسة بإداراتها للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية. فللحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المؤسسة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق، وممثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها، وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك، تمثل علمية غلق للفجوة المعرفية بين المنظمة والمستهلك. لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك, يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤشرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين.

المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقية

تعيش المؤسسة في ظل بيئة تسويقية معقدة وسريعة التغير، إذ تحمل التغيرات المستمرة في التكنولوجيا و العوامل الإقتصادية، الديمغرافية، السياسية، إلى جانب بيئتها التنافسية فرصا

وتهديدات، كما أن بيئتها الداخلية تتضمن نقاط قوة ونقاط ضعف، ولا يمكن للمؤسسة أن تستوعب هذه الفرص و التهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ما لم تكن مزودة بنظام للمعلومات التسويقية يوفر لها معلومات تستعملها في إتخاذ قراراتها التسويقية، ويمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وإستغلال نقاط القوة وإصلاح نقاط الضعف.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

أدى التطور التكنولوجي السريع و ظهور المؤسسات العملاقة إضافة العمل في ظروف بيئية تتصف بالتغير السريع و المستمر إلى ظهور الحاجة إلى آليات تساعد المؤسسات في أداء عملها و التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و ما نشاهده اليوم من الأنواع المختلفة لنظام المعلومات يؤكد أن هذا الأخير أصبح ضرورة وحتمية لتوفير المعلومات اللازمة من اجل إتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات الإدارية.

1/ تعريف نظام المعلومات: توجد عدة تعاريف لنظام المعلومات، من أهمها:

عرف (Hugues Angot, 2004) نظام المعلومات للمؤسسة على انه «عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات المنظمة، والمتكون حيث تدمج الموارد البشرية، المعدات و الإجراءات من اجل تحقيق تدفق منتظم للمعلومات التي تحتاج إليها من صادر داخلية وخارجية والموجهة إلى مركز القرار».[1]

عرفه (خضر مصباح الطيطي، 2012) بأنه «مجموعة من المكونات المتداخلة و التي تعمل على جمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات، بهدف المساعدة في دعم عملية إتخاذ القرارات و

[1] Hugues Angot, **Système d'Information de l'entreprise (Analyse théoriques des flux d'information et cas pratiques)** ,4 éme édition, édition de Boeck université, Belgique ,2004 ,20.

التحكم والسيطرة على المؤسسة.بالإضافة على دعم عمليات التنسيق، التنظيم، التخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشكلات و رؤية المواضع المعقدة وبناء منتجات جديدة».[1]

و من خلال هين التعريفين نستنتج أن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة من المكونات من اجل إنتاج المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لإتخاذ قراراتها التي تؤدي إلى حل مشاكلها و تحقيق أهدافها.

2/ مكونـات نظـام المعلومـات: تشكل نظم المعلومات التوليفة المنظمة و المتكاملة للموارد الجوهرية التالية:[2]

- الموارد البشرية les ressources humaines؛
- عتاد الحاسوب L'outil informatique؛
- برامج الحاسوب Les logiciels؛
- شبكات الحاسوب Les réseaux informatiques؛
- البيانات Les données.

2-1/ عتاد الحاسوب: يتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء التالية:

أ/ وسائل الإدخال: تتضمن وسائل الإدخال ما يلي:[3]

- **لوحـة المفـاتيح والفـارة:** وهـي عبـارة عـن وسـائل تسـتخدم لإدخـال البيانـات لجهـز الحاسوب.

---

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص22.

[2] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص19.

[3] عدنان عواد الشوابكة، **دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 175،176.

- **أجهزة الماسحات الضوئية:** وهي عبارة عن أجهزة تقوم محتوى الصفحة على شكل معلومات الكترونية تخزن و تستخدم في الحاسوب.
- **لاقطات الصوت:** وهي عبارة عن أجهزة تستخدم في تسجيل الأصوات و نقل التعليمات من المستخدم إلى الحاسوب.
- **مشغلات الأقراص:** وهي عبارة عن أجهزة يتم من خلالها إدخال البيانات من الأقراص المرنة و الماسحات الضوئية وغيرها ،بحيث تتم قراءة ما تحتويه من معلومات وتخزينها في ذاكرة الحاسوب.
- **عصا التوجيه:** وهي عبارة عن عصا تمسك باليد مثبتة بقاعدة متصلة بالحاسوب يمكن تحريكها في جميع الإتجاهات لزيادة درجة المرونة في الإستخدام.

ب/ وحدة المعالجة المركزية: وهي مركز الأنشطة في الحاسوب، و تحتوي على دوائر كهربائية تترجم وتنفذ تعليمات البرنامج وتتصل مع وحدات الإدخال والإخراج ووحدات الخزن المساعدة .[1] وتحتوي وحدة المعالجة المركزية على:[2]

- **وحدة الحساب والمنطق:** تعتبر هذه الوحدة من المكونات الأساسية لوحدة المعالجة المركزي والمسؤولة عن إنجاز العمليات الحسابية والمنطقية، وعمليات المقارنة؛ وتحتوي على عدد ممن المسجلات أهمها المركم (Acucumulator) الذي يتم فيه إجراء العمليات الحسابية.

---

[1] جعفر حسن الطائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 82.

[2] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**، ص 176.

- **وحدة الرقابة أو التحكم:** تقوم هذه الوحدة بوظيفة السيطرة و تنظيم سير البيانات و البرامج والمعلومات بين مختلف وحدات الحاسوب، وتتلقى التعليمات إما من وحدة إدخال أو من الذاكرة، وتصدر إشارات التوقيت لتنظيم هذه البيانات.
- **وحدة التخزين الرئيسية:** تتصف بكونها ذات سعة تخزينية محدودة وتكلفتها غالية نسبيا، ولكنها تستطيع تناول البيانات مع وحدة الحساب والمنطق بسرعة هائلة لأنها تتصل معها مباشرة،[1] ويتولى هذا الجزء القيام بما يلي:[2]

– تخزين البرنامج الذي يجري تنفيذه؛

– تخزين برامج نظام التشغيل والتي تدير عملية التشغيل؛

– تخزين البيانات أثناء معالجتها من قبل وحدة المعالجة المركزية.

- **ذاكرة الوصول العشوائي RAM (Random Access Memory):** تتيح تخزين البيانات قبل تخزينها على القرص الصلب، تزول محتويات هذه الذاكرة عندما لا يكون جهاز الحاسب الآلي غير موصول بالتيار الكهربائي .و تستخدم نظرا للسرعة الفائقة في التنفيذ (8-10 ns) في حين أن ذلك يستغرق(100 ms) للوصول إلى القرص الصلب؛ ويتم إستخدام (mégaoctets) ms .هذه الذاكرة تكون على شكل وحدة، حيث يمكن زيادة مساحة هذه الذاكرة بإضافة وحدات إضافية.[3]

---

[1] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **تكنولوجيا الإتصال والإعلام الحديثة (الاستخدام والتأثير)**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص43.

[2] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**، ص 177.

[3] Corinne Hervo, l**'ordinateur et l internet (Notions fondamentales)**, édition ENI, France, 2006, p42.

- **ذاكرة القراءة فقط ROM (Read Only Memory):** وتسمى أيضا الذاكرة الميتة، تم تصميمها لتخزين البيانات بشكل دائم. محتوى هذه الذاكرة ثبت في المصنع و لا تتغير طيلة مدة حياة الكمبيوتر.هذه البيانات خاصة بالنسبة للحاسب الآلي للقياد بإختبارات لداراته، و عرض رسائل الأخطاء...إلخ. و تكون البيانات مسجلة على هذه الذاكرة، و لا يمكن تغييرها أو حذفها. على العكس من ذاكرة الوصول العشوائي RAM لا يزول محتوى الذاكرة بغياب التيار الكهربائي.[1]
- **ذاكـرة Cachs:** وهـي ذاكـرة خاصـة تتصـل بوحـدة المعالجـة المركزيـة و تتسـم بالسـرعة العاليـة جدا، و يتم تخزين البيانـات و البرامج المستخدمة بصورة مكثفة في هذه الذاكرة و ذلك لتوفير وقت استدعائها و تكون هذه الذاكرة بسعة 516 كيلوبايت.
- **ذاكـرة Flash:** وهي من أنواع الذاكرة ROM، إلا أن البيانـات تخزن فـي هذه الذاكرة بصورة كتل، ويتم التخزين و مسح البيانات بحركة واحدة تدعى Flash مما يجعلها أسرع من الذاكرة RAM و تستخدم في نظم الحاسوب المحمولة و الطابعات و الكاميرا الرقمية و غيرها. ويتم تخزين البيانـات فـي الحاسوب من خـلال إسـتخدام النظـام الثنـائي (0,1)، ويدعى كل من هذين الرمزين BIT اختصارا للخانة الثنائية Binary Digitis وكل 8 بت تسمى البايت وهي عدد الوحدات الثنائية لتمثيل رمز واحد في الحاسوب.[2]
- **وحدة التخزين الثانويـة:** يعتبر التخزين الثانوي عكس التخزين الرئيسي منفصل مادية عن وحدة المعالجة المركزية (CPU)،[3] كالأشرطة و الأقراص والاسطوانات وغيرها، فهي

---

[1] Corinne Hervo, **Op.Cit**, p42.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص35.

[3] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**،ص 176.

ذات سعة تخزينية ورخيصة التكاليف إلا أن سرعة تبادل البيانات بينها وبين وحدة المعالجة المركزية بطيئة نسبيا.[1]

ت/ وسائل الإخراج: وهي الوسائل التي يتم من خلالها إخراج البيانات المعالجة (المعلومات) من منظومة الحاسبة إلى العالم الخارجي؛ ومن وسائل الإخراج الطابعات التي تنتج نسخ ورقية من المخرجات، و المحطات الطرفية، وتقوم بعرض المخرجات على الشاشة بدلا من إنتاجها ورقيا، ومخرجات الحاسبة على المصغرات الفيلمية و تستخدم بدلا من الورق من اجل تقليص أماكن الخزن من خلال إنتاجها على الأفلام ،بالإضافة إلى الراسمات و المخرجات الصوتية والأقراص الليزرية.[2]

2-2/ قواعد البيانات: تتضمن قادة البيانات ما يلي:

أ/ البت (Bit): وهي تمثل اصغر وحدة للبيانات، وهي اختصارا للرقم الثنائي و مشتق من العبارة (Binary Digit)، إذ يجب أن يمثل كل رمز من الرموز المستخدمة بمجموعة من الأرقام الثنائية عند خزنها، وتمثل في النظام الثنائي بالقيم (0,1)، وكل جزء من الحاسوب له القابلية على خزن حالة واحدة من التمثيل الثنائي في لحظة معينة؛ إما أن يكون (1) و تعني وجود إشارة كهربائية، أو (0) وتعني عدم وجود إشارة كهربائية.

ب/ البايت (Byte): و يمثل مجموعة من ثمانية (Bits)، إذ البيانات في ظل اعتماد تطبيقات الحاسوب تمثل بالبايت، و يرمز لمعد (رقم) أو الأبجدية (حرف) أو لرمز معين (فارزة أو علامة استفهام) وغيرها.

---

[1] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص43.

[2] جعفر حسن الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 82.

ت/ الكلمة (Word): وتمثل مجموعة الكلمات و الأرقم معا وبقياسات مختلفة.[1]

ث/ الحقل (Field): يمثل مجموعة من عناصر البيانات الذي يشير إلى كينونة (Entity) أو كائن (Object) ويمثل بالضرورة خاصية (Attribute) تصف المكونات المميزة لكينونة البيانات. الحقل قد يكون إسم طالب، الرقم الجامعي، القسم و الكلية، حيث تعتبر جميع هذه العناصر حقول في جدول أو ملف الطالب في قاعدة بيانات الطلبة.

ج/ السجل (Record): وهو مجموعة من الحقول في الجدول (أو الملف).إن مجموعة حقول إسم الطالب، الرقم الجامعي، القسم والكلية تمثل سجلا واحدا لطالب في جدول الطالب. ويتم تمييز كل سجل من خلال حق مفتاحي حقل يسمى «المفتاح الرئيسي» (Primary key) لا يمكن أن يتكرر وينفرد به كل طالب، كما لا يجوز أن يكون حقلا فارغا. ويتم الوصول إلى سجل الطالب من خلال هذا الحق المفتاحي.

ح/ الملف (File): تتكون قاعدة البيانات من مجموعة متكاملة ومترابطة من ملفات بيانات الأعمال.وفي نظم إدارة قواعد البيانات العلائقية تتكون الملفات من جدول ذو بعدين أساسيين؛ الأعمدة (Columns) التي تمثل الحقول (Fields) و الصفوف (Rows) التي تمثل السجلات (Records).هذا ولا بد أن نشير إلى أنه لإدارة موارد قاعدة البيانات ولإدارة قاعدة البيانات نفسها لابد من وجود برنامج أو حزم برامج تسمى نظم إدارة قواعد البيانات.[2]

---

[1] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا و نظم المعومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري –نكنولوجي)**، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014، ص ص 183،184.

[2] محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 40،41.

ح/ الكنيـة (Entity): و تعنـي كنيـة الشـيء معلومـة للدلالـة علـى ذلـك الشـيء كالشـخص أو المكان أو الزمان أو الحدث، فعلى سبيل المثال الفرد العامل في ملف الأجور يمثل كينونة، أما إسمه فيمثل صفة.

خ/ الصفة (Attribute): وتعني وصف لخاصية الشيء.

د/ حقل المفتاح الرئيس (primary Key Field): ويمثل الحق الذي يوصل الى الملف المطلوب، من خلال التعرف على السجل، ويكون فريدا وغير متكرر ليسهل استرجاع المعلومات عن طريقه.

ذ/ قاعدة البيانات (Data Bases): و تمثل مجموعة مترابطة من الملفات ذات العلاقة.[1]

2-3/ البرمجيـات: من المعلوم ان الحاسب جهاز مبرمج، و البرنامج هو مجموعة الأوامر والتعليمات الموجهة للحاسوب لمعالجة البيانات (المدخلات) المخزنة فيه بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف (المخرجات) .[2]وهناك أنواع متعددة من البرمجيات وهي:

أ/ برمجيات النظام: برمجيات النظام تسيطر على عمليات الحاسوب و تدير مصادر الحاسوب، وتتضمن برمجيات النظام كل من نظام التشغيل و أدوات برمجة الحاسوب.إن الأعمال التي يقوم بأدائها الحاسوب تقع في مجموعة من الطبقات؛ تبدأ من واجهة المستخدم بإستخدام الأوامر من

---

[1] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 184.

[2] السعيد مبروك إبراهيم، **المكتبات الالكترونية (رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 178.

خلال الشاشات و الايكونات لعمل تطبيق معين إلى أن يصل إلى الجزء المدادي للحاسوب.[1]

تتكون هذه البرمجيات من الآتي:[2]

- **برامج المستخدم النهائي (End-User Software):** وهي عبارة عن برامج تتضمن أدوات الهدف أو التطبيق العام متعدد الأغراض والإستخدامات مثل برامج (Spread Sheet) ومعالج الكلمات (Word Processing) و أنظمة قواعد البيانات (Access)، وتنشا هذه البرامج بهدف استعمالها من قبل المستخدمين النهائيين من دون الحاجة إلى مساعدة البرمجة.
- **برامج تطوير النظام (System Development Software):** وهي عبارة عن برامج تستخدم من قبل المبرمجين و محللي النظم في عملية بناء و تطوير أنظمة المعلومات مثل برامج هندسة البرامج بالحاسوب .
- **برامج النظام (System Software):** وهي عبارة عن برامج تختص في السيطرة على العمليات الداخلية لنظام الحاسوب و تنتج من قبل المبرمجين و إلخبراء التقنيين مثل أنظمة التشغيل و برامج إتصالات البيانات. ومن هذه النظم «النظم المبرمجة»؛ أي من اللغات المبرمجة إلى لغة يستخدمها الحاسوب تسمى لغة الآلة، وتنفذ العملية بواسطة المجمعات، المترجمات و المفسرات، ويتحكم في هذه البرامج برنامج رئيسي إسمه نظام التشغيل.

---

[1] مزهر شعبان العاني، **نظام المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 130.

[2] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**، ص188.

ب/ البرمجيات التطبيقية: برمجيات التطبيق تعمل على قمة نظام التشغيل و تسمح للمستخدم من أداء مهمة معينة كمعالجة النصوص و قواعد البيانات و البريد الالكتروني و غيرها من التطبيقات، و جميع هذه المعلومات يمكن التعامل معها و خزنها في ملفات وكذلك بالإمكان عرضها على الشاشة أو كذلك بالإمكان إرسالها إلى مكان آخر. التطبيقات تكون مخزنة على جهاز الحاسوب على شكل ملفات قابلة للتنفيذ، أما الوثائق بما فيها البيانات و المعلومات فتكون مخزنة على شكل ملفات بيانات.[1] و تتكون البرمجيات التطبيقية من:[2]

- **برامج معالجة النصوص (Word Processing):** وتختص بكتابة النصوص و تنسيقها بغية الوصول إلى المخرجات ذات الجودة العالية في التصميم.
- **برامج قواعد البيانات (Data Base):** و تختص بحفظ البيانات والمعلومات بشكل جداول وتستخدم في حالة خزن المعلومات الكبيرة جدا مع إمكانية استرجاعها بكفاءة وجودة عاليتين.
- **برامج البيانات المجدولة (Spread Sheets):** وتختص بعمل جداول، مع قدرة إنشاء جداول إحصائية ومخططات ورسوم بيانية.
- **برامج الإتصال (Communication):** وتختص بتوفير القدرة أو الوسائل التي تسمح بالإتصال بين الحواسيب عن طريق شبكات مختلفة لنقل البيانات والمعلومات .

---

[1] مزهر شعبان العاني، **مرجع سبق ذكره**، ص135.

[2] حيدر شاكر نوري، تقييم نظام تكنولوجيا المعلومات المتكامل في المنظمات (بحث إستطلاعي مقارن لآراء عينة من العاملين في كليتي العلوم و التربية الأصمعي في جامعة ديالى، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 71، 2013، ص154.

- **برامج خاصة بالمعدات (Hard Ware):** و ترافق هذه البرامج مع الأجهزة والمعدات التي تربط مع الحاسب مثل الماسحات الضوئية وآلات التصوير والطابعات وغيرها.
- **برامج أخرى (Others):** مثل برامج الرسم (Corel Draw) وبرامج صيانة الحاسب وبرامج مكافحة الفيروسات وغيرها.

ت/ البرامج المساعدة: وهي عبارة عن مجموعة من البرامج ذات الأغراض العامة تكتب بهدف المساعدة في معالجة البيانات و ترتيبها وفرزها، وتستخدم أيضا في المساعدة لعمل تهيئة الأقراص أو نقل البيانات من الشريط المغناطيسي إلى القرص المغناطيسي.[1]

2-4/ الموارد البشرية: يمكن تحديد فئات الموارد البشرية كما يلي:[2]

أ/ فئة التقنيون: و تشمل كل من الفنيين و المبرمجين و المهندسين والمحللين ومشغلي الأنظمة وغيرهم، والذين يعملون بشكل مباشر في تشغيل النظام وصيانته ومتابعته و إعداد مخرجاته.

ب/ فئة المساندون: وتشمل كل من يقدم الدعم للنظام من الإداريين والماليين وغيرهم.

ت/ فئة المستخدمون: و تشمل كل من المستخدمين النهائيين لمخرجات النظام على إختلاف مستوياتهم.

2-5/ موارد الشبكات و الإتصالات: يتكون هذا المورد المهم في نظام المعلومات من:

أ/ وسائط التراسل الموجهة: يكون فيها عملية استقبال وإرسال الإشارات عن طريق الكوابل، وتشمل:

---

[1] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**، ص189.

[2] حيدر شاكر نوري، **مرجع سبق ذكره**، ص152.

- **الكوابل المجدولة (Twisted Wire):** وهي أسلاك الهاتف التي تحتاج إلى مودم و تصل سرعتها إلى 100 ميغابيت في الثانية،[1]و يتكون هذا النوع من النوأقل من سلكين معزولين ومبرومين معا، حيث يحمل أحدهما الإشارة بينما يكون الأخر للتفتيت الأرضي الذي يستخدم لتخفيض تداخل الإشارات المنبعثة من مصدر بث قوي.[2]
- **الكوابل المحورية (Coaxial Cable):** وهي تشبه الأسلاك الخاصة بالتلفاز وتحتاج إلى بطاقة شبكة و تصل سرعتها الى 200 ميغابايت في الثانية .[3] يتكون من موصل مركزي من النحاس، عزل (أو عازل كهربائي)، وموصل ثاني على شكل معدن مضفر (مجدول) لضمان المتانة، وأخيرا إلى غمد من البلاستيك لضمان الحماية الميكانيكية لكل العناصر السابقة.[4]
- **كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optics):** تعد الألياف الضوئية أحد الوسائط الحديثة التي تساعد على تقديم مجال شاسع من الإتصالات ،والألياف الضوئية عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت، و تسمح بمرور أشعة الليزر خلالها، ويمكن أن يحل هذا الضوء محل الإشارات الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف و الراديو والتلفزيون و نقل بيانات الحاسب الالكتروني.[5] وتمتاز بمناعتها العالية

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص162.

[2] عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص404.

[3] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص162.

[4] Philippe Atelin, **Réseaux informatique (Notions Fondamentales : Normes, Architectures, Modèle OSI ,TCP/IP, Ethernet, Wi-Fi,…)**, 3 éme édition, édition ENI ,France ,2009, p110.

[5] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

ضد أي تأثيرات خارجية، ولذلك فهي أكثر أمنا في نقل الإشارات، وتملك القدرة على نقل الإشارات لمسافات بعيدة.[1]

ب/ وسائط التراسل غير الموجهة: تستخدم هذه الوسائط لإتمام عمليتي الإرسال والاستقبال دون أسلاك، وتشمل:

- **الأقمار الصناعية (Satellite):** القمر الصناعي هو عبارة عن جهاز استقبال و إرسال، يسير في مدار الفضاء الخارجي، خارج الجاذبية الأرضية، ويسير مع دوران الأرض ،[2] يكون إرسال البيانات بإستخدام أقمار مدارية تعمل كمحطات لإرسال الإشارات الميكروية عبر مسافات بعيدة جدا، و يستوعب عدة متلقين في آن واحد ،حيث يمكن أن يستقبل كل منهم حصة من طيف الإشارات ،ويمكن أن تكون الإشارات اللاسلكية المرسلة عريضة واسعة تغطي جزءا كبيرا من سطح الكرة الأرضية، أو ضيقة تغطي منطقة محددة منها.[3]
- **الأمواج المصغرة (الميكروية) (terrestrial Microave):** هي وسائط إرسال بين نقاط متباعدة، حيث يتم إرسال إشارات راديو ذات تردد مرتفع خلال طبقات الغلاف، تجري من محطة إرسال إلى محطة إرسال أخرى.[4] و هي تستخدم أساسا في؛ المكالمات الهاتفية، نقل البيانات، البث الإذاعي و التلفزي.[5]

---

[1] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 228.

[2] محمد الفاتح حمدي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

[3] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، مرجع سبق ذكره، ص 229.

[4] **نفس المرجع و الصفحة سابقا**.

[5] Claude Servin, **Réseaux et Télécoms**, 2éme édition, Dunod, France, 2006, p 57.

- **الشبكات اللاسلكية:** هي أحدى وسائل الإرسال غير الملموسة ،وتعتمد على الأمواج الراديوية و الهوائيات؛ أي أن الشبكة خالية من الكوابل .ولكن الحقيقة أن الشبكة اللاسلكية ظهرت في معظم الأحيان مقترنة مع الشبكة السلكية ويطلق عليها عندئذ بالشبكات المهجنة (Hybrid Networks).[1]ويمكن تصنيف هذه الشبكات وفق عدة معايير:

❖ **تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي:** تصنف الشبكات وفق هذا المعيار إلى:[2]

- **الشبكة المحلية LAN (Local Area Network):** وهي التي تربط ما بين عدة حواسيب ينتمون إلى نفس المؤسسة وموجودون في نفس المبنى عن طريق أجهزة الربط الشبكي (Hubs)، تتراوح سرعة تحويل البيانات من 10 ميغا بايت إلى 100 ميغابايت حسب نوعية الموصلات و التكنولوجيا المستخدمة في التشبيك، ويصل عدد الحواسيب بالشبكة المحلية حتى 1000 حاسب.

- **الشبكة الجامعة MAN (Metropolitan Area Nework):** هي التي تربط بين شبكتين محليتين أو أكثر متباعدة جغرافيا عن طريق الخطوط الهاتفية ،هذا النوع من الشبكات تستخدمه المؤسسات متعددة التواجد جغرافيا لربط كل وحداتها ،وتدعى هذه الشبكة أحيانا بالشبكة الإقليمية.

- **الشبكة الواسعة WAN (Wide Area Network):** تستخدم لربط الشبكات المحلية المتباعدة جغرافيا بعدا كبيرا ،و تعوض الشبكة الجامعة التي لا يمكن لها المحافظة على نفس سرعة نقل البيانات فالشبكة الواسعة تستخدم الأجهزة الموجهة أو المسيرة و الخطوط

---

[1] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، مرجع سبق ذكره، ص 230.

[2] إبراهيم بختي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 23،24.

المتخصصة لنقل البيانات رقميا بحيث يمكن لها اختيار المسار المناسب لنقل البيانات ،وتعتبر شبكة الأنترنت مثالا لها.

❖ **تصنيف الشبكات حسب الطريقة التي توصل بها مكونات الإتصال:** تصنف الشبكات وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

– **الشبكة النجمية:** تتشكل الشبكة النجمية من أجهزة مرتبطة بموزع (Hub) وتأخذ شكل نجمة ومن هنا جاء إسم الشبكة، وتفيد الشبكة في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب المركزي حيث لا يمكن نقل البيانات إلا من خلال الحاسوب المزود الموجود مثلا في المكتب الرئيسي للمؤسسة .[1] ومن عيوبها انقطاع التراسل بين أجهزة الشبكة عند حدوث أي خلل في وحدة المعالجة المركزية، أما إذا تعطل أي حاسب في الشبكة فلا يؤثر على الحواسيب الأخرى.[2]

– **الشبكة الحلقية:** لا يوجد في هذا النوع من الشبكات حاسب مركزي، وإنما تكزن جميع الحواسيب في مركز المؤسسة، وتتشارك في المعلومات على قدم المساواة .وتتصل هذه الحواسيب فيما بينها بشكل مباشر وبشكل متتالي على شكل حلقة عن طرق أسلاك توصيل من نوع الألياف الضوئية ،بحيث تشكل دائرة مغلقة تعمل على مرور البيانات عبر هذه القنوات من حاسوب إلى آخر.[3] وتمتاز الشبكة الحلقية بقلة التكلفة لوجود خط رئيس واحد على شكل حلقة و هي غير محدودة بمساحة جغرافية، ويمكن إضافة أجهزة أخرى على الشبكة بسهولة وبدون تخطيط مسبق.

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص166.

[2] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، مرجع سبق ذكره ، ص234.

[3] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص214،215.

أما من عيوبها فإن تعطل خيوط الإتصال يؤدي إلى تعطل الشبكة إلا في حالة وجود خط اتصال بديل عن الخط المتعطل.[1]

- **الشبكة الخطية:** تستخدم الشبكة خطا رئيسيا واحدا يمر بين الأجهزة المختلفة المرتبطة بالشبكة، وتعتمد على ربط عدد من الحواسيب بواسطة دائرة كهربائية منفردة، سواء عن طريق الكوابل المجدولة أو الكوابل المحورية أو كوابل الألياف الضوئية مع جميع الحواسيب لدخول الشبكة، حيث يتم استلام الرسالة من قبل جميع الحواسيب ولكنها تستقر في الحاسوب المقصود، مع ضرورة وجود برمجية خاصة لتحديد أي مكون من الشبكة يستقبل الرسالة، وهنا لا يوجد حاسب مركزي.[2] وتمتاز هذه الشبكة بتكلفتها القليلة بالمقارنة مع الأنماط الشبكية الأخرى.[3]

❖ تصنيف الشبكات حسب معيار دور كل حاسب في توفير خدمات الشبكة:

تصنف الشبكات وفق هذا المعيار كما يلي:

- **شبكة الخادم /المستفيد (Client/Server Network):** حيث تحدد شبكة الخادم /المستفيد المعالجة بين الخادم و المستفيد فكلاهما في لشبكة يأخذ وظيفة محددة، حيث توكل إلى الخادم مهمة تزويد المستفيدين مثل؛ مهام تزويد البيانات وبرامج التطبيقات إلى الحواسيب المستفيدة من الشبكة، مهام تسجيل مستخدمي الشبكة والسماح لهم بالدخول إليها و إدارة عملها وتنظيمها، وكذلك تخزين البرامج المشتركة، كما أن الخادم يخزن ويعالج بيانات مشتركة و يتولى إدارة نشاطات الشبكة، وهو ليس مرئيا للمستخدم.

---

[1] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص168.

[2] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، مرجع سبق ذكره، ص 235.

[3] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص168.

أما المستفيد فيمثل نقطة دخول لإتمام متطلبات وظيفة معينة في شبكة الخادم المستفيد، إذ انه يتفاعل مباشرة في حصة من التطبيقات وغالبا ما تكون في إدخال بيانات أو استرداد بيانات.[1]

- **شبكة نظير إلى نظير (Peer-to-peer Network):** تعطي قدرة متساوية إلى كل الحواسيب الموجودة على الشبكة ،وتستخدم عادة في الشبكات الصغيرة .[2] إنها الشكل الآخر للمعالجة التوزيعية ،حيث يكون ارتباط الحواسيب في الشبكة بحقوق متكافئة، و يكون لكل جهاز حق الوصول إلى الشبكة لكن لا يوجد جهاز مركزي يحكم الأجهزة، والشكل المبسط للشبكة التناظرية هو جهازي حاسب مرتبطين معا، وتكون مهام المعالجة تشاركية حيث يتشاركان في البيانات و مساحة القرص الصلب، كما يتشاركان في معالجة مهام متعددة عند ربط الشبكة ضمن الأنترنت.

تستخدم لربط الأجهزة والمعدات المختلفة في الشبكة التناظرية الأسلاك، الألياف الضوئية، إذ تتجمع هذه في مجمعات (Hubs) مخصصة لربط مجموعات من الأجهزة في مكان آخر ضمن نفس المبنى مع خادم الشبكة، كما تستخدم الشبكات المحلية (LAN) القسم (Switch) لزيادة حجم وكفاءة الشبكة.[3]

❖ **تصنيف الشبكات حسب أنواع الخدمة التي تقدمها:** تصنف الشبكات وفق هذا المعيار إلى: [4]

---

[1] فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

[2] عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 420.

[3] فايز جمعة النجار، **مرجع سبق ذكره**، ص 245.

[4] **نفس المرجع** ، ص ص 246،247.

- **شبكة القيمة المضافة (Value-Added Network) VAN:** هي شبكات خاصة متعددة المسارات تستخدم لتراسل البيانات، وتكون إدارتها من قبل مؤسسة مستقلة تعمل كطرف ثالث وتستخدمها مؤسسات متعددة على قاعدة الاشتراكات. وهي أحدى الخيارات أمام الشركات لتصميم وإدارة شركاتهم، إذ يدير الطرف الثالث الشبكة فيقوم بتحويل البيانات وتقديم المعلومات إلى مؤسسات مكتتبة (Suscibing)، مقابل دفع رسوم المعلومات التي تأخذها فقط .وبذلك بتشارك عدة مستخدمين في الكلف ،كما تقدم شبكة القيمة المضافة خدمات خارجية لإدارة البريد الالكتروني (E-mail)، تحويل البيانات، تقارير الإدارة وترجمة الوثائق المختلفة ،وعموما تشير القيمة المضافة إلى القيمة التي تضيفها الشبكات على الإتصالات التي تقدمها هذه الشبكات للزبائن.

- **شبكات التبادل الرزمي (Packed Switched Networks):** هي شبكات تعمل على التبادل الرزمي؛ إذ تعمل على جمع البيانات من عدة مستخدمين، وتقسم التكنولوجيا البيانات إلى رزم صغيرة، وتحول هذه الرزم عبر قنوات اتصال متعددة بشكل مستقل من خلال الشبكة، وبهذه الطريقة يتم تامين الزيادة في سرعة وكفاءة النقل.

3/ أنواع نظم المعلومات:

يمكن تصنيف نظم المعلومات إلى عدة مستويات، حيث كل مستوى تقابله جهة مستفيدة معينة، ويمكن توضيح هذه التصنيفات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): أنواع نظم المعلومات

مستوى نظام المعلومات	نوع نظام المعلومات	تعريفه	المجموعات المستفيدة
المستوى الإستراتيجي	نظم الدعم التنفيذية (ESS)	نظم معلومات على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة صممت لإتخاذ القرارات غير المهيكلة من خلال الأشكال التفاعلية والإتصالات.	مديري الإدارة العليا
مستوى الإدارة	نظم دعم القرارات (DSS)	نظم معلومات على مستوى إدارة المؤسسة، و التي تواءم بين البيانات والنماذج التحليلية المتطورة أو أدوات تحليل البيانات لدعم إتخاذ القرارات غير الروتينية .	مديري الإدارة الوسطى
	نظم المعلومات الإدارية (MIS)	نظم معلومات على مستوى إدارة المؤسسة، والتي تخدم وظائف التخطيط، الرقابة و إتخاذ القرارات ،وذلك بتوفير ملخصات روتينية وتقارير استثنائية.	
المستوى المعرفي	نظم المكتب (OS)	أنظمة الحاسوب، مثل معالجة النصوص، أنظمة البريد الالكتروني وأنظمة تحديد المواعيد، و التي تم تصميمها لزيادة إنتاجية العاملين في البيانات.	العاملين في المعرفة والبيانات
	نظم العمل المعرفي (KWS)	نظام معلومات يساعد عمال المعرفة على خلق وتطبيق معرفة جديدة في المؤسسة.	
المستوى التشغيلي	نظم معالجة المعاملات (TPS)	هو نظام محوسب الذي من خلاله يتم إجراء و تسجيل العمليات الروتينية اللازمة للقيام بالأعمال التجارية.	مستوى الإدارة التشغيلية

Source: Tugrul et al, **Technology assessment (Forecasting futur adoption of energing technologies)**, Erich Shmidt Verlag,Germany, 2011, p171.

4/ مشـاكل نظـم المعلومـات: تواجـه نظـم المعلومـات مجموعـة مـن المشـاكل، و التـي يمكـن إيضاحها كما يلي: [1]

4-1/ التصميم: فشل النظام في تصميم واجهة المستخدم والتي تعتبر نقطة التفاعل بين نظام المعلومات والمستخدم قد يؤدي إلى العديد من الأخطاء الناتجة عن البطء في تزويد المعلومات أو عدم إستخدامها وعدم فهم مخرجات هذا النظام.

4-2/ البيانـات: عدم دقة البيانات و اكتمالها عامل أساسي في إرباك النظام وفشله في تزويد النظام بمعلومات دقيقة معتمد عليها.

4-3/ الكلفـة: إنفاق بعض المؤسسات مواردها المادية على نظم المعلومات يكون أكبر بكثير من عوائد هذه النظم.

4-4/ العمليات التشغيلية: إن تعطيل أجهزة الحاسوب وخرابها يؤدي إلى تأخير تزويد النظام بالمعلومات، كما قد يؤدي إلى تأخير نشاط المؤسسة بشكل عام، و عند استعراض خلفيات هذه المشاكل نجد أنها قد تكون تقنية، برمجية، إدارية أو تنظيمية.

الفرع الثاني: نظام المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة كجهاز رصد لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية لها، حيث تعتبر البيانات التي يتم الحصول عليها من مختلف المصادر بمثابة نقطة الإنطلاق في الحصول على معلومات تسويقية جاهزة تستعمل في إتخاذ القرارات، وذلك بعد معالجة هذه البيانات.

---

[1] علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص18.

1/ تعريف نظم المعلومات التسويقية: حظي نظام المعلومات التسويقية بأهمية كبيرة، إذ وُضعت له عدة تعريفات من أبرزها:

عرف **Vandercammen** نظام المعلومات التسويقية على انه «عبارة عن شبكة معقد من العلاقات المنظمة أين تتدخل الموارد البشرية، المعدات والإجراءات بهدف توليد تدفق منتظم من المعلومات ذات الصلة، من مصادر داخلية وخارجية عن المؤسسة، ويكون كأساس لإتخاذ القرارات في مجالات المسؤولية التسويقية».[1]

كما عرفه أيضا (Johan Strydom, 2007) على أنه «عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب للتخطيط المنظم، جمع، تحليل وتقديم المعلومات لإستخدامها في إتخاذ القرارات التسويقية».[2]

وعرفه (Kotler & Keller, 2012) على أنه «تفاعل مجموعة من العناصر والمتمثلة في الأفراد، التجهيزات والإجراءات لجمع، تحليل، تقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة و الحديثة و التي تستعمل في إتخاذ القرارات التسويقية لتحسين تخطيط الأنشطة التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها».[3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- نظام المعلومات التسويقية هو تفاعل مجموعة من العناصر مع بعضها البعض؛
- يقوم نظام المعلومات التسويقية بأنتاج المعلومات التسويقية إنطلاقا من البيانات؛

---

[1] Marc Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, **Etude de marchés (Méthodes et outils) ,3 éme édition**, édition de boek université, Belgique, 2010, p46.

[2] Johan Strydom, **Introduction to marketing**, Third edition, JUTA Academic, South Africa, 2007, p82.

[3] Theodosios Tsiakis, **Trends and innovations in marketing information systems**, Business science reference, USA, 2015, P226.

– تستخدم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية في مختلف أوجه إدارة التسويق، من التخطيط حتى الرقابة.

و الجدول الآتي يوضح تطور الأنظمة الداعمة لإدارة التسويق مرورا بنظام المعلومات التسويقية:

الجدول رقم (3–2): تطور النظم الداعمة لإدارة التسويق

التسمية	الظهور	الخصائص الأساسية
النماذج التسويقية	1960	التمثيل الرياضي والموضوعي الذي يحسب القيم المثلى للأدوات التسويقية و إيجاد أفضل الحلول
نظم المعلومات التسويقية	1965	نظام لتخزين واستعمال البيانات من اجل توفير المعلومات الكمية عن ما يحدث في السوق بتحليل الأسباب
نظم دعم القرارات التسويقية	1980	أنظمة مرنة تقوم على أساس الحكم الصادر عن المدير، والتي تسمح بمحاكاة من نمط ماذا–لو؟
النظم إلخبيرة في التسويق	1985	الخبرة البشرية التي تركز على المعرفة التسويقية و الممثلة في قواعد، هذه المقارنة المعيارية تبحث عن الحل الأمثل
نظم التسويق القائمة على المعرفة	1990	مختلف الأساليب التي تشمل المقاربات المتناسقة في محاولة لتمثيل المعرفة بطريقة منظمة.ويستند الإستدلال على النماذج
النظم التسويقية الاستدلآلية على أساس الحالات	1995	التحليل يكون بالرجوع إلى الحالات السابقة المخزنة، وإعادة إستخدامها وتكييفها.والتعميم غير ممكن
التسويق الشبكي	1995	التعرف على الأنماط القائمة على التعلم
برامج التسويق من خلال الإبداع	2000	إستخدام الإبداع في حل المشاكل

Source : Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, **Etude de marchés (Méthodes et outils) ,** 3 éme édition, édition de boek université, Belgique, 2010, p p 27,28.

2/ الحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية: إن التغير في القوى البيئية و الظروف الداخلية للمؤسسة قد جعلا الحاجة إلى توفير المعلومات التسويقية بكفاءة أمرا ضروريا من أي فترة مضت. فالحاجة إلى نظام المعلومات التسويقية تنبع من عدة أسباب يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:[1]

2-1/ قصر الفترة الزمنية المتاحة لإتخاذ القرار: فدورة حياة المنتجات أصبحت اقصر مما كانت عليه ،كما إن هناك ضغطا على المشاريع لتقليص الوقت الذي تستغرقه عمليه تطوير المنتجات الجديدة.

2-2/ زيادة تعقد النشاط التسويقي و اتساع نشاطه: حيث أن المؤسسات توسع أسواقها حتى إلى المستوى الدولي، و على الرغم من أن المعرفة بسلوك المستهلك مازالت محدودة، فإنها كافية لكي تعرف أن هناك عالما من البيانات السلوكية التي تحتاج إليها و إلى ضرورة فهمها .

2-3/ نقص الطاقة والموارد الأولية الأخرى: وهذا معناه ضرورة إستخدام مواردنا و طاقاتنا البشرية بدرجة أكفأ، كما يعني حاجة المؤسسة إلى معرفة المنتجات المربحة و تلك التي ينبغي إستبعادها.

2-4/ النمو المتزايد لاستياء المستهلكين: و يرجع هذا في جزء منه إلى افتقار الإدارة للبيانات الدقيقة عن بعض جوانب برنامجها التسويقي، فربما لا تعرف المؤسسة أن منتجها لا يرقى إلى مستوى توقعات و تطلعات المستهلكين وان أداء الوسطاء دون المستوى المطلوب.

---

[1] فارس هباش، خلق و تعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق (دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف)، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 3، جوان 2015، ص ص 151،152.

2-5/ إنفجار المعلومات: فكمية المعلومات والبيانات المتاحة و التي يمكن الحصول عليها تفوق ما هو مطلوب منها، وهذا يحتاج ببساطة إلى تحديد المطلوب منها؛ بمعنى إدارة هذه المعلومات.

2-6/ التحول من إشباع حاجات المشترين إلى إشباع رغباتهم: هناك فرق بين حاجات المشترين ورغباتهم ،فكلما زادت رفاهية المجتمع كلما زادت رغبات أفراده في اقتناء المنتجات التي تشبع إحتياجاته بخلاف الحاجات الأساسية، وهذا يعطي أهمية كبيرة لتفهم الحاجات الكامنة والمتزايدة لمستهلكين والعمل على إشباعها.

2-7/ التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية: يعتمد المنتجون في الوقت الحالي على جوانب تسويقية مختلفة بخلاف السعر في مواجهة المنافسة في السوق مثل التمييز ،تمايز المنتجات الإعلان و تنشيط المبيعات و طرق التوزيع ...إلخ. و بطبيعة الحال يحتاج مدير التسويق إلى كم هائل من المعلومات التي تفيد في معرفة فعالية هذه الأدوات التسويقية في تحقيق مركز تنافسي جيد.

3/ أهمية نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: لنظام المعلومات التسويقية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال المزايا التي يمكن أن يعزز بها النشاط التسويقي في المؤسسة، خاصة الدور الذي تلعبه المعلومات التي يمكن إستخدامها في مجالات متعددة أهمها ما يلي:[1]

[1] علي بن يحي عبد القادر، قويدر الواحد عبد الله ،دور نظام المعلومات التسويقية في الترصد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010، ص04.

– تخطيط الفئة المستفيدة من الخدمات أو السلع المقدمة من طرف المؤسسة ،وبالتالي تقدير إحتياجات المؤسسة من التسهيلات والموارد و تحديد أولويات الحصول عليها؛

– ترشيد القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج و تسعير المنتجات و تقسيم السوق و اختيار منافذ التوزيع و كذا القرارات المتعلقة بتحديد المزيج الترويجي الأمثل؛

– المساهمة في وضع أهداف المؤسسة بدقة؛

– تزويد مختلف وظائف و أقسام المؤسسة بالمعلومات الضرورية؛

– المساهمة في التعرف على مدى كفاءة المؤسسة في أداء الأنشطة التسويقية المختلفة ،وذلك من خلال مساهمتها في إنجاز خطوات الرقابة على الربحية والرقابة الدورية على الخطط التسويقية و كذا الرقابة الإستراتيجية للبيئة التسويقية الداخلية والخارجية؛

– تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطرة و البحث الدائم عن الفرص التسويقية و التي لا تتضح أبعادها إلا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة؛

– تحقيق الإستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمؤسسة و ذلك من خلال مساهمة نظام المعلومات التسويقية في زيادة فعالية الإتصالات فيما بين النظم الوظيفية الأخرى المكونة لنظم المعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وسرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة و اللازمة لتحقيق أهداف تلك النظم.

4/ مراحل عمل نظام المعلومات التسويقية: يمر نظام المعلومات التسويقية بأربعة مراحل رئيسية هي:

4-1/ المدخلات: تتمثل المدخلات في نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط، ويقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات؛ و التي هي حقائق أو مواصفات تصف أحداث معينة أو وقائع محددة إلا أنها بحد ذاتها لا توفر الدلالة الكافية التي في ضوئها يمكن

لصانع القرار القيام بإتخاذ القرار المناسب بشان الموقف أو الحالة موضوع القرار.[1] وتعتمد هذه البيانات على مصادر داخلية وأخرى خارجية:[2]

أ/ المصادر الداخلية: تتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليها من نظم المعلومات الفرعية الأخرى كنظام المعلومات المالية أو الإنتاجية أو الموارد البشرية وغيرها.والجدول التالي يبين نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية.

الجدول رقم (3-3): نماذج للبيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية

المصادر الداخلية لمدخلات نظام المعلومات التسويقية	
حجم الطلب المتوقع لمنتجات المؤسسة و التغييرات الحاصلة في طلبات الوكلاء والزبائن	حجم الموارد البشرية العامة في نشاط التسويق
حجم المبيعات في الماضي والحاضر وعلى أساس المنتجات	معدلات دوران العمل في النشاط التسويقي
تكاليف السلع والخدمات	تصميم المنتجات والتطويرات المختلفة
طرق تسعير المنتجات و هيكلية الأسعار	رواتب وحوافز رجال البيع
طرق التعبئة والتغليف والعلامات التجارية	مواعيد تسليم المنتجات
وسائل التوزيع و انواع الوسطاء وعددهم	قوائم البيع و التسليم
وسائل الترويج المعتمدة و طبيعة الإعلانات و البيع الشخصي	خدمات ما بعد البيع

المصدر: تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **نظام المعلومات التسويقية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص31.

ب/ المصادر الخارجية: و هي تتمثل في تلك الجهات التي تعكس المتعاملين مع المؤسسة.

---

[1] تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **نظام المعلومات التسويقية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص30.

[2] هبة بوشوشة، دور نظم المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية و دعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2015، ص199.

الجدول رقم (3-4):نماذج البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية

المستهلكون	الأسواق
عدد المستهلكون الحاليون والمحتملون خصائص المستهلكين و أذواقهم ومواقع تواجدهم متى يقومون بالشراء ومن الذي يؤثر في قرارات الشراء أين يقومون بالشراء حجم المشتريات وكيفية الشراء لماذا يشترون؟ التغيرات الحاصلة في سلوك الشراء مستويات دخولهم	الظرف العامة السائدة في السوق حجم السوق الإتجاهات السائدة والأسواق المحتملة المبيعات والربحية المتعلقة بالأسواق المختلفة العوامل الإقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات التقلبات الفصلية التغيرات في أهمية مجموعات المستهلكين
المنافسة	**العوامل الإجتماعية والثقافية والدينية**
عدد المنافسين ومواقع تواجدهم الخبرة السوقية لكل منافس التغيرات في الحصة السوقية خصائص السلع المنافسة إختلاف السلع عن السلع المنافسة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين	العادات والتقاليد والقيم السائدة نسبة الولادات والوفيات و تركيبة السكان التوزيع الديموغرافي للسكان الأنماط الثقافية السائدة المؤسسات التعليمية المناخ الثقافي الطقوس والشعائر الدينية
العوامل القانونية	**العوامل الإقتصادية**
السياسة الضريبية سياسات الاستيراد والتصدير قوانين حماية المستهلك	التضخم والكساد الأسعار

المصدر: تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **نظام المعلومات التسويقية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 32.

4-2/ عمليات المعالجة: يقصد بعمليات المعالجة الأنشطة والفعاليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات).[1] وتتمثل هذه الأنشطة والفعاليات في نظم المعلومات التسويقية في الآتي:

[1] تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

أ/ جمع البيانات: من المصادر المختلفة و تتطلب هذه الخطوة معرفة ماهية وأنواع البيانات المطلوبة.

ب/ تصنيف البيانات: من خلال وضعها في فئات أو تقسيمات مفيدة، ويتم ذلك على خطوتين؛ تصنيف هذه البيانات، و تقسيمها إلى مجموعات حسب معايير أو خصائص معينة بما يمكن من تمييزها.

ت/ تنمية و إعداد البرامج الإحصائية و الجاهزة بالحاسب الآلي: لتحليل البيانات مع تنمية النماذج الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات و التنبؤ بسلوك المستهلك و بالتغيرات البيئية.

ث/ إعداد التقارير: وذلك في المجالات التي تتطلب تدفق للمعلومات بصفة مستمرة مثل إحتياجات المستهلك، وإتجاهاته، السلوك الشرائي، تصرفات وسياسات المنافسين.وكذلك إعداد التقارير الخاصة بالمهام غير المتكررة مثل تقييم الأسواق قبل الدخول إليها، وتقييم عناصر القوة والضعف في عمل التسويق.و قد تأخذ هذه التقارير شكل تقارير دورية منتظمة، أو تقارير استثنائية أو تقارير للتنبؤ بالمستقبل.[1]

ج/ التخزين: تظهر الحاجة إلى تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليها« قاعدة المعلومات » وذلك لمراعاة ظهور الحاجة إلى هذه المعلومات في مرات لاحقة، إذ لا تتلف التقارير بمجرد إستخدامها لمرة واحدة وإنما تخزن لحين استرجاعها في عمليات لاحقة، وقد يستمر التخزين لفترات زمنية طويلة تمتد إلى عشرات السنين أو أكثر حسب طبيعة الحاجة إلى هذه التقارير.

---

[1] هبة بوشوشة، **مرجع سبق ذكره**، ص 200.

ح/ التحديث: لا تبقى محتويات الملفات من المعلومات المختزنة في نظام قاعدة المعلومات ثابتة ومستقرة على مر من الزمن وإنما تخضع للتغيير باستمرار تبعا للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات و التي تستخدم بدورها في توليد المعلومات، و يتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة سابقا أو حذف معلومات كانت موجودة سابقا و انتفت الحاجة لها أو تعديل بعض المعلومات.

خ/ إسترجاع المعلومات: إنطلاقا من مبررات تخزين المعلومات التي سبقت الإشارة لها فإن هذه المعلومات يتم الاستفادة منها لاحقا عندما تظهر الحاجة لها مجددا من قبل الجهات المستفيدة، وذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب و آليات معينة.[1]

4-3/ مخرجات النظام: بعد عملية المعالجة يتم الحصول على مخرجات نظام المعلومات التسويقية، وذلك بغرض استفادة مدراء التسويق منها في صنع القرارات بسهولة وفعالية، و ينبغي تنوع المعلومات بتنوع إحتياجات المستفيدين .[2]ويمكن الإشارة إلى بعض هذه المعلومات على سبيل المثال وليس الحصر:[3]

- معلومات عن تقييم السياسة السعرية المعتمدة حاضرا؛

- معلومات عن الأسلوب المعتمد في تسعير المنتجات الجديدة أو التعديلات التي يمكن إجراؤها على الأسعار الحاضرة و الآلية المعتمدة في ذلك؛

- معلومات عن آلية توزيع السلع و متابعة منافذ التوزيع و تقييم كفاءتها و المقترحات الضرورية لتطوير هذه الآلية؛

---

[1] تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 34،35.

[2] هبة بوشوشة، **مرجع سبق ذكره**، ص 201.

[3] تيسير العجارمة ،محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 36،37.

– معلومات عن كفاءة الوسائل الترويجية المستخدمة و مدى نجاعة الحملات الترويجية التي تتبناها المؤسسة حاليا و تلك الواجب تبنيها للوصول إلى الأهداف المنشودة؛

– معلومات عن متابعة رجال البيع؛

– معلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين و سلوك شرائهم؛

– معلومات عن تقويم كفاءة الأنشطة التسويقية بشكل عام؛

– معلومات عن الأنشطة التسويقية التي يجب تعزيزها أو تلك التي يجب حذفها؛

– معلومات عن الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول إليها؛

– معلومات عن المنتجات التي يمكن تطويرها و تحسينها و طبيعة التطوير المطلوب إجراؤه؛

– معلومات عن المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى المزيج الحاضر والمنتجات التي يفترض حذفها من المزيج الحاضر؛

– معلومات عن طبيعة المنافسة السائدة و الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها؛

– معلومات عن الأسواق العالمية و خاصة التي تحتوي على منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة من حيث مستوى الجودة، الأسعار، الوسائل الترويجية ...إلخ.

4-4/ التغذية العكسية: إن عملية التغذية العكسية تقوم بمعرفة الإنحرافات التي تحصل في المعلومات المتاحة فعليا، فغالبا ما تحدث فجوة بين المعلومات المجمعة فعليا و بين تلك المعلومات التي كان من المخطط توفيرها، ومن ثم تتم العمليات التصحيحية اللازمة.وتدعم هذه المرحلة صانعي القرار الذين يعملون على بناء معايير معينة لقياس فاعلية تلك المخرجات، وتصحيح الإنحرافات الحادثة فيها.[1]

[1] هبة بوشوشة، **مرجع سبق ذكره**، ص 201.

5/ النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية: يتكون نظام المعلومات التسويقية من الأنظمة الفرعية التالية:

5-1/ نظام السجلات الداخلية للمؤسسة: فالكثير من مديري التسويق يحتاجون إلى المعلومات التي تتضمنها السجلات الداخلية والتقارير الدورية الصادرة عن المؤسسة، لإستخدامها فيما يتخذونه من قرارات يومية تتعلق بالتخطيط ،التنفيذ والرقابة،[1] و مثل هذه التقارير تحوي العديد من المعلومات الهامة لمدير التسويق مثل حجم المبيعات الشهرية أو الأسبوعية، و حجم المبيعات موزعة بالمناطق الجغرافية للسوق، أو موزعة وفقا للعلامات و المنتجات المختلفة أو موزعة وفقا لرجال البيع لدى المؤسسة ...إلخ.[2]

5-2/ نظام الاستخبارات التسويقية: يقصد بنظام الاستخبارات التسويقية بأنه مجموعة من الأفراد و الإجراءات و المعدات التي تستخدم بأساليب قانونية و أخلاقية، تسمح بالتدفق المستمر للمعلومات الاستخباراتية المتعلقة بالأحداث أو التغيرات التي قد تجري في البيئة التسويقية من اجل إتخاذ القرارات التسويقية الملائمة لمواجهة تلك الأحداث و التغيرات دعما للأهداف العامة للمؤسسة.[3] ويتم فحص و معرفة هذه التغيرات في البيئة التسويقية، من خلال الطرق الأربعة الرئيسية التالية:[4]

---

[1] ناجي معلا، **بحوث التسويق (مدخل منهجي تحليلي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2002، ص 22.

[2] إسماعيل محمد السيد، **أساسيات بحوث التسويق (مدخل منهجي و إداري)**، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 38.

[3] علاء فرحان طالب و آخرون، **نظام الاستخبارات التسويقية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص58.

[4] علي فلاح الزعبي، **بحوث التسويق (مدخل منهجي-تطبيقي)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 67،68.

أ/ الرؤيـة غيـر المباشـرة: حيث تكون المعلومات متوفرة بصفة عامة، و لا يوجد هدف محدد لإستخدام هذه المعلومات.

ب/ الرؤية المشروطة: وهي محاولة لفحص المعلومات بدون بذل أي جهد لتوفيرها أو البحث عنها في عدة مجالات و بأنواع مختلفة.

ت/ البحث غير الرسمي أو غير المنظم: حيث تبذل الجهود بطريقة غير مخططة أو غير مهيكلة للحصول على معلومات معينة أو معلومات مرتبطة بهدف أو غرض معين.

ث/ البحث الرسمي أو المنظم: حيث تبذل الجهود تبعا لطريقة أو خطة محددة وفق إجراءات و منهج معين لضمان الحصول على معلومات معينة تتعلق بموضوع معين أو مشكلة محددة بالذات.

5-3/ بحوث التسويق: يقصد ببحوث التسويق كافة الأنشطة الهادفة إلى جمع البيانات، و المعلومات المطلوبة، ومن مصادرها الأساسية، وتحليلها بإستخدام انسب الأساليب، وتقديم التقرير النهائي.[1]أي أنها الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء و الجمهور بصانع القرار التسويقي في المؤسسة.[2]

و في ضوء هذه المعطيات، نستطيع القول أن الدور الذي تقوم به بحوث التسويق يعتبر ذا شقين؛ يتمثل **الشق الأول** يتمثل في توفير وتكوين تراكم متجدد من المعلومات مما يساعد صانع

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **بحوث التسويق (الأسس المراحل والتطبيقات)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص13.

[2] ناجي معلا، **بحوث التسويق (مدخل منهجي تحليلي)**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

القرار التسويقي على استخلاص نظام للحقائق والمعارف.أما **الشق الثاني** فيتمثل في تحليل وتفسير المعلومات المتاحة بما يساعد على إتخاذ القرارات المناسبة، ويتيح لعملية تنبؤ فعالة في المستقبل.[1]

5-4/ نظام التحليل التسويقي: بعد عملية جمع البيانات من خلال الاستخبارات التسويقية و نظام بحوث التسويق و نظام السجلات الداخلية يقوم نظام التحليل التسويقي بتحليل هذه البيانات ،[2] و يستخدم نظام التحليل التسويقي عددا من النماذج و النظم الإحصائية بغرض تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التسويقية، أو للتنبؤ ببعض المتغيرات كالمبيعات المتوقعة، هذا بالإضافة إلى تحليل البيانات التسويقية تحليلا وصفيا.وتقدم هذه التحليلات معلومات هامة للمدير كتلك التي ترتبط بالتكاليف، المبيعات، المخزون وغيرها. والى جانب النماذج الإحصائية يستخدم نظام التحليل التسويقي بعض النظم المدعمة للقرارات.[3]

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

تعتبر إدارة المعرفة التسويقية ذلك الجزء الحيوي والمهم من إدارة المعرفة الكلية في المؤسسة، و التي ينصب إهتمامها على تطبيق مختلفة عمليات إدارة المعرفة من اجل جسر الفجوة بين المؤسسة وزبائنها، وهذا ما يسمح لها بتحقيق أهدافها بكل فعالية.

---

[1] ناجي معلا، **بحوث التسويق (مدخل منهجي تحليلي)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 16،17.

[2] سناء حسن حلو، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين: المركز الرئيسي)، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العراق، العدد 34، 2013، ص 153.

[3] إسماعيل محمد السيد، **أساسيات بحوث التسويق (مدخل منهجي و إداري)**، مرجع سبق ذكره، ص40.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة السوقية

تنتج المعرفة السوقية في المؤسسة نتيجة تراكم المعلومات حول المستهلكين، المنافسين، والتي تسمح لها بتحديد حجم السوق والفجوة السوقية والحصة السوقية المتوقعة و التنبؤ بمعدل النمو فيه مسبقا.

1/ تعريف المعرفة السوقية: توجد عدة تعريفات للمعرفة السوقية، من أبرزها:

عرف (Philip Kotler, 2000) المعرفة السوقية بأنها « جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق و الحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المؤسسة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات الزبائن، وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة ».[1]

و عرفها (Wright, 1988) بكونها تمثل«مجموعة من الأفكار، الأحكام، الإنطباعات و الصور الذهنية المترسخة لدى إدارة المؤسسة تجاه متغيرات السوق و الزبائن الحاليين والمحتملين»[2]

و من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المعرفة السوقية هي المعرفة بالأسواق وما يحدث فيها من حراك وتحولات مؤثرة، وذلك من أجل التنبؤ بمعل نمو السوق و تقدير الحصة السوقية و تحديد إحتياجات الزبائن وتلبيتها بالكفاءة والفاعلية، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وأهداف الزبون.

---

[1] يونس عبد العزيز مقدادي، المعرفة السوقية و دورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، **المجلة العربية لضمان جودة التعاليم العالي**، الأردن، المجلد الخامس، العدد العاشر، 2012، ص69.

[2] رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة السوقية و إستدامة الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العرق، المجلد 33، العدد 100، 2010، ص ص 86،87.

2/ المفـاهيم والأنشـطة التـي تتضـمنها المعرفـة التسـويقية: تتضـمن المعرفـة التسـويقية مجموعة من المفاهيم والأنشطة، والتي نوضحها كما يلي:

2-1/ المفـاهيم التـي تتضـمنها المعرفـة السـوقية: يوضـح الجـدول الآتـي المفـاهيم التـي تتضمنها المعرفة التسويقية.

الجدول رقم(3-5): المفاهيم التي تتضمنها المعرفة التسويقية

الرقم	المفاهيم التسويقية
1	**فلسفة التوجه السوق:** إدراك رجل التسويق لأهمية توجيه كافة أنشطة و قرارات المؤسسة نحو إشباع رغبات وإحتياجات و مطالب المستهلكين في الأسواق المستهدفة لمنتجات المؤسسة.
2	**تحديد وضعية المنتج في السوق:** القرارات والأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على صورة ذهنية متميزة لمنتجات المؤسسة لدى المستهلك من خلال إيصال الفوائد و المزايا الفريدة الموجودة في المنتج و التي تنسجم مع رغبات وإحتياجات المستهلك.
3	**تقسيم السوق إلى قطاعات:** قيام رجل التسويق بالمؤسسة بتجزئة السوق الكبير إلى أسواق فرعية ذات صفات متجانسة للمستهلكين في الرغبات و الإحتياجات ودوافع الشراء للسلعة كسوق النساء وسوق الأحذية و سوق المواد الغذائية، وذلك لتصميم نشاط تسويقي لكل قطاع أو سوق فرعي أو مجموعة من المشترين.
4	**الإستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي:** قيام المؤسسة بتخصيص الموارد التسويقية المتاحة بالطريقة المثلى بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة .
5	**تنويع المنتج (التمايز والإختلاف في المنتجات):** قيام المؤسسة بإظهار منتجاته بصورة متميزة و متنوعة و مختلفة غن مثيلاتها المنافسة مما يدفع المستهلك إلى الاقتناع بتفوق هذه المنتجات عن غيرها.
6	**بناء الولاء العلامة التجارية:** قيام رجل التسويق بأنشطة تضمن بها قيام المستهلك بشراء منتجات المؤسسة باستمرار و تفضيله للعلامة التجارية التي تقدمها في السوق.
7	**إختبار السوق:** قيام رجل التسويق بالمؤسسة عند تقديم منتجا جديد في السوق بعرض كمية محدودة من المنتج في بعض الأماكن والمناطق البيعية لتقييم ردود فعل المستهلك اتجاها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع.

المصدر: صالح بن عبد الله الملحم، **إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة و أثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي**، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 262،263، تم الإطلاع

عليـــــــــــه بتـــــــــــاريخ: 2015/07/16 ، متـــــــــــاح علـــــــــــى الموقـــــــــــع:

http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN014142.pdf

2-2/ الأنشطة التسويقية التي تتضمنها المعرفة التسويقية: تتضمن المعرفة التسويقية مجموعة من الممارسات و الأنشطة ممارسات تقوم بها المؤسسة، و المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-6): الأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية

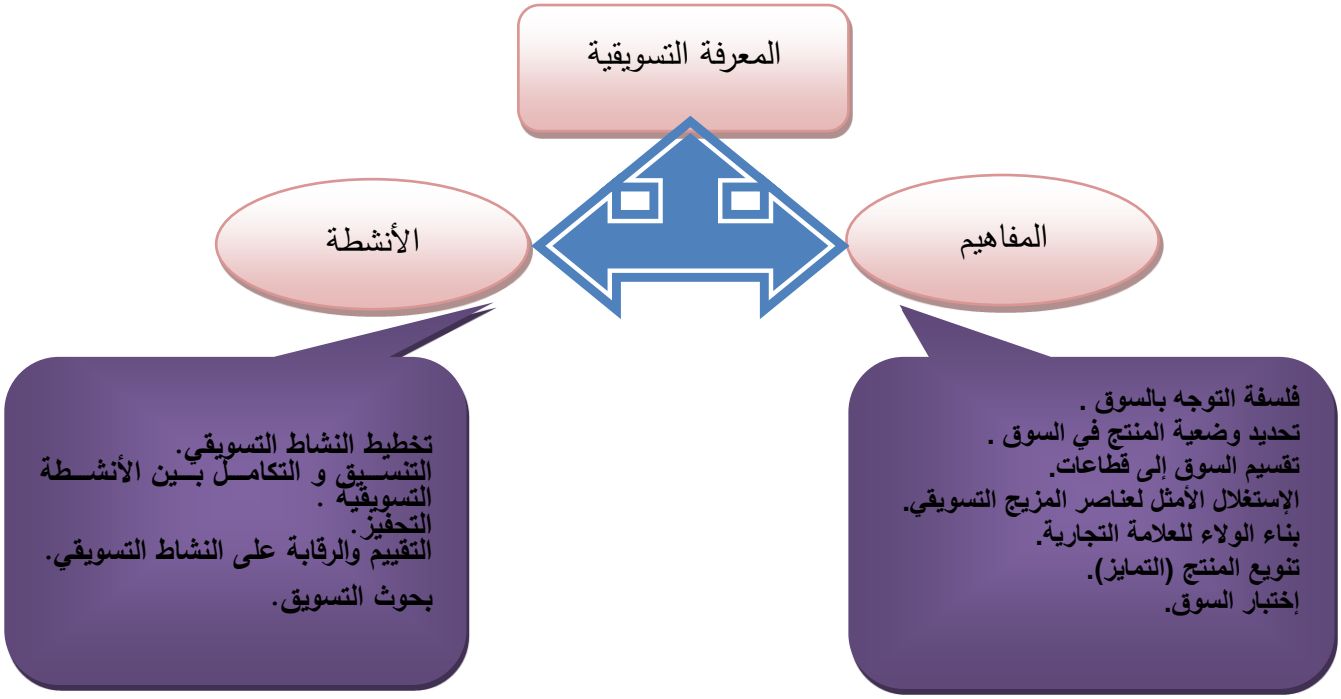
الرقم	الأنشطة التسويقية
1	**تحديد الأهداف التسويقية:** مدى قيام المؤسسة بتحديد أهدف تسويقية واضحة ;كأهداف زياد الربحية أو المبيعات أو حصة الشركة في السوق من ،من اجل إستخدامها في قياس و متابعة الأداء.
2	**تخطيط النشاط التسويقي:** مدى قيام المؤسسة بوضع خطط رسمية ومكتوبة في مجال التسويق، تبين بوضوح الأهداف التسويقية ووسائل تحقيقها.
3	**التنسيق و التكامل بين الأنشطة التسويقية:** مدى قيام مدير التسويق بالمؤسسة بعقد اجتماعات للتنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف التسويقية كالإعلان والبيع و التسعير و التخزين و التوزيع و الترويح و النقل ورقابة المخزون وغيرها.
4	**التحفيز:** مدى قيام مدير التسويق بالإستخدام الأساليب التي تحفز القائمين في المجال التسويقي على تنفيذ الأنشطة التسويقية.
5	**التقييم والرقابة على الأنشطة التسويقية :** مدى قيام الإدارة بتقييم النشاط التسويقي في المجالات التالية: – تحليل ربحية المنتجات التي تقدمها المؤسسة في السوق؛ – تحليل ربحية الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة؛ – تحليل ربحية منافذ التوزيع التي تتعامل معها المؤسسة؛ – تحليل ربحية المناطق البيعية المختلفة؛ – دراسة وتحليل تكاليف التسويق .
6	**بحوث التسويق:** مدى قيام المؤسسة بإجراء دراسات وبحوث في المجالات التالية: – دراسات عن الزبائن؛ – دراسات عن المنافسين؛ – دراسات عن مستوى أرباح المؤسسة؛

	– دراسات عن مستوى حجم مبيعات المؤسسة.

المصدر: صالح بن عبد الله المنعم، **إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة و أثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي**، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 264، 265، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/16 ، متاح على الموقع:

http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN014142.pdf

يمكن تمثيل المفاهيم والأنشطة التي تتضمنها المعرفة السوقية من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (3-1): العناصر التفصيلية للمفاهيم و الأنشطة التي تتضمنها المعرفة التسويقية

المصدر: صالح بن عبد الله المنعم، **إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة و أثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي**، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 261، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2015/07/16 ، متاح على الموقع:

http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN014142.pdf

3/ أهمية المعرفة السوقية: تتجلى أهمية المعرفة السوقية من خلال ما يلي: [1]

– إن إمتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات المناسبة؛

– تعد المعرفة السوقية أساسا لإمتلاك المؤسسة الميزة التنافسية و المحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية؛

– إن المعرفة السوقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمؤسسة؛

– من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث و التطوير في المؤسسة من تطوير منتجات جديدة و متميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

– إن تحليل و فهم طبيعة عمل المنافسين و إستراتيجيتهم سوف يقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين؛

– إن المعرفة الجديدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ومن ثم إلى تخفيض التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء؛

– إن معرفة خصائص ومميزات الموردين وإمكانياتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العمليات الإنتاجية بالكميات و النوعيات و الأوقات و الأسعار المناسبة؛

---

[1] علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 52،53.

– تسهم المعرفة السوقية في تحسين أداء المؤسسة ،ففي ضوء المعرفة السوقية تستطيع المؤسسة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها و تحديد الفجوات الموجودة و كذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية و كذلك الوقوف على طبيعة عمل المؤسسة في المستقبل؛

– إن رغبة المؤسسة في أداء التزاماتها الإقتصادية و الإجتماعية اتجاه المجتمع يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات إبناء ذلك المجتمع و الذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع و تحليلها؛

– إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق و ازدياد حركة الإبتكارات و الإكتشافات أدى إلى ظهور المؤسسات القائدة للسوق، مما توجب على المؤسسات الأخرى أن تأخذ بالحسبأن الإعتبار التنافسية التي تفرضها تلك المؤسسات و أن تحتاط لها مسبقا.

4/ أبعاد المعرفة السوقية: تقوم المعرفة السوقية على مجموعة من الأبعاد، وهي كالتالي:

4-1/ المعرفة بالزبائن: وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين، كلما كانت الإستجابة أسرع و تطورت المعرفة لديها، و تصبح أكثر فهما و توجها نحو المستقبل.

و إن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين و العمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، ومما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المؤسسة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق .[1]

---

[1] لؤي صبحي دحبور، **دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية (دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص21.

4-2/ المعرفة بالمنافسين: إن نجاح المؤسسات المختلفة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم و تقديم منتجات تناسب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسين، لذلك فمن الضروري للمؤسسات أن تهتم بالتعرف على إستراتيجيات المنافسين بنفس درجة الإهتمام بالزبائن. ومعرفة المنافسين تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياستهم المستقبلية التيُ يتوقع أن تؤثر في عملية إتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، و عملية معرفة المنافس تتطلب نشاطات سلوكية تؤدي إلى جمع المعلومات حول منتجات المنافسين وإستراتيجياتهم.[1] ويمكن تحديد الخطوات التي تستطيع المؤسسة من خلالها التعامل مع المنافسين لها في نفس الصناعة بالآتي:[2]

- التعرف على المنافسين؛
- تحديد إستراتيجيات المنافسين؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف؛
- تقدير أشكال السلوكيات المختلفة للمنافسين (ردود الأفعال)؛
- اختيار المنافسين الذين سيتم العامل معهم؛
- جمع المعلومات حول المنافسين.

4-3/ بحث و تطوير السوق: يتضمن البحث و التطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد إتجاهات الطلب و طبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات

---

[1] علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 76،77.

[2] فارس محمد فؤاد النقشبندي ،**تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المؤسسات الخدمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك)**، ص106، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2015/10/12، متاح على الموقع: *www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=103171*

التكنولوجية السائدة في سوق المنتج و أثرها على التغير في حاجات و رغبات المستهلكين ،حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية في سوقها المستهدف.[1]

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لابد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءا متداخلا مع إدارة المعرفة الكلية للمؤسسة.إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية للمؤسسة بكل أجزائها.فمن خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق و موقع المنتج و قوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية و الولاء للمنتج .سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية و بمرور الزمن ستحقق المؤسسة تراكم معرفي في هذا الاتجاه.

وان ذلك سيجعلنا اقدر على إتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم...إلخ، من القرارات التي تعنى بها إدارة التسويق، ويمكن النظر إلى ذك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمؤسسة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية، وستكون لدى المؤسسة فرصة أكبر في إستخدام قدراتها المميزة لتشكيل و تدعيم تميزها.[2]

---

[1] لؤي صبحي دحبور، **مرجع سبق ذكره**، ص 22.

[2] ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، **المؤتمر العلمي الثاني**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، آفريل 2006، ص10.

1/ تعريف إدارة المعرفة التسويقية:

عرف (Baker, 2000) إدارة المعرفة التسويقية على أنها «أحد مهارات المؤسسة في الإكتساب و الخلق و الاحتفاظ و التشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المؤسسة لبيئتها التسويقية». [1]

وفي هذا السياق فقد عرفها (Delbeare & Smith, 2002) بأنها «تعتبر كأحد مصادر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.و يوفر تطبيق المعرفة التسويقية التركيز على إستخدامات المؤسسة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع و إتخاذ القرار الإستراتيجي التسويقي المناسب في المؤسسة».[2]

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة المعرفة التسويقية هي توظيف المؤسسة لمختلف عمليات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، توليدها، خزنها، توزيعها وتطبيقها في بيئتها التسويقية،من اجل إتخاذ القرارات التسويقية

2/ الأشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية:

أشار (Rossiter, 2001) أن هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية و أشكال المعرفة التسويقية، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال إمتلاك المعرفة التسويقية،

---

[1] ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

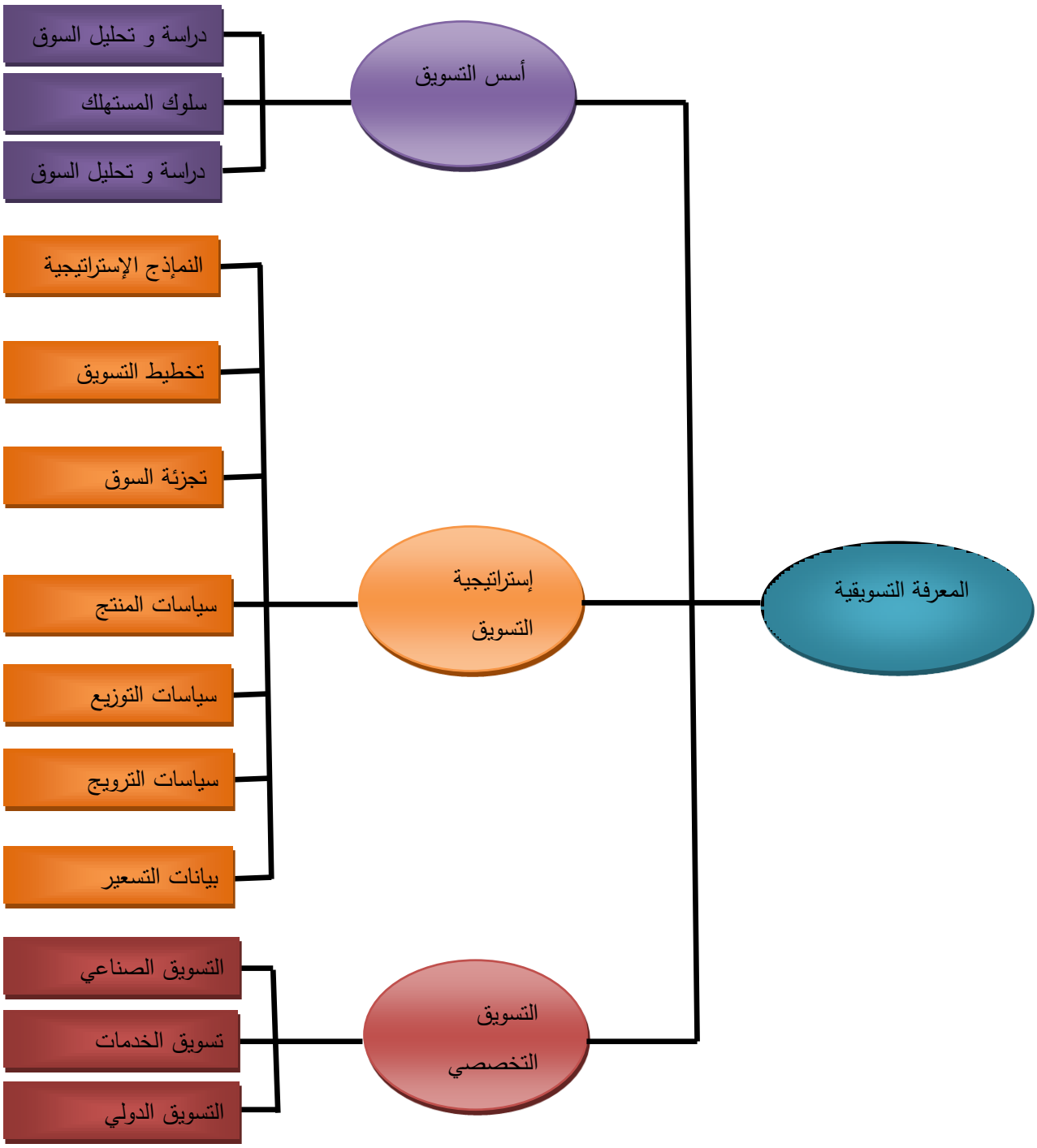
[2] هجيرة شيخ، عائشة بوثلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال و آليات تطبيقها، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 03.

والتوارث المحفوظ في الذكاء الشخصي و الذي يمكن تسميته أيضا بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، و التي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل و متميز في العمل التسويقي .[1]

حيث أشار (Largo & Michel, 1999) أن هناك ثلاث مجاميع تندرج تحتها الأشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية وهي؛ أسس التسويق، إستراتيجية التسويق، التسويق التخصصي. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 آفريل 2004، ص 08.

.



الشكل رقم (3-2): المجالات التطبيقية لأنعكاس المعرفة التسويقية

المصدر: ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 آفريل 2004، ص 09.

من الشكل السابق، نلاحظ أن المجال الأول في المعرفة التسويقية (أسس التسويق) يشمل المعرفة المتعلقة بالثقافة التسويقية و السلوك الاستهلاكي للمستهلك المرتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

أما مجال إستراتيجية التسويق فيتضمن المعرفة حول عناصر المزيج التسويقي، وكذا المعرفة المتعلقة بالنماذج الإستراتيجية الممكنة التطبيق في السوق المستهدف، من خلال دراسة هذا السوق وتجزئته و القيام ببحوث التسويق حول عناصر المزيج التسويقي.

و أخيرا يوفر مجال التسويق التخصصي للمعرفة التسويقية معرفة متعلقة بالتخصص التسويقي في المؤسسة سواء تسويق صناعي أو تسويق الخدمات أو تسويق دولي وغيرها.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات

بدءا لابد من الإشارة إلى أن التسويق هو توجه خارجي يبدأ بتحقيق الأسواق ثم التركيز على إحتياجات الزبون و رغباته، و العمل على تكامل الأنشطة التسويقية و توجيهها، كي تتمكن من التأثير الفاعل على الزبون وتقديم المنتجات التي تشبع حاجاته و رغباته، وكذلك تحقيق أرباح المؤسسة. فالتسويق يبدأ من خارج حدود المؤسسة أي من الزبون، فهو فلسفة تمتد أثارها وأبعادها لأنشطة مختلفة و تتركز جميعها حول إشباع حاجات ورغبات الزبون وتحقيق رضاه وحتى كسب ولائه، من خلال برامج تسويقية موجهة، ووضع الإستراتيجيات الأساسية و اللازمة لنجاح برامج رضا الزبائن.

وموضوع التسويق بالعلاقات يعد من المواضيع الحيوية و المهمة في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت العلاقات مهملة في الماضي، جاء تأكيد الباحثين على اعتبار التسويق بالعلاقات النقطة

المحورية للتسويق، وان العناصر الداخلة في تأسيس و إدارة العلاقات، وهي ذات أهمية في ربط الأفراد مع بعلاقات مستمرة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة إلى بناء و تنمية شراكات طويلة الأجل مع الزبائن، حيث تقوم المؤسسة ببناء علاقات مع الزبائن من خلال إمدادهم بالقيمة و إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

الفرع الأول: تعريف التسويق بالعلاقات: توجد عدة تعريفات للتسويق بالعلاقات، من أهمها:

عرفه (Morgan and Hunt, 1994) على انه « لجميع الأنشطة التسويقية الموجهة إلى إنشاء وتطوير والحفاظ على نجاح التبادلات العلائقية».[1]

عرفه (Gronroos, 1995) على انه «الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى تحديد، إنشاء، المحافظة، و تعزيز العلاقة مع الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة، بحيث يعمل على تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، ويتحقق ذلك عن طريق عمليات التبادل والوفاء بالوعود».[2]

و عرفه (Evert Gummesson, 2002) بأنه «التسويق على أساس التفاعلات داخل شبكات من العلاقات،

والشبكة هي مجموعة من العلاقات التي يمكن أن تنمو في نمط معقد جدا».[3]

و يمكن التمييز بين التسويق بالعلاقات و التسويق التقليدي؛ إذ أن التسويق بالعلاقات يقوم على فلسفة تسيير جديدة، والتي مفادها انه يجب تعزيز ولاء الزبائن في الأسواق المشبعة بدلا من

---

[1]Supriya Biswas, Relationship **marketing (concepts, theories and cases)**, Second edition, Eastern economy edition, India, 2014, p8.

[2]Michael J,Baker ,**The Marketing** ,Fifth edition , Butterworth Beinemann Publisher ,Great Britain ,2003, p33.

[3]Supriya Biswas, **Op. Cit**, p8.

محاولة إبرام الصفقات، لذا نجد في اقتصاديات الدول الغربية ذات الأسواق المشبعة أن التسويق بالعلاقات له ما يبرر وجوده.أي انه يجب على المؤسسات أن تبحث عن تعظيم حصصها من زبائنها بدلا من تعظيم الحصص السوقية (علاقة جيدة خير من البيع)، إذا التسويق بالعلاقات بعيد عن فكرة التسويق الكلاسيكي أين يكون هدفه الوحيد هو البيع ولو أدى ذلك إلى خسارة ثقة الزبون، و على العكس من ذلك التسويق بالعلاقات يبحث عن قيمة للزبون طويلة المدى حتى وإن خسر صفقة فردية.[1] والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-7): الفرق بين التسويق التقليدي و التسويق بالعلاقات

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
التوجه إلى صفقة بيعية منفردة	التوجه إلى المحافظة على العملاء
الإتصال مع الزبون غير مستمر	اتصال المستمر مع الزبون
التركيز على مواصفات المنتج	التركيز على القيمة للعملاء
يكون على مدى زمني قصير	يمتد على نطاق زمني كبير
تركيز منخفض على خدمة الزبائن	التركيز العالي على خدمة الزبائن
التزام منخفض في الإستجابة لتوقعات الزبائن	التزام عالي في الإستجابة لتوقعات الزبائن
الجودة هي الشغل الشاغل لقسم الإنتاج	الجودة هي الشغل الشاغل لجميع الموظفين

source : John Egan, Relationship **marketing (Exploring relational strategies in marketing)**, Fourth edition, Pearson education limited, England, 2011, p39.

الفرع الثاني: أهمية التسويق بالعلاقات: يعتبر التسويق بالعلاقات من المفاهيم والذي يعطي من خلال التطبيق العملي له عدة مزايا سواء بالنسبة للمؤسسات أو الزبائن.

1/ بالنسبة للمؤسسات: تتجلى أهمية التسويق بالعلاقات للمؤسسات من خلال العناصر التالية: [2]

[1] Jean –Jaque Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing **stratégique et opérationnel (du marketing a l'orientation-marchés)**, 7éme édition, Dunod, France, 2008, p31.

[2] إلهام فخري أحمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 405، 406.

– تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعدها على تجوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛

– تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة، من خلال الوصول إلى العميل الموال؛

– تساعد على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة ومستمرة؛

– تحقق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تقع في موقع إلخبير و المستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛

– التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد؛

– تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون أحد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛

– تزيد من كمية المشتريات و حجم الأنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛

– تساعد على استهداف الزبون المناسب والمربح و في الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛

– تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛

– خلق و بناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة و زبائنها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية و الوصول إلى رضى الزبائن.

فضلا عما تقدم فإن المؤسسة التي تتمكن من إقامة روابط طويلة الأمد مع زبائنها و تقدم منتجات متميزة يشعر الزبائن بأنها تحقق لهم القيمة مما يدفعهم إلى إعادة الشراء من تلك المؤسسة وزيادة ولائهم لها، إلا أن تكرار الشراء لا يعني ولاء، و إنما يتولد الولاء نتيجة التعود على سلعة

معينة، ومن ثم هذه العادة تنمو مع الزبون ذاتيا أو تلقائيا يقوم بشراء هذه السلعة، وقد عدد البعض ولاء الزبون والمحافظة عليه مقياسا لنجاح هذه المؤسسة في المستقبل.

فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب زبائن جدد، وإنما بتطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء و التوسع ،فالعديد من الزبائن الموالين غالبا ما يكونون مصدرا من مصادر الاستقطاب لزبائن آخرين، وذلك من خلال الكلمة الطيبة التي ينقلونها عن المؤسسة و توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.وأن الهدف الرئيس للتسويق بالعلاقات هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين ،ثم تحويلهم إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين عن المؤسسة، وعندما يدافع الزبون الموالي عن الفلسفة التي تتبناها المؤسسة والخدمات التي تقدمها فإنه يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن الجدد.[1]

2/ بالنسبة للزبائن: يحقق التسويق بالعلاقات مكاسب عديدة للزبائن، حيث تتمثل فيما يلي:[2]

– الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على العامل معها؛

– العلاقات الإجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في اغلب الحالات؛

– التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الإجتماعية أو المادية أو النفسية.

---

[1] عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات و أثره في تعزيز العلاقة مع الزبون (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل)، **تنمية الرافدين**، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 31، العدد 90، 2009، ص ص 241، 242.

[2] إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، **الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي :الفرص والتحديات**، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية، قطر، 6–8 أكتوبر 2003، ص 406.

حيث يعتبر (Kennth) أن العلاقات بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر. ويعتبرها (Hide & Weiss) أنها من تكاليف التحول التي يدركها العميل عندما يتحول من مسوق لآخر.

الفرع الثالث: أهداف التسويق بالعلاقات: تسعى المؤسسة من خلال تبنيها للتسويق بالعلاقات إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل في:[1]

– تحقيق المزيد من الأرباح من خلال الزبائن، وهذا ليس بسبب الزيادة في شراء المنتجات، ولكن بسبب تخفيض التكاليف نتيجة زيادة عدد الزبائن، وعدم الحاجة إلى كسب زبائن آخرين للمحافظة على ثبات حجم العمل ونشاط المؤسسة.

– الاحتفاظ بولاء الزبائن على المدى الطويل، ويظهر ذلك من خلال توطيد صلة الزبائن بالمؤسسة وترددهم عليها لشراء المنتجات؛

– يساعد في تعزيز وخلق الراحة والثقة في التعامل من الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛

– التقليل من تكاليف التحول من مستوى إلى آخر، سواء كانت من التكاليف الإجتماعية أو المادية أو النفسية؛

– تقليل تكاليف المبيعات، حيث أن الزبائن الحاليين سيترددون أكثر على المؤسسة و تعود المزايا على المؤسسة و الزبائن؛

– الربحية والإهتمام الشخصي بالزبائن؛

– الولاء للعلامة التجارية واستباق المؤسسات في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن؛

– التميز في تقديم المنتج، الثقة والتعاطف ولالتزام مع الزبائن؛

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات المصرفية** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص175.

– إكتساب الميزة التنافسية عبر الحوار الهادف مع الزبائن.

المطلب الثاني: الإفتراضات الأساسية للتسويق بالعلاقات، مستوياته وأبعاده:

لغرض التطبيق الجيد والفعال لمفهوم التسويق بالعلاقات في الواقع، يجب على المؤسسات التركيز على أبعاده الخمسة والمتمثلة في الجودة، التحسين المستمر للجودة، شكاوي الزبائن، تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون، وأخير التسويق الداخلي، وذلك في جميع مستوياته.

الفرع الأول: الإفتراضات الأساسية لمفهوم التسويق بالعلاقات: يقوم التسويق بالعلاقات على مجموعة افتراضات أساسية، هي:[1]

– إن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلا من التجول من مسوق لأخر؛

– إن التعامل مع العميل الحالي و خدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل تكلفة من عملية جذب و استهداف العميل الجديد. فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد قد تصل من خمسة إلى ثمانية أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي؛

– إلى العميل الموال الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها، ويدفع السعر الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر للدعاية للمؤسسة من خلال ما يبثه عنها من كلمة الفم الطيبة؛

– وبناءا على ذلك فإن العميل الموالي الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمؤسسة من العميل الجديد.

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات المصرفية**، مرجع سبق ذكره، ص 396.

الفرع الثاني: مستويات التسويق بالعلاقات

تقوم المؤسسات عادة بتطبيق التسويق بالعلاقات لديها على ثلاث مستويات، والذي يتوقف على نوع و عدد الجسور التي تستخدمها المؤسسة لبناء و ترسيخ مفهوم الاحتفاظ بالزبائن، وكلما كانت المؤسسة تمارس تطبيق هذا المفهوم عند اعلي مستوى كلما حصلت على منافع أكبر من وراء ذلك.والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-8): مستويات التسويق بالعلاقات

المستوى	نوع الجسور والحوافز	درجة تفضيل الخدمة لكل زبون	العناصر الأساسية للمزيج التسويقي	إحتمالات الحصول على ميزة عن باقي المنافسين في الأجل الطويل
الأول	مالية	منخفضة	السعر	منخفضة
الثاني	مالية، إجتماعية	متوسطة	الإتصال الشخصي	متوسطة
الثالث	مالية، إجتماعية وهيكلية	متوسطة إلى مرتفعة	توصيل الخدمة	مرتفعة

المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 128.

و يمكن شرح هذه المستويات كما يلي:[1]

- **المستوى الأول:** يشار لهذا المستوى بالتسويق "المتكرر" أو" تسويق الحفاظ على العميل" ، في هذا المستوى يستخدم رجال التسويق الحوافز السعرية لتشجيع العميل على التعامل مع المؤسسة بشكل أكبر، و إعطاء المؤسسة نصيبا أكبر من حجم أعماله الكلية.المشكلة المصاحبة لهذا المستوى أن السعر وخصوماته المختلفة هو أسهل عناصر

[1] بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء (دراسة حالة مجمع صيدال:مديرية التسويق والإعلام الطبي)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجيستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص ص 21،22.

المزيج التسويقي تقليدا بواسطة المنافسة و بالتالي لا يضمن للمؤسسة باحتفاظها بميزة تنافسية لفترة زمنية طويلة.

لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق علاقات تسويقية قوية مع الزبائن بالبحث عن الجسور التي تحقق تميزا للمؤسسة.

- **المستوى الثاني:** في هذا المستوى لا يتم إهمال المنافسة السعرية، وإنما محاولة بناء نوع من الجسور الإجتماعية مع الزبائن و ذلك مع الجسور السعرية، كما يركز هذا المستوى على إبقاء المؤسسة على اتصال مع زبائنها، والعمل الدائم و المستمر في التعرف على حاجاتهم ورغباتهم و القيام بتفضيل العلاقات معهم وفقا لهذه الحاجات والرغبات التي تم التعرف عليها.

القيام ببيع وإعادة بيع منافع جزاء وجود هذه العلاقات الدائمة بينهم وبين المؤسسة، ومثل هذا المستوى يجمع بين التسويق على أساس شخص والتسويق على أساس مؤسسة مع فرد، و تتمثل الجسور الإجتماعية اللازمة لإقامة هذا المستوى من تسويق العلاقات و المحافظة عليه في محاولة المؤسسة أن تبقى قريبة جدا من زبائنها، والقيام كل فترة بإعادة تقييم لحاجاتهم ورغباتهم، من خلال القيام ببعض التصرفات الشخصية، مثل؛ تقديم بعض الهدايا، زرع الثقة في الزبون من خلال ثقة المؤسسة فيه.

- **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يتم تقوية العلاقات مع الزبائن من خلال إضافة الجسور الهيكلية إلى جانب الجسور السعرية والإجتماعية، و يقصد بالجسور الهيكلية تقديم تلك الخدمات التي تمثل شيئا قيما للزبون و التي لا توجد لدى المنافسين و لا يستطيعون تقديمها، لكن هذا الاعتقاد خاطيء؛ فالمفهوم الأساسي بالنسبة للمستوى الثالث من التسويق بالعلاقات هو أن تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء والتي عادة ما

تكون معقدة من الناحية الفنية، و تتطلب استثمارات كبيرة، فهذه الجسور تحتاج إلى المهارة والإبداع والالتزام التام بفلسفة التسويق بالعلاقات.

الفرع الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات: يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من الأبعاد والتي بتوفرها يضمن تحقيق التسويق بالعلاقات للهدف الذي وجد من أجله، وتتمثل هذه الأهداف في:

1/ الجودة: إن مفهوم الجودة هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابعة.[1]

عرف (Philip crosby) الجودة بأنها «القابلية للتكيف».واشتهر بما يعرف بأنعدام العيوب (Zero defects) ،كما اشتهر أيضا بما يعرف بالوقاية بالجودة (Quality vaccine).[2]

و عرفها (Kauro Ishikawa) بأنها «تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات و التشغيل و جودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها».[3]

---

[1] جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 14.

[2] شعبان إياد عبد الله، **إدارة الجودة الشاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص37.

[3] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008، ص05.

كما أشار (Edward Deming) بأن الجودة «تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل».[1]

و عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) على أنها «مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية الحاجات الصريحة أو الضمنية»."[2]

وعرفها (Joseph Juran) بأنها «الملائمة للإستخدام».[3]

ويرى (Feigenbaum) أن الجودة هي «المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة أثناء إستعمال المنتج أو الخدمة، والتي تلبي إحتياجات الزبون».[4]

في حين أعطى المهندس الياباني (Taguchi) بعدا جديدا للجودة وهو البعد المجتمعي، بحيث عرفها على أنها «تعبير عن مقدار إلخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها».[5]

---

[1] أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، **مجلة الباحث** ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص9.

[2]Robert fey, Jean-Marie Gogue, **la maitrise de la qualité**, édition économica, Paris, 1998, P19.

[3] حميد عبد النبي طائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص29.

[4] حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص23.

[5] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص15.

كل واحد من هؤلاء المفكرين ينظر إلى الجودة من منظور مختلف. فبينما يرى (crosby) أن الجودة هي خاصية من خصائص المنتج و التي يمكن الحكم عليها من خلال معايير معينة، و لا يولي اعتبارا للميول الشخصية للزبائن نجد (Juran) و (Deming) يولون أهمية للتفضيلات الشخصية للزبائن. (Juran)، (crosby) و (Deming) يرون ان الجودة اداة تسويقية، مع عدم وجود علاقة مباشرة بين الجودة والسعر.[1] وتتمثل أنواع الجودة في:[2]

1-1/ جودة المطابقة: تعمل المؤسسة من خلالها المطابقة للمتطلبات والمواصفات (عملية الصنع).

1-2/ جودة الأداء: وهو المنطلق الذي ينطل منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل والتي تظهر عند الحصول على المنتج وكذا الاستعمال الفعلي له.

1-3/ جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج.

ولغرض تحقيق تلك الجودة للخدمات المقدمة لزبائنها يمكن الاعتماد على الخطوات التالية: [3]

أ/ جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالزبائن: يتحقق النجاح بشكل رئيسي من خلال جذب إنتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن .

---

[1] Sarmad Sadeghi, **Integrating quality and strategy (In health car organization)**, Jones and Bartlett Learning, USA, 2013, p51.

[2] بوسطة عائشة، **مرجع سبق ذكره**، ص25

[3] حكيم بن جروة، خليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 02، جوان 2015، ص ص 95،96.

ب/ خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: حيث تعتمد عملية خلق الرغبة لدى الزبائن و تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة.

ت/ إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه: إن سبل إقناع الزبون وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك السلعة أو الخدمة ليست مهمة بسيطة بل تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن.

ث/ التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة: يتم ذلك من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مركز الصدارة لضمان الولاء بين المؤسسة و الزبائن والتي منها؛ الإهتمام بشكوى الزبائن وملاحظاتهم ،توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد.

2/ التحسين المستمر للجودة: ينبع المفهوم الأساسي لتحسين الجودة من أن الفشل يكون له سبب رئيسي والأسباب تكون قابلة للوقاية ،والوقاية منها دائما ارخص من تصحيح الفشل، وما يترتب عليها من ايجابيات وإجراءات تصحيحية و هو ما ينعكس في خصائص المنتجات والروح المعنوية و الثقة لدى العاملين بالمؤسسة.[1] فالتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن

[1] ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 7، 2009، ص10.

بشكل دائم و مستمر، فالجديد والأفضل هما من التميز و بالتالي البقاء والاستمرار.[1]و يعود التحسين المستمر للجودة إلى الأسباب التالية:[2]

2-1/ السمعة: إن السمعة الجيدة و الشعور الودي للزبون حيال المؤسسة هو انعكاس مباشر لجودة منتجاتها بينما تكون السمعة الضائعة نتيجة مباشرة للجودة الرديئة، لهذا فإن حماية المؤسسة لسمعتها يتطلب التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات الزبون.

2-2/ المساءلة القانونية: إن تحمل المالكين أو الإدارة للمسؤولية القانونية عن أية أضرار وخسائر مادية أو بشرية تنجم جراء الجودة الرديئة للمنتجات، يجعلهم يجدون في البحث عن كل ما يؤدي إلى حمايتهم من المساءلة القانونية، وخاصة وان بعض التشريعات أخذت تحظر إستخدام بعض المواد الكيماوية أو المضرة صحيا أو بيئيا في المنتجات ،مما يفرض على المؤسسات البحث عن مواد بديلة تساعد على تحسين جودة منتجاته.

2-3/ التكلفة: إن كلفة الجودة الرديئة عالية جدا سواء في معالجة الإخفاق الداخلي (إلخردة وإعادة العمل) والخارجي (برامج تحسن السمعة المتضررة و استبدال المنتجات التالفة وغيرها)، مما يجعل من برامج تحسين الجودة ذات نتائج اقتصادية ايجابية في خفض تكاليف الإخفاق بالجودة.

2-4/ الإنتاجية: إن معدات ذات جودة أدنى أو مواد عمل أو منتجات ذات جودة أدنى، تعني إنتاجية أدنى. و بالمقابل فإن معدات أو مواد أو عمل أو منتجات ذات جودة أعلى تعني إنتاجية

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، **الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم (إتجاهات معاصرة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص187.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 176،177.

أعلى، ولأن كفاءة المؤسسة تحدد بأنتاجيتها، لهذا فإن برامج تحسين الجودة تكون ضرورية لزيادة إنتاج المؤسسة.

ولقد إقترح (crosby) في هذا الشأن أربع عشرة خطوة للقيام بتحسين الجودة:[1]

- إرساء الالتزام من جانب الإدارة؛
- تشكيل فرق تحسين الجودة عن كل قسم؛
- إرساء إدارة الجودة في جميع أنحاء المؤسسة؛
- تقييم تكلفة الجودة؛
- إرساء الوعي بأهمية الجودة للعاملين؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية؛
- إنشاء لجنة متخصصة في برنامج انعدام العيوب؛
- تدريب المشرفين على العمال؛
- وضع يوم بصفر عيوب لإرساء توجه جديد؛
- ينبغي وضع فترة لتحقيق الأهداف من قبل الموظفين في 30، 60-90 يوم؛
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها؛
- الاعتراف بجهود العاملين الذين يكون أدائهم جيد ويحققون الأهداف، من خلال جوائز غير مالية؛
- تتكون حلقات الجودة من مختصين في الجودة و رئيس ،ينبغي أن يجتمعوا بصفة منتظمة؛
- إعادة هذه الخطوات باستمرار.

[1] R .Ashely /Rawlins TD.DL, **Total Quality Management (TQM)**, Author House, USA, 2008, p9.

3/ شكاوي العملاء: وهي توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين؛ إذا تم الإهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، وإذا أهملت يتحول زبائنها إلى منافسيها.[1] وينقسم العملاء من حيث الشكاوي إلى عدة أنواع منها:[2]

3-1/ العميل الحليم (الصامت): بشكل عام هذا النوع من العملاء لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء، وينبغي العمل على إغراؤه على الكلام وتقديم الشكوى.

3-2/ العميل دائم الشكوى: يشكو دائما بحق أو بدون حق.و لا يكون دائما راضيا من وجهة نظر أخطاء.أن هذا النوع من العملاء هو عميل ولا يمكنك إهماله أو طرده، فيجب التحلي بالصبر و الاستماع إليه ومحاولة حل مشاكله أن كانت فعلا موجودة.

3-3/ العميل الموضوعي: هذا العميل لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه، فهو يهتم بالنتائج وحل المشكلة ولا تهمه الأعذار.

3-4/ العميل المستغل: يهدف إلى الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه، وليس هدفه الرئيسي أن يحلها.على الموظف أن يكون موضوعيا في إجابته وان يستخدم المعلومات الدقيقة لدعم كلامه ومنطقه. أما من حيث إجراءات معالجة الشكاوي فمن الأفضل أن يكون لدى المؤسسة إجراءات مكتوبة بهذا الخصوص يتم إتباعها من كافة العاملين بالمؤسسة، بحيث تمنع أي اجتهادات شخصية أو تفسيرات ذاتية في العمل، وتتضمن هذه الإجراءات عادة ما يلي:

- غربلة الشكاوي والإهتمام بالشكاوي الموضوعية والمنطقية فقط؛

---

[1] حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر: فرع ورقلة)، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص178.

[2] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 78، 79.

– إجراء التحقيقات و الاستفسارات الضرورية بخصوص الشكوى لتبيين نطاقها و مدى جديتها وخطورتها؛

– إتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة؛

– الإتصال بالعميل لإبلاغه بحل الشكوى المقدمة منه، فمن حق العميل أن يعرف أن المؤسسة قد اهتمت بشكواه؛

– المتابعة أي متابعة تنفيذ القرار، وهل كان هذا القرار المتخذ كافيا لحل مشكلة العميل.

4/ تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون: حيث تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنها كون ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق .لذا فالمؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقتها مع زبائنها، سوف يحتاج زبائنها إلى إقامة علاقة مع مؤسسة أخرى بدلا منها، ومن ثم سوف يوجه الزبون أمواله إلى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها.[1]

ولذا بات على رجال التسويق في الوقت الحالي إستخدام وتبني بعض الإجراءات و الوسائل المساعدة على الحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم والذي لن يتم إلا عن طريق القيام بالآتي:[2]

4-1/ رسم إستراتيجية مناسبة للإحتفاظ بالزبائن: يتم رسم هذه الإستراتيجية بتحليل الأعمال التي يمارسها الزبائن والعمل على فهم دقيق لقاعدتهم وصولا لتحقيق ولائهم.إن رسم هذه الإستراتيجية يساعد في بناء مكانة ذهنية للمؤسسة لدى الزبون، وان هذه المكانة الذهنية تساعد في

---

[1] حكيم بن جروة ، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر: فرع ورقلة)، **مرجع سبق ذكره**، ص 178.

[2] عواطف يونس إسماعيل، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 243،244.

السيطرة على مشاعر الزبائن ودفعهم لشراء منتجات المؤسسة وتحولهم من مستهلكين إلى زبائن موالين.

4-2/ بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: و يتمثل ذلك بالاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة، بحيث يتم تصنيفهم بحسب تعاملهم معها و بحسب طبيعة أعمالهم وأعمارهم و غير ذلك من المعلومات المهمة التي تساعد على فهم حاجات و تطلعات كل فئة و العمل على تلبيتها و بما يحقق ولائهم.

4-3/ بناء علاقات ذات طابع شخصي مع الزبائن: إن من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد على المؤسسة في بناء علاقات حميمية مع زبائنها هي:

- العمل على حل مشاكلهم؛

- معاملتهم باحترام؛

- التواصل مع مشاعرهم وأحاسيسهم. إذ أن سلوك المؤسسة لتحقيق هذه الأمور يعد عنصرا حاسما في بناء سمعتها و مكانتها في السوق.

4-4/ قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون: تقوم المؤسسة بعرض العديد من الخدمات وتطورها و تنوعها باستمرار، وقد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات ،لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبون و بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الحصول على منافع اعتبارية .

4-5/ العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزبون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب أن تتناسب هذه الحوافز مع الفئات السوقية المستهدفة من حيث أعمارهم وطبيعة عملهم.

5/ التسويق الداخلي: يعتبر التسويق الداخلي العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين، اخذين كل ما يترتب عن ذلك من تشخيص إحتياجاتهم ورغباتهم و العمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.[1]ويقوم التسويق الداخلي على عدة أبعاد، هي:[2]

5-1/ التمكين: يقصد بالتمكين حسب (Bruce, 2003) أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية إتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب و المكافأة و المشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية كما يشير Onsori أن تمكين الأفراد في مواقع إتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الإستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة ،وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي. وإذا ما اختارت أي مؤسسة تمكين عامليها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:

- سرعة إستجابة العامل لإحتياجات الزبائن، وكذلك العمل على حل مشاكل الزبائن باعتبار العاملين لديهم المعرفة و الصلاحية للتصرف في الوقت المناسب؛

- زيادة تفاعل العملين مع الزبائن الخارجيين؛

- اتساع نظرة العامل وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

---

[1] درمان سليمان صادق ،حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 29، العدد 85، 2007، ص53.

[2] أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي: الإمارات ،فرع مدينة العين)، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 16، العدد1، 2015، ص ص14،15.

5-2/ البـرامج التدريبيـة: تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريبا على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة و القدرة وكذلك بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية، و عرفها (عبد المتعال سيد أحمد وآخرون، 2007) بأنها «العملية التي تستهدف تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم».كما عرف **الطائي يوسف وآخرون،** التدريب في أثناء الخدمة على انه «عملية نمائية تتصف بالإستمرارية و النظامية والتكاملية وتتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الأنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الإحتياجات و المستجدات، وفي ضوء ما تسفر عنه عمليات التشخيص و تقويم الأداء الدوري للمتدربين».

5-3/ الحوافز والمكافآت: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، و بالتالي نجد أن تطبيقات المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي هو الإهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم.

5-4/ الإتصال الداخلي: عرف (منصور إياد شوكت،2008) الإتصال الداخلي على انه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات و هي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة الزبائن بجودة عالية فيوفر جمع المعلومات الضرورية للعاملين، مع تيسير انتقالها بحيث تكون خالية من العقيد ،و العمل على تفعيل العلاقة بين الطرفي المتصلين.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون

شهد مفهوم التسويق تطورات متتالية فرضتها البيئة التسويقية فمن المفهوم الإنتاجي إلى التسويق الإجتماعي مرورا بالمفهوم البيعي و المفهوم التسويقي، هذا الأنتقال بين المفاهيم فرض على المؤسسة تغيير توجهاتها التسويقية فبعدما كان الاتجاه منتج زبون أصبح زبون منتج.

ترجع البدايات الأولى لمفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات الذي يركز على أهمية تطوير علاقات متينة مع الزبائن و ذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادة حجمها و إكمال عقد الصفقات على مختلف أنواعها. ولم يقتصر هذا المفهوم على بناء علاقة مع الزبون بل تجاوزها إلى ضرورة بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون و تعظيم تفاعله مع المؤسسة، و بدا مفهوم إدارة علاقات الزبائن بالتبلور نتيجة للتطورات الحاصلة و غير المسبوقة في تقنيات تكنولوجيا الإتصالات الحديثة. الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى إنشاء مراكز اتصال خاصة للتواصل مع الزبائن بهدف توفير البيانات و المعلومات المختلفة عنهم.

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون مجموعة نظم وبرامج حاسوبية تساعد تمكّن المؤسسة من التفاعل و التواصل مع زبائنها بصفة دائمة، تمكنها من تخفيض التكاليف و تحقيق أهدافها بفاعلية، ذلك لأن الدراسات و البحوث الحديثة أثبتت أن تكاليف الاحتفاظ بالزبون الذي يتعامل مع المؤسسة أقل من تكاليف الحصول على تكرارا شراء من المستهلكين الذين قاموا بالشراء بصفة طارئة.

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

يقصد بإدارة العلاقة مع الزبون العملية التي يجب أن تؤدي إلى تحديد ،جذب والاحتفاظ بأحسن الزبائن، المدرين للمزيد من المبيعات والأرباح.[1]وقد عرفها عدة كتاب وباحثين، ويمكن تلخيص أهم هذه التعريفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): تعاريف إدارة العلاقة مع الزبون

الكاتب	السنة	التعريف
Blattberg&Deighton	1993	ترتكز مقاربة إدارة العلاقة مع الزبائن على علاقات ايجابية ،مع ولاء الزبائن.
Wyner	1999	إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية عمل تزيد من حجم المعاملات، الإيرادات، رضا الزبائن.
Pepper and Rogers	1999	إدارة العلاقة مع الزبون تم إنشائها من اجل أن تكون هناك علاقة تبادلية بين البائع والمشتري.
Goldenberg	2000	إدارة العلاقة مع الزبون هي واحدة من المقاربات التي تحاول أن تحصل على كم هائل من المعلومات بالمتعلقة بالزبائن.
Bose	2001	إدارة العلاقة مع الزبون تزيد قيمة الزبائن ،كما أنها يمكن أن تستخدم لتحفيز زبائنها ذوي القيمة ليكونوا أوفياء.
Swift	2001	إدارة العلاقة مع الزبون هو مقاربة لفهم و التأثير على سلوك الزبائن من خلال الإتصالات الفعالة لزيادة الاحتفاظ بالزبائن ،الولاء والربحية.
Xu	2002	إدارة العلاقة مع الزبون عبارة عن فكرة حول كيف يمكن للمؤسسة من المحافظة عن الزبائن الأكثر ربحية من خلال زيادة تفعيل التواصل.

Source: Kamayar Kavosh and others, Critical success factors in customers relationship management implementation, **International journal of management sciences and business research**, Faculty of management and human resource development, Univercity Skudai Johor, Malaysia, Volume 1, Issue 6, 2012, p13.

[1] René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion de la relation client**, édition Eyrolles, France, 2005, p33.

وتأسيسا على ما سبق يمكن إستنتاج أن إدارة العلاقة مع الزبائن هي نظام إكتساب و الاحتفاظ بالزبائن المربحين، من خلال ربط علاقة دائمة معهم، وذلك بهدف تعزيز فرص المؤسسة في السوق، وزيادة ربحيتها وإستمرارية إنتاجها، و إلى تعزيز موقعها التنافسي وعلى نحو ينعكس سمعتها ومكانتها الذهنية.

الفرع الثاني: أهمية إدارة العلاقة مع الزبون: قام العديد من الباحثين باستكشاف منافع إدارة العلاقات مع الزبائن على النحو التالي:

وجد (Kang, 2004) إن المنافع المدركة لإدارة العلاقات مع الزبائن في مجال تقديم خدمات التامين (صناعة التامين) تمثلت في بعض الجوانب؛ رفع كفاءة الإدارة، تخفيض التكاليف، تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، زيادة الأرباح والمبيعات.

أما (O'Leary et al, 2004) فقد وجدوا أن إستخدام المؤسسات للأنترنت يمكنها من الحصول على بيانات أكثر دقة عن الزبائن، كما يمكنها من تحسين التعاملات و العلاقات مع هؤلاء الزبائن، ويساهم أيضا في تخفيض التكاليف التي تتحملها.

كما أشار (Ko et al,2008) إلى أن إدارة العلاقات مع الزبائن تساعد في الحصول على المزيد من الأرباح، و تساهم في تحسين العلاقات مع الزبائن، بالإضافة إلى إسهامها في زيادة فرص قيام الزبائن بتكرار الشراء، وأخيرا تساعد على تنمية و تطوير قواعد البيانات الخاصة بالزبائن.[1]

و يمكن تلخيص بعض المزايا المحددة التي توصلت إليها الكتابات والدراسات السابقة في النقاط التالية:[2]

---

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)**، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص ص 546، 547.

[2] R.K.Sugandhi, **Customer Relationship management**, New age international Publishers ,India ,2003 ,p9

– تحديد إحتياجات الزبائن؛

– يساعد في إكتشاف الزبائن وفهمهم؛

– تحديد فرص الأعمال غير المستغلة؛

– تحديد المجالات التي تتطلب تكنولوجيا جديدة والتطوير ؛

– تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموزعين؛

– توفير التغذية العكسية والمعلومات الجديدة عن الموردين؛

– المعايرة لتحقيق التميز الشامل؛

– تفاصيل عن الجوانب التي يكون فيها الزبون راضيا عن الموزعين ،وأيضا التي يشعر أنها تحتاج إلى تحسين؛

– خطة عمل تتمحور حول زبائن المؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون: تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لإدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق جملة من الأهداف، والمتمثلة فيما يلي:

1/ رضا الزبائن: يعد رضا الزبائن المعنى الأساسي لمفهوم إدارة علاقات الزبائن، فالهدف الأساسي للمؤسسات المعاصرة هو إرضاء الزبائن ،ومن خلاله تتحقق الأهداف الأخرى للمؤسسة كزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح وغيرها. فهو الدليل على إشباع حاجات الزبائن أو رغباته وعلى نجاح المؤسسة في كسب ولائه ،وأيضا يعد رضاه مقياسا هاما لأداء المؤسسة وأقسامها في ظل المنافسة الحادة التي تعيشها المؤسسات والمعاصرة و التسارع التكنولوجي و كثرة الإبتكارات و التغير السريع في أذواق ورغبات الزبائن وإنخفاض درجة ولاء الزبائن للمؤسسات في الوقت الراهن. فرضا الزبائن ليس مفهوما ثابتا فهناك الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تغير

من رضا الزبائن وبسرعة؛ ومنها الجودة، السعر، التوزيع، الترويج، الصورة الذهنية للمنتج، الصورة الذهنية للمؤسسة، المنافسون.[1]

و أشار (Hill, 1996) إلى أن عدم رضا الزبائن يكون راجع إلى الفجوات التالية:[2]

1-1/ الفجوة الترويجية: وتكون نتيجة عدم قدرة المؤسسات على ترجمة توقعات الزبائن وفق ما جاء في الإتصالات التسويقية.

1-2/ فجوة الفهم: وتحدث هذه الفجوة نتيجة عدم الفهم الدقيق لحاجات الزبائن والأولويات من قبل مدراء المؤسسات.

1-3/ فجوة الإجراءات: تحدث هذه الفجوة في المؤسسة نتيجة ترجمة توقعات الزبائن إلى إجراءات تنفيذية مناسبة ونظم.

1-4/ فجوة السلوك: وهي الفرق بين توقعات الزبائن وأداء المؤسسة، ويكون التركيز هنا حول كيفية تغطية الإجراءات والنظم المناسبة لشروط تقديم الخدمات.

1-5/ فجوة الإدراك: وهي الفرق بين التصورات حول رضا الزبون والواقع.

2/ ولاء الزبائن: تهدف المؤسسات في إدارة علاقاتها مع الزبائن بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضاهم ومن ثم ولائهم، إذ يعد الولاء مرحلة تلي الرضا. إدارة العلاقة مع الزبائن ←إرضاء الزبائن← يتحقق الولاء. فقد أصبح ولاء الزبائن موضوعا هاما عند جميع المؤسسات

---

[1] علي فلاح الزعبي، دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان –الأردن (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين)، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد18، ديسمبر 2015، ص9.

[2]Evangelos. Grigoroudis, Yannis. Siskos, Customer **satisfaction evaluation (Methods for measuring and implementing service quality)**, Springer dordrecht heidelberg, Great Britain, 2010, p7.

الصغيرة والكبيرة لما له من أهمية كبيرة في تحسين أرباح المؤسسة وبقائها وخصوصا بعد تعدد الحاجات والرغبات عند الزبائن. فالزبون أصبح أكثر إدراكا ووعيا، وان تدرك ما هو مستوى الولاء الموجود عندهم لتصل في النهاية إلى تكوين الولاء الأمثل أي الوفاء الكامل عند زبائنها بحيث لا يقدر الزبون أن يغير تعاملاته مع مؤسسة أخرى .ويعد الولاء مقياسا للطريقة التي يختار فيها الزبون غالبا مشترياته من صنف منتج معين وفقا لعلامة خاصة .[1] وفي موضع أخر يقول أخصائيو التسويق أن المستهلك يمكن أن يكون لديه ولاء اتجاه العديد من العلامات، أي أن الزبون ينقسم ولائهم على العلامات التي يمتلك نحوها اتجاه إيجابي.[2]

3/ القيمة للزبون: يشير (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2008) إلى أن المفتاح لبناء علاقات زبون دائمة هو إنتاج قيمة ورضا ممتازين للزبون. فمن الأكثر ترجيحا أن يكون الزبائن الراضين زبائن لهم ولاء، ويعطوا المؤسسة حصة أكبر في أعمالها. وهذا يعني أن عملية جذب الزبائن والحفاظ عليهم مهمة شاقة، فعادة يواجه الزبائن منظومة هائلة من السلع والخدمات ليختاروا منها؛ فيشتري الزبون من المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة للزبون، أي تقويم الزبون للفرق بين كل المنافع، وكل التكاليف لعرض السوق بالنسبة إلى نظرائه من العروض المنافسة.[3]

وبذلك فالزبائن ليسوا متجانسين مادام تحصيلهم للقيمة من نفس المنتج تكون حتما بصورة متباينة، وهذا ما يضفي صفتي الذاتية والنسبية، والتطورية على تحصيل القيمة. وبناء عليه فهذا ما

---

[1] علي فلاح الزعبي، **دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان –الأردن(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين)**، مرجع سبق ذكره، ص9.

[2] Nathalie. Guichard, Régine.Vanheems, **Comportement du consommateur et de l' acheteur**, Bréal, France, 2004, p60.

[3] سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص381.

يفسر سبب كون المنتجات التي تباع أكثر ليس دائما هي أحسن المنتجات...لأن المهم ليس أن تكون الأحسن بل الأكثر انسجاما مع رغبات الزبون مقارنة مع المنافسين. أن هذا الإختلاف في تحصيل القيمة بين الزبائن هو الذي يبرز حتمية تجزئة الزبائن وتمييز الأسعار المتعارف عليها في الإستراتيجية التسويقية.[1]

وتعبر قيمة الزبون الكلية عن مجموعة من المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من السلعة أو الخدمة المقدمة إليه وتتضمن ما يلي:

3-1/ قيمة السلعة: هي المواصفات و الخصائص الواجب توفرها في السلعة مثل الصلابة، الشكل...إلخ.

3-2/ قيمة الخدمات: وهي مجموعة المنافع غير الملموسة التي سيحصل عليها المشتري مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، طرق الدفع...إلخ.

3-3/ قيمة الأفراد: يقصد بها خبرة ومهارة العاملين في المؤسسة المنتجة والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على تقييم المشتري.

3-4/ قيمة الصورة الذهنية: تلعب الصورة الذهنية (سمعة) للمؤسسة المنتجة والعلامة التي تقدمها دورا هاما في تقييم المشتري للمنافع التي يأمل الحصول عليها لكونها تعكس أبعادا حقيقية في أداء المنتج.

---

[1] جمال خنشور، أثر القيمة-الزبون و المفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، **مجلة العلوم الإنسانية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، نوفمبر 2006، ص380.

أما التكلفة الكلية فلا يقصد بها مقدار الأموال المنفقة للحصول على المنتج فقط ولكن بالإضافة إلى ذلك تتضمن تكلفة الوقت وتكاليف الطاقة و التكاليف المعنوية المقدمة في سبيل شراء المنتج،[1] أما (Lang ,2002) فيضيف الأهداف التالية:

– تحقيق إيرادات أعلى من الزبون الواحد، ومعرفة وخدمة الزبائن بشكل أفضل؛

– دمج المعلومات المخزنة في قنوات متعددة وفي نظم متباينة؛

– إنخفاض كلفة الحصول على الخدمات من قبل الزبائن ،وذلك عن طريق أتمتة الإدارة وإستخدام التقنية لتحليل العمليات و البيانات.

و يشير (Gray & Byun ,2001) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبائن تتعلق بالكلفة الرئيسية للمؤسسة، وهي:

– زيادة نمو الإيرادات عن طريق تحقيق رضا الزبائن؛

– تخفيض كلفة المبيعات و التوزيع؛

– تخفيض كلفة دعم الزبائن.[2]

وعلى الجانب الآخر، تواجه المؤسسات التي لا يتبنى فيها المديرون فلسفة الإهتمام بقيمة الزبائن الخطر في العديد من النواحي مثل:[3]

---

[1] محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال (حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر Djezzy GSM)، **الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 15، جانفي 2016، ص 53.

[2] ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للإتصالات :فرع النجف)**، جامعة الكوفة، العراق، تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2016/01/17، متاح على الموقع:
*http://www.rooad.net/uploads/news/wdaif.**doc***

[3] محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)**، الدار الجامعية، مصر ،2013، ص ص 479، 480

– تخصيص الموارد البشرية على الأنشطة التسويقية التي تسعى إلى تحقيق مكاسب في الأجل القصير على حساب الأداء على المدى البعيد، مثل الإستثمار في الأنشطة التي من شانها جذب أعداد كبيرة من الزبائن الجدد بغض النظر عم مدى إستمرارية هؤلاء الزبائن في التعامل مع المؤسسة، الأمر الذي قد يترتب عليه فقدان زبائن المؤسسة عندما تتاح لهم أي فرصة للتعامل مع مؤسسات أخرى منافسة؛

– الإنفاق على الأنشطة و طرق القياس التي لا تهتم بالتأثير على ورصد التغيرات في سلوك الزبائن؛

– الإستثمار في آليات الرقابة التي تراعي المعايير المالية و التي قد تبدو جذابة للجميع، أما التحرك نحو آليات القياس ذات التركيز على الزبائن (مثل القيام بتقييم شهري للتكاليف التي يتم إنفاقها لجذب زبائن جدد، وعدد هؤلاء الزبائن الجدد، و معدلات الإحتفاظ بالزبائن، وهامش الربح المتحقق من كل زبون) فتلك قصة أخرى قد لا يتم أخذها في الحسبان على الإطلاق؛

– الإستثمار في تبني الخطط المكلفة لإدارة العلاقات مع الزبائن دون مراعاة الكيفية التي يتم من خلالها إستخدام تلك الخطط في تحقيق نمو في قيمة الزبائن.

المطلب الثاني: أسباب الإهتمام بإدارة العلاقة مع الزبون، مراحلها وأسباب فشلها

يعتبر مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من المفاهيم الحديثة، والتي حظيت بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات المعاصرة، وتجلى ذلك في التطبيق العملي لهذا المفهوم، لإدراك المدراء في المؤسسات لما لهذا المفهوم من أثر بالغ في تخفيض التكاليف و تقليص الجهود التسويقية، وتحقيق أهداف مؤسساتهم بفاعلية. و في هذا السياق يجب على المؤسسات أن تتجنب عند تطبيق هذا المفهوم في مختلف مراحله كل الأسباب التي تؤدي إلى فشله.

الفرع الأول: أسباب الإهتمام بإدارة علاقة الزبائن

في غمرة حماس المؤسسات لتحقيق النمو، يركز العديد منها بشكل شبه حصري على الدخول إلى أسواق جديدة، وطرح منتجات جديدة وإكتساب زبائن جدد.لكن غالبا ما تستخدم هذه المؤسسات « دلوا مثقوبا »؛ بمعنى انه مع إكتساب تلك المؤسسات زبائن جدد، ينفر الزبائن القدامى منها.وهناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن معدل المحافظة لدى المؤسسات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية يبلغ في المتوسط 80 % تقريبا.وبعبارة أخرى ينفر قرابة 20 % في المتوسط من زبائن المؤسسة كل عام .وبتقدير تقريبي، هذا يعني أن المؤسسة تفقد في المتوسط ما يعادل كامل قاعدة زبائنها في غضون خمس سنوات تقريبا.كما تشير الدراسات إلى إن كلفة إكتساب الزبائن أعلى بكثير بوجه عام من كلفة المحافظة على الزبائن الحاليين. ولذلك، من الواضح انه ينبغي على المؤسسة أن تركز على المحافظة على زبائنها الحاليين .[1] إن الأسباب التي تقف وراء إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل بمبدئها الرئيس الذي يعمد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين وعدم البحث عن زبائن جدد، وذلك لأنه يحقق ما يلي:[2]

– وفقا لمبدأ باريتو، من المفترض أن 20 % من المؤسسات زبائنها يولدون 80 % من أرباحها؛

– في المبيعات الصناعية، يأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود مادية لازمة للبيع لزبون جديد، ومن (2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي؛

---

[1] سونيا غوبتا، دونالد ليهمان، **إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد (القيمة الإستراتيجية للعملاء على المدى الطويل)**، ترجمة: أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2006، ص ص 110،111.

[2] مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء (نموذج لتطبيق ذكاء الأعمال في المؤسسات)، **الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 مارس 2012، ص12.

– كلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين؛

– يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي دورا إيجابيا كبيرا في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان؛

– الإحتفاظ ب 5 % من الزبائن الحاليين يؤدي إلى زيادة 25 % أو أكثر من الربحية؛

بالرغم من محدوديتها كهدف، تستمر الحصة السوقية في لعب دور المقياس المهيمن الذي يراقبه المديرون ويديرونه بإستمرار،[1] فكان ينظر إلى أكبر حصة سوقية على أنها المعيار الأمثل والوحيد الدال على التفوق التنافسي للمؤسسة، أما حاليا فالمتعاملون في الأسواق يدركون تماما أن كسب زبائن جدد يفوق في تكلفته و صعوبته عملية الحفاظ على الزبائن القدامى الذين يتعاملون معه بالفعل.[2] والجدول التالي يوضح المقارنة بين الإستراتيجية التي تستهدف زيادة الحصة السوقية والإستراتيجية التي تستهدف زيادة الحصة الزبونية:

الجدول رقم (3–10): مقارنة إستراتيجية الحصة السوقية بإستراتيجية الزبون الوفي

أوجه المقارنة	الحصة السوقية	الحصة الزبونية
الهدف	اجتذاب زبائن المؤسسات الأخرى	ثقة الزبائن
وضع السوق	بطيء النمو او مشبع	بطيء النمو أو مشبع
نقطة التركيز	المنافسة	الزبائن
معيار النجاح	حصة المؤسسة من السوق كنسبة من الكل	نسبة عدد الزبائن

المصدر: جيل غريفن، **طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح (كيف تكسب ولائهم وكيف تحافظ عليهم)**، ترجمة: أيمن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 17.

[1] سونيا غوبتا، دونالد ليهمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 111.

[2] مانع فاطمة، **مرجع سبق ذكره**، ص 12.

الفرع الثاني: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون: ترتكز إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من المراحل المتتابعة، والمتمثلة في:

1/ التعرف على الزبون: وذلك بجمع البيانات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين إستهدفهم مخطط النشاط، حيث من خلال هذه البيانات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائن المؤسسة، إذ تمكن هذه البيانات من توجيه العائد المخصص لكل زبون وتطبيق فعال للتسويق الفردي .[1]و تشمل مرحلة تحديد البيانات القيام بالآتي:[2]

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لأنجاح جهود CRM بمناقشة كبار موظفي المؤسسة؛
- تحديد مصادر الحصول على البيانات؛
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة و الوسائل اللازمة لجمعها؛
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات؛
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات و تأكيد ملائمتها لأهداف المؤسسة؛
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها و التنقيب فيها.

2/ تجزئة الزبائن: بعد التعرف على الزبائن تقوم المؤسسة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة و قيمتهم بالنسبة للمؤسسة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المؤسسة، فالتجزئة على أساس الربحية ذات أهمية بالغة لأنها تقود إلى إستراتيجية العلاقات نظرا لأن هدف إدارة

---

[1] هجيرة زغاد، **إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بشلغوم العيد)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010، ص57.

[2] فاطمة مانع، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 12، 13.

علاقات الزبون يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية.إذن فإن المؤسسة تعمل على خدمة المجموعات التي تعظم لها القيمة.

3/ التكييف: إن المرحلتين السابقتين يمكنان المؤسسة من تكييف سلعها وخدماتها حسب كل زبون و تشخيصها ،هذا التكييف قد يكون على مستوى العرض، قنوات الإتصال أو محتوى الإتصالات ،و تعتبر الأنترنت القناة المناسبة لتشخيص الإتصالات و المثال على ذلك موقع (Amazon.fr)؛ إذ قام بتشخيص العروض إلى حد عرضه جزء من الموقع حسب إسم زبون من زبائنه الأوفياء "Chez Julien" مع توصيات شخصية. فالغاية من هذا هي تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء.

4/ التبادل: إن التفاعلات تنتج من خلال الإستجابة لما يرغبه الزبون وقيام المؤسسة بالتواصل والإتصال بعه من اجل الاحتفاظ على علاقات وثيقة معه، وخاصة إن تمكنت المؤسسة من الاستفادة من ردود أفعال زبائنها الأمر الذي يسمح لها بمعالجة الشكاوى والاستفسارات في الوقت وبالشكل المناسبين.

5/ التقييم: إن العلاقات تؤسس عبر الزمن و تعزز وتثرى من خلال كل تفاعل، والتقييم لا يقتصر على العائد المالي من الإستثمار في العلاقة وبناء الولاء، إذ يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها و التأكد إن كانت حقا تقدم دعما للميزة التنافسية بمواكبتها لتوقعات الزبون المتجددة.[1]

الفرع الثالث: أسباب فشل العلاقة مع الزبون: يرجع فشل إدارة العلاقة مع الزبون إلى

[1] هجيرة زقاد ، **مرجع سبق ذكره**، ص58.

الأسباب التالية:[1]

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركة مستمرة كما يلي:

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه رغبة الإتصال و لكن المؤسسة لا تستمع إليه؛
- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك إحتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة إحتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة لإحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الإستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد؛
- وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة و الزبون تدور في حلقة مفرغة.

وهناك أيضا عوائق للعلاقة مع الزبون تظهر في الفجوة بين التوقعات و النتائج التكنولوجية، فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية، ولكن لا تكافئه إمكانياتها فتصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة العلاقة مع الزبون مثلا قد تتطلب إرسال بريد الكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الإتصالات المفضلة، و الذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة مثلا مما يصعب من مهمتها.

---

[1] بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات (تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :المديرية الجهوية ورقلة)، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2009-2010، ص ص 371،372.

المطلب الثالث: الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

إدارة علاقات العملاء هو منهج إستراتيجي لتحسين قيمة حاملي الأسهم من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن الرئيسيين وشريحة من الزبائن .إدارة العلاقة مع الزبائن هو وحدة متكاملة من تكنولوجيا المعلومات و إستراتيجية التسويق بالعلاقات لإقامة علاقات مربحة وطويلة الأجل.والاهم أيضا، إدارة علاقة الزبائن يوفر الفرص لإستخدام البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وفهم إستراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل لفضل. وهذا يتطلب تكامل وظيفي للأفراد، العمليات و القدرات التسويقية المتاحة من خلال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.[1]

كما يظهر بعد الاطلاع على عدد من المراجع انه يوجد اتفاق حول إختلاف التسويق بالعلاقات و إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة الزبون، غير أن اللبس يوجد من هو الأشمل من الآخر؟

يعد التسويق بالعلاقات سابق لإدارة العلاقة مع الزبون من ناحية التنظير و الممارسة و استعمل بشكل أدق في قطاع الخدمات كما انه يشمل كل الفاعلين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في علاقات المؤسسة مع مكونات البيئة التسويقية.في حين أن إدارة العلاقة مع الزبون هي إستراتيجية أكثر عملية لاحتوائها على وسائل تحقيق أهداف محددة وملموسة بشكل أدق وذات نجاعة عالية في كل مجالات النشاط الاقتصادي .كما أنها تختلف على إدارة الزبون في البعد الإستراتيجي ،لذا يمكن أن تظهر بشكل يكون اشمل من التسويق بالعلاقات وإدارة الزبون، وهي حلقة وصل بين الاثنين.زيادة على كونها المفهوم الأحدث من الناحية التاريخية وتفعل أهم وسيلة

[1]Martin Christopher, **Relationship marketing (Creating stakeholder value)**, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2002, p26.

ألا وهي التكنولوجيا.[1] ويمكن توضيح أوجه الإختلاف بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-11): الفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

التسويق بالعلاقات	إدارة العلاقة مع الزبون
الفلسفة التي تساعد على رسم إستراتيجية تسويقية تجسد روح العلاقة. التفاعلات التجارية مع زبائن المؤسسة، وذلك لفهم الزبائن الحاليين وإحتياجاتهم المستقبلية ووسائل وسبل تحقيقها. تعتبر أنشطة التسويق بالعلاقات كمصدر للمعلومات الموثوقة حول الزبائن الحاليين والمرتقبين. نتائج نجاح التسويق بالعلاقات هي البيع، زيادة المبيعات و تكرار البيع. تفاعلات أكثر من شخص مع شخص، و معالجة الحالات الحرجة لكسب ثقة الزبون. تنسيق الأنشطة من طرف مدير العلاقات. وظيفة تهدف إلى تحقيق علاقات مربحة طويلة المدى مع الزبائن.	وضع الإستراتيجية المتعلقة بكيفية تنفيذ التسويق بالعلاقات بإستخدام منتجات تكنولوجيا المعلومات وحلولها. تسهل إدارة علاقات الزبائن التعاونية والعملياتية التفاعل مع الزبائن النهائيين بإستخدام أدوات التكنولوجيا مثل مركز الإتصال، نظام الرد الصوتي التفاعلي (IVRS)*. إستخدام تكنولوجيا المعلومات المنتشرة لتحديد مواصفات الزبائن وتحليل بيانات الأعمال. تستخدم إدارة العلاقة مع الزبائن ذكاء الأعمال، قواعد البيانات و أدوات دعم الإدارة العليا من اجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية. نشاط عالي للعملية الموجهة و التي تنشا من الإستراتيجية. تقع المسؤوليات في الغالب على قيادة فريق التكنولوجيا من خلال مسؤول تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع مدير العلاقات. دعم الفريق الداخلي بالأرقام التحليلية لتحقيق أهداف النشاط وغاياته.

[1] براهيمي عبد الرزاق، **تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص ص38،39.

* **IVRS** إختصارا ل: (**Interactive Voice Response System**) هو نظام آلي وبرنامج ينفرد بإنشاء خدمة تبادل المعلومات عن بعد وذلك لمواكبة التطور وتسهيلاً على العملاء في إجراء عمليات التفاعل مع خدمات المؤسسة عن بعد.

Source: Supriya Biswas, Relationship **marketing (Concepts, Theories and cases)**, Second edition, Eastern economy edition, India, 2014, p36.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار إستخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته. وإستخدام هذه المعلومات في إتخاذ قرارات تسويقية إستراتيجية فعالة.

وقد سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في إتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المؤسسة بتوقع التغيرات والتحولات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة المعرفة التسويقية أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات على وفق تصنيف منتظم يسهل عمليات البحث والإسترجاع. جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم إحتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون بعامة إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر. و كتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المؤسسة ككل

عندما تدرك المؤسسة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغيره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال إمتلاك المعرفة المطلوبة.

كما أفرزت أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المؤسسة من الإتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من إستخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المؤسسة ومعرفة المزيد عنها وطرح أرائه بها. وقد عملت الكثير من المنظمات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر وإستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وخزنها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول وإهتمام الزبون, وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والإهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناءً على ما تقدم فإن أنظمة المعرفة التسويقية ساعدت المؤسسات في إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغير وتطوير السلع والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوباً مع تغير رغبات وإهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على إتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.[1]

---

[1] ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 14،15.

الفرع الأول: إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون

إن إدارة علاقات الزبون مع أنها نشاط تسويقي في جوهره، إلا أنها أيضا جزء من إدارة معرفة المؤسسة المرتبطة بالزبون، وبالتالي فإنه تمثل أحد مجالات إستخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. وفي إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة، حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لسلع وخدمات المؤسسة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها و بشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون.[1]

حيث في هذا الاتجاه ذكر (Peppers & Rogers) أنه عوض التركيز على منتج واحد في وقت واحد، ومحاولة بيع أكبر كمية منه، يجب التركيز على زبون واحد في وقت واحد، ومحاولة بيع له أكبر كمية من المنتجات.[2]

للمرة الأولى قد تبدو إدارة معرفة الزبون مجرد تسمية أخرى لإدارة علاقة الزبون، إلا أن مديري معرفة الزبون يركزون على معرفة الزبون أولا و حتى النهاية على المعرفة من الزبون (أي المعرفة المترسخة في ذهن الزبون) بدلا من التركيز على المعلومات أو المعرفة حول الزبون كسمة أو كصفة من صفات إدارة علاقات الزبون. فالمؤسسات الذكية تدرك أن الزبائن المتعاونين يمكن التعرف عليهم وبالتالي فإنها تقوم بالبحث عن المعرفة من خلال التماس والتفاعل المباشر مع

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم،الاستراتيجيات والعمليات)**، مرجع سبق ذكره، ص 334.

[2] René Lefébure, Gilles Venturi, **Gestion de la Relation Client**, Edition Eyrolles, France, 2005, P 111.

الزبائن. والجدول (3-12) يوضح أوجه المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبون و إدارة معرفة الزبون.[1]

الجدول رقم (3-12): المقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة معرفة الزبون

	إدارة المعرفة	إدارة العلاقة مع الزبون	إدارة معرفة الزبون
سعي المعرفة إلى	الموظف، الفريق، المؤسسة، شبكة من المؤسسات.	قاعدة بيانات الزبون	تجربة الزبون، الإبتكار، الرضا أو عدم الرضا عن السلع و/أو الخدمات
البديهيات	لو أننا نعرف فقط ما نعرفه	المحافظة ارخص من الكسب	لو أننا نعرف فقط ما يعرفه زبائننا
العقلاني	خلق ودمج المعرفة للموظفين حول الزبائن، عمليات البيع، قاعدة البيانات. توسيع هذه المعرفة .البحث والتطوير.	البحث عن المعرفة حول الزبائن في قاعدة بيانات المؤسسة.	إكتساب المعرفة مباشرة من الزبون، إضافة إلى التشارك بهذه المعرفة وتوسيعها.
القياس	الأداء مقابل الميزانية	الأداء في ضوء رضا الزبون و ولائه.	الأداء مقابل إبتكار و نمو المنافسين، والمساهمة في نجاح الزبون
الأهداف	أهداف فعالة، عقلنة التكلفة و تجنب العجلة في إعادة الإختراع	خلق قاعدة زبائن، المحافظة على قاعدة زبائن المؤسسة	التعاون مع الزبائن لخلق قيمة مشتركة
المنافع	رضا الزبون	المحافظة على الزبون	نجاح الزبون، إبتكار، التعلم المؤسسي
المستفيد من الحافز	الموظف	الزبون	الزبون
دور الزبون	تلقي سلبي للمنتج	له ولاء، مرتبط بالسلعة و/أو الخدمة عن طريق برامج ولاء الزبائن	ايجابي ومساهم في عملية خلق القيمة
دور المؤسسات	تشجيع الموظفين لتقاسم المعرفة مع زملائهم	بناء علاقات دائمة مع الزبائن	تحويل الزبون من التلقي السيء للسلعة و/أو الخدمة إلى التلقي الايجابي، وجعلهم كزملاء مبتكرين في خلق القيمة

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 130،131.

			للقيمة

Source: Michael Gibbert and al, Five styles of Customer Knowledge Management and how smart companies use them to create value, **European management journal**, Elsevier science, Great Britain, Vol220 ; N° 05, 2012, 461.

الفرع الثاني: العوامل المشجعة لتبني المؤسسات لإدارة معرفة الزبون: توجد عدة محفزات ومبررات جعلت المؤسسات اليوم تتوجه نحو تبني مفهوم إدارة معرفة الزبون، وهي:[1]

1/ أنظمة المعلومات والمعرفة: تمكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقاته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة العكس جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق الأداء.

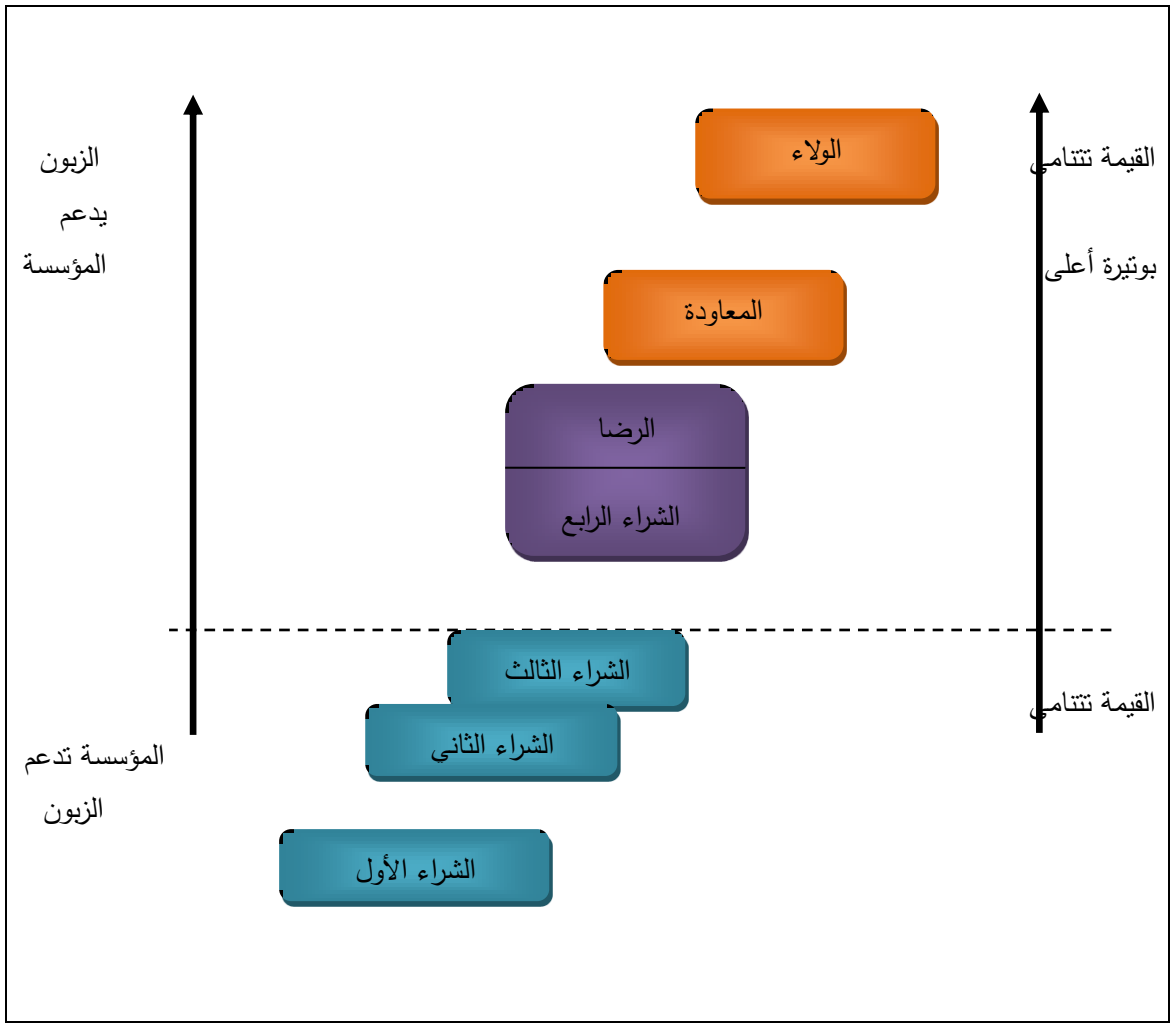
2/ المنافسة: إذ أن المنافسة الشديدة جعلت المؤسسات تتنافس على أساس سلعها وخدماتها وفق العلاقات الذكية مع الزبون.

3/ تزايد أهمية قطاع الخدمات: الخدمات في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التفاعل مع الزبون، لهذا فإن المؤسسات أكثر إهتماما بالجانب الإنساني في التفاعل مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجا في رضا الزبون.

4/ إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المحاولة للصفقة الواحدة، أي أنها النقطة الواحدة في العلاقة مع الزبون، وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر و أن تكون أساس العلاقات الطويلة الأمد بمثابة مرحلة سلسلة متناهية القيمة. وفي هذه العلاقات الطويلة الأمد نطرح هنا ما نسميه «مبدأ الشراء الرابع»، وهو نقطة التحول التي عندما تبدى العلاقات والقيمة طويلة الأمد.

---

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 133،134.



الشكل رقم(3-3): مبدأ الشراء الرابع

المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات و العمليات)**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 333.

خلاصة الفصل

يقوم نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة بترجمة البيانات التسويقية المتعلقة بأداء المنتج و الزبائن والمنافسين والموردين و أصحاب المصالح، والتي يتم الحصول عليها من خلال بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية، و السجلات الداخلية للمؤسسة إلى معلومات تسويقية تستطيع المؤسسة من خلالها إتخاذ قرارات تتعلق بأنشطتها التسويقية. ومع تراكم هذه المعلومات والخبرات والمهارات، يصبح لدى المؤسسة رصيد من المعرفة التسويقية، والتي حتى يتم الاستفادة منها لابد من إدارتها من خلال تشخيصها وتوليدها تخزينها توزيعها وتطبيقها أين تكون الحاجة إليها.

يعتبر الهدف من الحصول على المعلومات والمعرفة التسويقية بصفة عامة والمعرفة عن الزبون، من التعرف على سلوكاته الشرائية وسلوكاته بعد الشراء اتجاه منتجات المؤسسة، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من ربط علاقة معه من خلال التسويق بالعلاقات، ذلك أن دراسات كثيرة أثبتت أن تكلفة الحصول على زبائن جدد يكلف المؤسسة أضعاف مقارنة مع تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الذين هم على علاقة مع المؤسسة ومنتجاتها.وفي نفس السياق تقوم المؤسسة بإدارة العلاقة مع الزبون وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في بناء قواعد معلومات عنهم.

الفصل الرابع:
إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة كمدخل لتحقيق الإبتكار التسويقي

الفصل الرابع:

إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسة كمدخل لتحقيق الإبتكار التسويقي

تمهيد: تعمل المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة من اجل بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق أهدافها، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير عناصر مزيجها التسويقي وإستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة التسويقية المتجددة إنطلاقا من بيئتها التسويقية.

أصبحت إدارة المعرفة التسويقية تشكل واحدة من أهم الركائز التي تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات بيئة الأعمال السريعة التغيير وشديدة التعقيد في ظل المنافسة الشديدة التي تسعى تلك المنظمات من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تجعلها الرائدة في السوق المستهدف التي تعمل فيها. وفي هذا الاتجاه تعمل المؤسسات اليوم سواء كانت سلعية أو خدمية، وسواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو غير ربحية على القيام بالإبداع والإبتكار في عناصر مزيجها التسويقي إنطلاقا من قاعدة معرفتها التسويقية المتضمنة المعرفة الضمنية والظاهرية ومعرفة الإستراتيجية و السوق الشريك والزبون و المورد والمنافس والعملية والمنتج، وهذه الأبعاد سوية تكون كفيلة بوضع رؤية إستراتيجية واضحة و فاعلة ورسالة تتسم بالثبات النسبي مع صياغة أهداف إستراتيجية محددة واقعية قابلة للقياس ويمكن تحقيقها بوقت أمثل علاوة على حسن تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة.

وتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث أساسية، وهي كما يلي:

- مفاهيم أساسية حول الإبتكار التسويقي.
- مجالات الإبتكار التسويقي.
- الإبتكار التسويقي في ظل إدارة المعرفة التسويقية في المؤسسات المتعلمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبتكار التسويقي

تقتضي الطبيعة الديناميكية للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة أن تكون إدارة التسويق فيها واعية ومدركة لطبيعة حاجات ورغبات الزبائن، ونظرا لكون هذه الحاجات والرغبات متنامية و متجددة وكامنة، يتطلب ذلك اعتناق فلسفة الإبتكار التسويقي، هذه الفلسفة تبنى على فلسفة أخرى سابقة لها وهي الإبداع التسويقي، أين يتم إكتشاف أفكار جديدة وغير معتادة تتعلق بالأنشطة التسويقية للمؤسسة. وتبني هذه فلسفة الإبتكار التسويقي ليس بالأمر السهل حيت أن هناك عدد من المتطلبات الواجب توفرها في المؤسسة التي تريد تبنيه وتطبيقه، والتي تمكنها من اجتياز مراحل الإبتكار التسويقي.

المطلب الأول: عموميات حول الإبتكار التسويقي

تعتبر المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسة من مختلف المنافسين لها في نفس مجال النشاط، محددا رئيسيا لها من اجل الإبتكار الدائم في أنشطتها التسويقية، وهذا حتى تصل منتجاتها إلى زبائنها الحاليين والمرتقبين بجودة عالية مقارنة بمنافسيها.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار: يعتبر الإبتكار مفهوم واسع يتضمن كل ما هو جديد في المؤسسة سواء في المنتج أو في عمليات المؤسسة، وسواء كان جذري أو تدريجي، سواء كان من داخل المؤسسة ومن خارجها، ويسمح الإبتكار للمؤسسة بتحسين أداءها الكلي.

1/ تعريف الإبتكار: توجد عدة تعريفات للإبتكار، من أبرزها:

يعرف (T .Peters, 1995) الإبتكار تعريفا موسعا بأنه « التعامل مع شيء جديد لم يسبق إختباره ».[1] وهذا يوسع من الإبتكار إلى حدوده القصوى؛ لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة و لا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات. كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني إبتكاره داخل المؤسسة و إنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين أو تقليده .[2]

وعرفه (Myers & Marquis, 1969) على أنه «ليس عملا فرديا؛ وإنما عملية كلية لعمليات فرعية مترابطة، انه ليس مجرد مفهوم فكرة جديدة، و لا إختراع جهاز جديد، و لا تطوير أسواق جديدة. هذه العملية (الإبتكار) تشمل كل هذه العناصر بطريقة متكاملة».[3] أي أن الإبتكار عملية تتعلق بكافة الأنشطة و الأحداث داخل المؤسسة والتي تتفاعل بشكل منتظم.

أما (P.F.Druker) فقد عرف الإبتكار بقوله« التخلي المنظم عن القديم» مؤكدا ما قاله (J.A.Schumpter) بأن الإبتكار هو « هدم خلاق».[4] أي انه نتيجة لأنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

---

[1] علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2014، ص122.

[2] نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 140.

[3] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة(مدخل إستراتيجي متكامل وعصري)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص10.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 21.

و قد اختلفت تعريفات الباحثين للإبتكار نتيجة لإختلاف إهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من عرف الإبتكار بناء على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية، أو الإبتكارية كأسلوب حياة في البيئة...إلخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): أنواع الإبتكار

أنواع الإبتكار	مثال عنه
الإبتكار في المنتج	تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية
الإبتكار في العمليات	تطوير طريقة إنتاج جديدة
الإبتكار التنظيمي	تقسيم تنظيمي جديد، نظام إتصال داخلي جديد
الإبتكار الإداري	تطوير أدوات إدارية جديدة (الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المقاربة المرجعية...إلخ)
الإبتكار في الإنتاج	أساليب إنتاج جديدة (في الوقت المحدد، نظام التصنيع، برمجيات تخطيط الإنتاج، نظام تفتيش جديد...إلخ)
الإبتكار التجاري/التسويقي	مداخل مبيعات جديدة، طرق تسويق وتوزيع وترويج جديدة كليا في السوق
الإبتكار في الخدمات	الخدمات المالية المعتمدة على الأنترنت

المصدر: مقدم عبيرات، مسعود بن مويزة، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، **المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص10.

2/ التمييز بين الإبتكار والمصطلحات المشابهة له: توجد عدة مصطلحات متشابهة مع الإبتكار في معناه وهي:

2-1/ الإبداع: لقد تعددت التعاريف وتنوعت حول مفهومي الإبداع والإبتكار، لدرجة تداخل المفهومين، الذي تجلى بوضوح في العديد من الدراسات و الأبحاث الحديثة وحتى السالفة. إذ انه و أمام إختلاف الباحثين حول تحديد ماهية الإبداع والإبتكار، وفي غياب تعريف واحد وموحد؛ كثيرا ما اقترن مفهوم الإبداع بالإبتكار، حيث بات العديد من الباحثين و المفكرين يعتبرانهما مترادفين، من منطلق أن جل أو كل هذه التعاريف تتمركز حول وجود فكرة أو عمل جديد، أو بعبارة أصح

عملية تفكيرية الغرض منها مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.[1]ولكن البعض الأخر من الباحثين و الدارسين ميز بين الإبداع والإبتكار من زوايا معينة، واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية.

2-2/ الإختـراع: إن إستخدام الإختراع والإبتكار في أدبيات الإبتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل أن (Mealiea & Latham,1996) أشار بوضوح إلى أن الإبتكار والإختراع يمكن أن يستخدما بشكل متبادل.[2]

يشير الإختراع حسب (سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، 2006) إلى وقوع أول فكرة و التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، وهو عبارة عن إنشاء فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور لتنقاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق.[3]

كما أن (F.M.Scherer,1986) قدم تمييزا اقتصاديا بين الإختراع والإبتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الإختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة؛ حيث الموارد الملموسة :النقود، المهندسين و المواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله. أما الإبتكار فإنه يحقق التأثيرات الإقتصادية و تكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد؛ ففي الإختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت ،ومضة العبقرية والتقدم الكلي في

---

[1] شريف غياط، محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع و الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 06، 2009، ص52.

[2] نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، مرجع سبق ذكره، ص137.

[3] محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2012، ص 144.

العلم، خلافه في الإبتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشكلات الفنية و التجربة والخطأ تكون هي العناصر الأكثر أهمية فيه.[1]

أما (Marie Debourg) فترى بأن الإبتكار هو تطبيق تجاري للإختراع، وتعطي مثال على الليزر بأنه إختراع وان الأقراص التجارية هي تطبيق تجاري لإختراع الليزر.[2] فإذا كان الإختراع يعني بلورة أفكار جديدة، فإن الإبتكار هو العمل على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، وبطبيعة الحال فإن الأنتقال من التفكير إلى التجسيد هو الذي يستغرق الوقت الطويل و هو المجال الذي يغطيه الإبتكار

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الإبتكار والإختراع من خلال المعادلة التالية:

الإبتكار= الإختراع + التطبيق.[3]

الفرع الثاني: مفهوم الإبتكار التسويقي: يعتبر الإبتكار التسويقي من المفاهيم التسويقية المعاصرة، والتي تمكن المؤسسة من إكتشاف الفرص التسويقية الكامنة بشكل مبكر قبل منافسيها، وبالتالي يمنحه مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.

1/ تعريف الإبتكار التسويقي: هناك عدة تعريفات للإبتكار التسويق، من أبرزها:

---

[1] نجم عبود نجم ،**القيادة وإدارة الإبتكار**، مرجع سبق ذكره، ص137.

[2] محمد سليماني ،**الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص27.

[3] الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، **إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والإبتكار في المؤسسة**، المندى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم االتسيير، جامعة عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص07.

عرفه (نعيم حافظ أبو جمعة، 2003) على أنه « وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية». ولا يختلف مفهوم الإبتكار التسويقي في جوهره عن الإبتكار عموما، أو الإبتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الإستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذاك. فهو يمكن إدخاله كنظام، ويمكن تعلمه ،ويمكن ممارسته.[1]

كما عرفه (Moorhead & Griffin, 1995) على أنه «إيجاد وصنع أشياء جديدة لطرحها في الأسواق بإعتبارها سلع أو عمليات أو خدمات».[2]

ويفرق (Fillis & Rentschler ,2006) بين التسويق التقليدي و الإبتكار التسويقي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): الفرق بين التسويق التقليدي والإبتكار التسويقي

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	الإبتكار التسويقي
أساس التنافس	موارد طبيعية ومادية	المعرفة والتكنولوجيا
نظام الإنتاج	العمل المادي والفصل بين الإبتكار والإنتاج	الإبداع المستمر والتوليف بين الإبتكار والإنتاج
البنية الأساسية للتسويق	علاقات طويلة الأمد مع الموردين	شبكات فردية ثابتة كمصدر للإبتكار
البنية الأساسية للموارد البشرية	مهارات منخفضة، تكاليف عمل رخيصة، قوة عاملة	العاملين في مجال المعرفة، التعلم الدائم
الأساس المادي وأساس لإتصالات	البنية التحتية المادية الموجهة على الصعيد الداخلي	توجه عالمي في البنية التحتية المادية والإتصالات، وتبادل البيانات الالكترونية
نظام الحوكمة الصناعية	العلاقات المناوئة	علاقات النظام تعتمد على بعضها البعض
الهيكل التنظيمي	إطار القيادة والرقابة	المؤسسة الشبكية

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الإبتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 5،6.
[2] أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، **الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 08، العدد 22، 2012، ص159.

الإتجاهات التسويقية	البيع العشوائي	ربح القيمة والاحتفاظ بها

Source: Ian.Fillis, Ruth. Rentschler, **Creative Marketing (An Extended Metaphor for Marketing in A New Age**, Palgrave Macmillan, USA, 2006, P22.

2/ أنواع الإبتكار التسويقي: يمكن تصنيف الإبتكار التسويقي وفقا لعدة معايير، وهي:[1]

2-1/ التصنيف طبقا لنوع المنتج: طبقا لنوع المنتج يمكن أن يكون الإبتكار التسويقي في مجال السلع أو في مجال الخدمات أو في مجال المؤسسات أو في مجال الأشخاص أو في مجال الأفكار، حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة أو خدمة أو مؤسسة أو شخص أو فكرة ،وذلك طبقا للمفهوم الموسع للتسويق .ولاشك أن الهدف الأساسي من الإبتكار التسويقي، والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

2-2/ التصنيف طبقا لنوع المؤسسة: يمكن تقسيم الإبتكار التسويقي حسب نوع المؤسسة التي تبتكر .وبإستخدام ذلك الأساس، يمكن التقسيم بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة ،فقد يكون الإبتكار التسويقي في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف إلى الربح .و يمكن التقسيم حسب النشاط الأساسي للمؤسسة (مؤسسة صناعية ،مؤسسة تجارية ،مؤسسة خدمات...إلخ)، أو غير ذلك من الأسس التي يمكن إستخدامها في تقسيم (مثل نوع الملكية). وقد يكون الإبتكار التسويق الذي يصلح لمؤسسة معينة (صناعية مثلا) لا يصلح لمؤسسة من نوع آخر مؤسسة (مؤسسة خدمات مثلا)، والعكس صحيح.

2-3/ التصنيف طبقا للهدف: طبقا للهدف من وراء الإبتكار التسويقي، يمكن تقسيمه إلى إبتكار تسويقي يهدف إلى حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة (مثل تدهور المبيعات)، وقد يكون الإبتكار بهدف تحسين الأداء والإرتقاء به.

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 5، 6.

وبالتالي فإن الإبتكار التسويقي في الحالة الأولى يكون رد فعل، بينما يكون في الحالة الثانية مبادأة. وقد تجمع المؤسسة بين النوعين من الإبتكار التسويقي إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج و/أو أكثر من سوق و/أو تقوم بأكثر من نشاط؛ بعضها تواجه فيه مشاكل، بينما ترغب في التحسين المستمر في الأداء في البعض الآخر.

ويمكن النظر للنوع الثاني من الإبتكار التسويقي طبقا لهذا التقسيم باعتباره نشاطا وقائيا من مواجهة مشاكل أو ظواهر غير مرغوب فيها، وان كان لا يضمن بالضرورة عدم حدوثها، حيث أنه يقلل من إحتمالات حدوثها.

2-4/ التصنيف طبقا للعملاء: يكن تقسيم الإبتكار التسويقي إلى اتجاهين أساسيين هما:[1]

أ/ الاتجاه الأول: وهو موجه نحو المستهلك النهائي، حيث يركز على إثارة الدوافع العاطفية أكثر من تركيزه على إثارة الدوافع العقلانية الرشيدة.

ب/ الاتجاه الثاني: وهو موجه إلى المستهلك الصناعي، إذ يركز على الدوافع العقلانية بأبعادها الفنية و الإقتصادية والإستثمارية.

3/ عناصر التسويق الإبتكاري: حدد بعض الكتاب ستة عناصر للإبتكار التسويقي، وهي كما يلي:[2]

---

[1] الطاهر بن يعقوب ، فارس هباش ، دور الإبتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، **مؤتمر دولي حول منتجات و تطبيقات الإبتكار و الهندسة المالية (بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الإسلامية)**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 5 /6 ماي 2014، ص 07.

[2] ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الإبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص175.

3-1/ التطـور التلقـائي الإسـتراتيجي: قـدمت النظريـات الإسـتراتيجية حـول المؤسسـات الإبتكاريـة معايير حول مجموعـة من التقاليد مثل القيم الرئيسية و المهمـة لهـا، فضـلا عن إبتكـار السـلع و الخـدمات الجديـدة كليـا، و الإسـتراتيجيات ذات العلاقـة بالإبـداع التـي تنـاقش السـبل التـي تؤدي إلى تكييف أوقات المؤسسة للتغيير، و التزامن مع التغيرات في أذواق الزبائن مع الاعتراف بالتعقيـدات المتزايـدة علـى المؤسسـة ،وتكـوين التحالفـات التنظيميـة. وقـد تـوج التطـور التقـاني الإستراتيجي بدراسات للسوق و التي تكون بحاجة لقيادة قوية تولد الزبائن و تبتكر أوقات التغيير.

3-2/ جذب الزبائن: يتوجب على جميع الإستراتيجيات الإبتكارية إستخدام الإبتكار، والتسويق الإبتكاري ليس فقط لإعطاء الزبائن ما يريدون، وإنما توليد زبائن جدد في الأسواق الحالية الجديدة . وترى أدبيات التسويق في القرن العشرين أن الزبائن هم مصدر الأفكار الجديدة، فالأفراد يطورون الردود المبدعة للمشاكل الإجتماعية الحضارية والتنظيمية التي يمكن أن تدفع للتغيير قبل أن تقل الفرص أو تصبح ملغاة، و السوق يحتاج لفهم الأبعاد الإجتماعية التي تؤثر عليه، ودور الزبائن في توليد الإمكانات الجديدة.

3-3/ إسـناد المـوارد: يهتم إسناد الموارد بالتأثير علـى الإبتكـار، كالحصـول علـى إيرادات مدروسة، بحيث لا تعيقهم الموارد عن توليد الأفكار التي من شانها تطوير التسويق.

3-4/ المخـاطر المحسـوبة: حددت المخاطر المحسوبة على أنها الإنسجام مع أجزاء ريادة المدراء ،كما انه يتضمن متابعة الفرص التي تبرز، و يتحمل المسوقون الإبتكاريون مخاطر محسوبة في تطوير السلع الجديدة أو العمليات، وتوجيه الزبائن إلى الطرائق الجديدة لاستعمال السلع أوالى السلع الجديدة بأنفسهم استعارة أو اشتراك بالمصادر أو بناء الشراكات مع الموردين الموزعين أو المنافسين.

3-5/ الخيال الإبتكاري: يعرف المسوق الإبتكاري بأن الخيال الإبتكاري يعد عنصرا مكملا في النجاح التسويقي، واقتصاد اليوم هو اقتصاد إبتكاري بشكل مثير للإنتباه، هذه وجهة النظر محمولة من قبل الاقتصاديين، المبتكرين الحضريين وعلماء الإدارة.

3-6/ تغذية الإبداع: نوقشت في اغلب الأدبيات تغذية الإبداع، فمعظم الأفراد اليوم قادرون على الحصول على المعلومات بنقرة زر، وقد أدى عولمة التسويق و السوق و تسريع الإتصالات إلى تقليل دور البيئة المحلية ومع ذلك تهيمن اليوم مجموعات المعرفة الإبتكارية التي تعتمد بشكل متزايد على الأشياء المحلية مثل الدوافع و العلاقات والمهارات، وتضع هذه المجموعات تركيزها على المناطق الإبداعية و تتبنى تقانة تساعد على الإبتكار.

المطلب الثاني: متطلبات الإبتكار التسويقي

تتطلب عملية الإبتكار التسويقي في المؤسسة توفر مجموعة من المتطلبات المتعلقة بعدة جوانب، و تتمثل هذه المتطلبات في التي:

الفرع الأول: متطلبات إدارية وفنية: تتعلق المتطلبات الفنية والإدارية بنمط الإدارة السائد في المؤسسة وخصائص التنظيم، وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات: [1]

1/ إقتناع الإدارة العليا للمؤسسة: يجب أن تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة وأهمية الإبتكار التسويقي ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتفوقها من خلال الترابط والتشارك مع زبائنها وإيجاد قيمة لهم.

---

[1] ناجحة محمد طاهر، **الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي (دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان و المواد الغذائية المحدودة: كربلاء)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006، ص 26.

2/ تهيئة البيئة التنظيمية: تعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة من القيود المختلفة التي تحدد سلوك المؤسسة، كما تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها. وتشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة والتي يمكن أن تستعمل في التميز بين مؤسسة وأخرى، و المتمثلة في هيكلها التنظيمي، العلاقات مع الزبائن، الولاء و الإنتماء، نظام الحوافز...إلخ. وتكمن مهمة إدارة التسويق في تنمية العلاقات مع الزبائن للحصول رضاهم وإيجاد قيمة لهم، إلا أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها بل أن نجاحها في هذه المهمة يتوقف على علاقتها بإطراف أخرى داخلية مثل العاملين لديها؛ وخارجية مثل العلاقة بالموردين والوسطاء والزبائن أنفسهم، والذي يشكلون في مجملهم نظام القيمة «Value system» الخاص بتلك المؤسسة.

3/ التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الإبتكارية: إذ يتطلب الإبتكار التسويقي وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة التسويقية الإبتكارية، بما في ذلك إدارة التسويق، كالإبتكار الفني الذي تتولاه عادة إدارة أو قسم البحث التطوير (R&D) و الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، الإدارة المالية ،إدارة الموارد البشرية وغيرها.

الفرع الثاني: متطلبات خاصة بالمعلومات: تتضمن المتطلبات الخاصة بالمعلومات، والتي تحتاجها المؤسسة من اجل القيام بالإبتكارات التسويقية مايلي:

1/ وجود نظام امني للمعلومات: يجب أن يتواجد بالمؤسسة نظام امني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالإبتكار التسويقي وضمان عدم تسربها في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الإبتكار، كقيام المؤسسة بتوعية كافة موظفيها، والعاملين بإدارة التسويق بصفة خاصة، وتضييق نطاق المعرفة بالإبتكار وحصره في عدد محدود من الأفكار.

2/ تـوافر المعلومـات المرتـدة (Feedback): أن الحصـول علـى المعلومـات المرتدة عن نتائج تطبيق الإبتكار التسويقي الذي تنتهجه، وإتخاذ القرارات الملائمة بناء على تلك النتائج، وهذه المعلومـات يجـب أن تتـوفر علـى عـدد مـن الخصـائص كحـداثتها وكفايتهـا وشـموليتها والتوقيـت المناسب لإستخدامها.[1]

3/ نظام فرعي للمعلومات التسويقية: إن وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالإبتكارات التسويقية يعتبر متطلبا مهما من متطلبات الإبتكار التسويقي، وبالطبع فإن وجود مثل هذا النظـام يـوفر الكثيـر مـن المعلومـات ;بمـا فيهـا المعلومـات المرتدة المفيدة لواضـعي الإستراتيجيات، ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الإبتكارات.

بالطبع فإنه يجب أن يتم وضع ضوابط للدخول إلى المعلومات المخزنة بهذا النظام، مثله في ذلك مثل أي نظام فرعي للمعلومات.[2]

الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق: تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق مجموعة من الخصائص فيما يتعلق بالإبتكار التسويقي وهي:[3]

1/ اعتبار القدرات الإبتكارية شرطا لشغل الوظائف: يجب اعتبار توافر القدرات الإبتكارية لدى المرشحين لشغل الوظائف المختلفة بإدارة التسويق بالمؤسسة لحد الشروط المهمة و الأساسية للعمل بهذه الإدارة .ويتطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ويمك للمؤسسة أن تتشيء مثل هذه المقاييس أو الطرق إذا توافرت

---

[1] وهيبة مربعي، **دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011-2012، ص51.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

[3] **نفس المرجع** ، ص ص 35-37.

لديها الخبرات والمهارات اللازمة لذلك ،أو تستعين بما تستخدمه المؤسسات المماثلة في هذا المجال ،وذلك في حالة ما إذا كانت متاحة لها ،أو تعتمد على المكاتب الإستشارية و/أو إلخبراء المتخصصين في تطوير و إستخدام هذه المقاييس والطرق.

ومن الجدير بالذكر أن عملية تطوير و إستخدام مثل هذه الطرق يكتنفها العديد من الصعوبات أهمها تلك المتعلقة بصحة أو صدق واعتمادية المقاييس ،والتحكم بالظروف المحيطة بتطبيقها. وعموما فإن نظام اختيار الأفراد الذين سيلحقون بالعمل بإدارة التسويق بالمؤسسة يجب أن يتضمن هذا البعد المتعلق بالقدرات والمهارات الإبتكارية.

2/ نظام فعال للتحفيز على الإبتكار: إن وجود نظام فعال للتحفيز على الإبتكار في مجال التسويق يعتبر متطلبا أساسيا من تلك الخاصة بإدارة الأفراد العاملين به .وقد يأخذ هذا النظام شكلا ماديا كالعلاوات الاستثنائية و الحوافز النقدية والعينية أو معنويا أو أدبيا كشهادات التقدير وشهادات التميز أو ما يطلق عليه الترقية التي لا يترتب عليها زيادة في المرتب، بحيث يتم تشجيع العاملين في مجال التسويق على الإبداع والإبتكار. ومن ناحية قد يأخذ نظام التحفيز شكلا سلبيا بالنسبة لمن لا يساهم في الإبتكار في مجا التسويق؛ مثل عدم إعطائه الأولوية في الترقيات أو المزايا النقدية و العينية عموما أو ما شابه ذلك من الأشكال.

وبالطبع فإن نظام الاختيار الجيد للعاملين بإدارة التسويق، والذي يأخذ في الإعتبار ضرورة توافر القدرات والمهارات الإبتكارية لديهم، يمكن أن يساعد في نجاح نظام التحفيز موضع الإعتبار في تحقيق أهدافه، والعكس صحيح.

3/ التدريب في مجال الإبتكار التسويقي: يجب إلحاق المشتغلين بالتسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الإبتكاري عموما، والإبتكار التسويقي على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية

قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. هذا ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من المؤسسات والمكاتب الإستشارية في العالم العربي التي تقوم بإعداد و تنفيذ مثل هذه البرامج.

ويجب أن يهتم مدير التسويق أو المسؤول عن الأنشطة التسويقية بالمؤسسة بمتابعة من يحضرون مثل هذه الدورات التكوينية خاصة بعد الإنتهاء منها، واستئنافهم العمل بالمؤسسة، وذلك لتحديد مدى استفادتهم من مثل هذه البرامج في ممارستهم لأعمالهم، وانعكاس ذلك في شكل أفكار و/أو تطبيقات لأفكار إبتكارية في مجال التسويق.

الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بجدوى وتطبيق الإبتكارات التسويقية: تتمثل المتطلبات المتعلقة بجدوى وتطبيق الإبتكارات التسويقية في:[1]

1/ دراسة جدوى الإبتكارات التسويقية: يجب الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات الجدوى عموما، ودراسات جدوى الإبتكارات التسويقية على وجه الخصوص، وتخصيص الموارد المالية للأنفاق على هذه الإبتكارات، كما لابد من إدراك أهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات.

2/ تقييم الإبتكارات التسويقية: بعد أن تقوم المؤسسة بتطبيق الإبتكار التسويقي، يتطلب الآمر تقييمه في ضوء النتائج المتوقعة منه، ومعرفة نسبة الزيادة في المبيعات والأرباح أو في الحصة السوقية للمؤسسة ،كذلك ما ينعكس على درجة رضا الزبائن، ومعرفة التكلفة الفعلية للإبتكارات ومقارنة ذلك مع العائد منها، ومعرفة التغيير الذي طرا على الصورة الذهنية، ولابد أن تخضع عملية الإبتكار ككل في المؤسسة لعملية التقييم.

---

[1] وهيبة مربعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 52.

الفرع الخامس: متطلبات متنوعة: إضافة إلى المتطلبات السابقة، هناك متطلبات أخرى متنوعة للإبتكار التسويقي وهي:[1]

1/ توقع مقاومة للإبتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها: قد تأتي مقاومة الإبتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...إلخ). وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الإبتكار سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الإبتكار، أما الموزعين و الموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة، وحتى وان لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الإبتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للإبتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء و إنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمنا في الإبتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو إتجاهاتهم الايجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجريب الجديد (الولاء للقديم)، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

2/ التوازن في مجالات الإبتكار التسويقي: وهنا يجب عدم التركيز على الإبتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث يرى **أبو جمعة** أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم مما يكتنفه من

---

[1] محمد سليماني، **مرجع سبق ذكره**، ص58.

مخاطرة عالية، إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80 % في الأسواق بالرغم من أن الإبتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الإبتكار التسويقي، تنويع الإبتكار في مختلف العناصر التسويقية. والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الإبتكارات التسويقية.

المطلب الثالث: مراحل الإبتكار التسويقي

تتضمن عملية الإبتكار التسويقي في المؤسسة مجموعة من المراحل التي تخضع للتطبيق الإداري، و تتمثل هذه المراحل في الآتي:

الفرع الأول: توليد الأفكار الإبتكارية: تتمثل الخطوة الأولى في توليد أفكار المنتج الجديد، هذه الفكرة يمكن أن تأتي من التكنولوجيا أو من السوق، وهذا ما يغير الدور المقبل للتسويق. مهما كانت نقطة إنطلاقها، يجب أن تكون مرفوقة برد فعل إستراتيجي؛ داخلي على أولويات المؤسسة فيما يتعلق بالإبتكار.هي في النهاية إذا في مفترق الطرق بين ثلاث عناصر هي: إحتياجات الزبون، الحل وإستراتيجية المؤسسة التي ولدت فكرة الإبتكار.[1] ويتضمن نظام توليد الأفكار الجديدة عددا من الخطوات العملية نوردها كما يلي:

– تحديد المشكلة التي تعاني منها مؤسسة ما بهدف إيجاد الحل لها، ذلك أن عمل المؤسسات المعاصرة يتطلب السعي الدائم لإيجاد أو اقتراح الحلول العملية للمشاكل التي تعاني منها في هذا الوقت الحالي أو التي قد تواجهها بعد فترة زمنية ما.و تجدر الإشارة إلى أن الموقف التي قد تواجهه مؤسسة ما يختلف حسب درجة الحاجة أو إلحاحها، الفلسفة الإدارية السائدة، خصائص المستهلكين

[1]Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau, **Le marketing de l'innovation (de la création au lancement de nouveaux produits)** ,2 éme édition, Dunod, France, 2011, P99.

أو المستخدمين بالإضافة إلى الموارد المتاحة وغيرها.[1] وقد لا توجد حاجة إلى الإبتكار التسويقي بسبب مشكلة أو موقف غير مرغوب فيه، وإنما تنشا نتيجة وجود فرصة أو فرص في السوق يمكن إستغلالها إذا ما تم الاستعانة بالإبتكار التسويقي. ويمكن أن يلعب كل من الفحص (التشخيص) البيئي (Environmental Scanning) و تحليل البيئة (Environmental Analysis) الدور الرئيسي في هذا المجال.[2]

– تحديد مجموعة مستخدمي أو مستهلكي نتاج الفكرة الجديدة، والتي قد يعبر عنها في هذه المرحلة بمشروع المنتج الجديد.

– جمع كافة المعلومات و البيانات حول الفكرة المقترحة و ذات الإهتمام من قبل المستهلكين أو المستخدمين.

– تحليل وتقييم المشاكل عن مفهوم السلعة أو الخدمة المقترحة موضوع الفكرة الجديدة و تصنيف وترتيب المشاكل أو الفوائد المقترحة حسب أهميتها ودرجة صعوبة أو عدم صعوبة تنفيذها.

– وضع التصور الأولي للمجالات الممكنة لتطوير الأفكار الجديدة المرتبطة بهذه لسلعة أو الخدمة.[3]

1/ مصادر الأفكار الإبتكارية: تنقسم مصادر الأفكار الإبتكارية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، إلى جانب مصدر أخرى، ويمكن توضيح هذه المصادر كالتالي:

1-1/ المصادر الداخلية: يمكن للمؤسسة الحصول على الأفكار الجديدة من خلال عملية البحث والتطوير ،ومع ذلك في أحدى الدراسات أفاد 750 من الديرين التنفيذيون أن 14 % فقط

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص63.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

[3] محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، مرجع سبق ذكره ،ص 64.

من الأفكار الخاصة بالإبتكار يكون مصدرها عملية البحث والتطوير ،41 % من الموظفين و 36 % من الزبائن.

وبالتالي، إضافة لعملية البحث والتطوير يجب على المؤسسة أن تشجع موظفيها لتوفير أفكار جديدة خاصة بالإبتكار من خلال المديرين التنفيذيين إلى الباحثين، المهندسين وطاقم الإنتاج، مندوبي المبيعات .وفي هذا الشأن طورت عدة مؤسسات برامج ناجحة من اجل تشجيع الموظفين على تصور أفكار إبتكاريه جديدة.[1]

1-2/ المصادر الخارجية: يمكن للمؤسسة أيضا الحصول على أفكار حول الإبتكار من عدة مصادر خارجية؛ على سبيل المثال الموزعون والموردون يمكن أن يقدموا أفكارا جديدو حول الإبتكار، فالموزعون قريبون من السوق، ويمكن أن يقدموا معلومات كثيرة حول مشاكل المستهلكين وإمكانيات الإبتكار الجديد، والموردون يستطيعون أخبار المؤسسة حول التقنيات والمواد التي يجب استعمالها للقيام بالإبتكار، كما يُعتبر المنافسين مصدرا أخر للمعلومات بالنسبة للمؤسسة؛ حيث أن إعلانات المنافسين تُمكن من الحصول على مؤشرات حول الإبتكار الجديد الخاصة بهم (المنافسين)، فتقوم المؤسسة بشراء إبتكاراتهم الجديدة لمعرفة كيف صنعت، تحليل مبيعاتهم، ثم تقرر إذا كان يجب القيام بإبتكار جديد. بالإضافة إلى ما سبق، هناك أيضا مصادر أخرى للأفكار الجديدة كالمجلات التجارية، والمعارض والندوات، و المصادر الحكومية.[2]ويمكن توضيح المصادر الداخلية والخارجية للأفكار الإبتكارية من خلال الجدول التالي:

---

[1] Kotler et al, **Marketing** ,9 éme edition, Pearson, Australia, 2013, P P320, 321.

[2] Kotler et al,**Op.Cit** ,P 322.

الجدول رقم (4-3): مصادر توليد الأفكار الإبتكارية

المصادر الداخلية للأفكار	المصادر الخارجية للأفكار
البحوث والهندسة	الزبائن الحاليون و المحتملون
أفراد المبيعات والتسويق والتخطيط	دور الاستشارة التسويقية و الخبرات
الإنتاج	الإصدارات التكنولوجية والفنية المتخصصة
المدراء التنفيذيين و مجلس الإدارة	المنافسون
	الجامعات
	المخترعون، الوسطاء و الوكالات الحكومية

المصدر: نظام سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص248.

1-3/ مصادر أخرى لتوليد الأفكار الإبتكارية: توجد عدة مصادر أخرى لتوليد الأفكار الإبتكارية في مجال التسويق إلى جانب المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

أ/ العصف الذهني (Brainstorming): وفي ظل هذا الأسلوب يتم طرح المشكلة (البحث عن أفكار لمنتجات جديدة مثلا) أمام الأعضاء، ويساهم الأعضاء بأفكارهم حول المشكلة في جو من الحرية ذو الطابع غير الرسمي، وكلما طرحت أفكار أكثر كلما كان ذلك أفضل مع عدم تشجيع الاتجاه لإنتقاد الأفكار.[1]

حتى يكون أسلوب العصف الذهني ناجعا، يجب أن يتوفر مدير الجلسة كفؤ ،تعريف واضح ودقيق للمشكلة (ربما بعد تفكيك مشكلة كبيرة جدا)، إمكانيات مادية جيدة؛ ولكن يجبأن يتوفر أيضا:

- ما لا يقل عن 6 أشخاص ولا يزيد عن 12 شخصا، وإذا كان مكنا التحقق من إمكانياتهم الإبتكارية؛

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص245.

- إدخال و احترام قواعد الحركة، والمعروفة بقواعد (CQFD). [1]

C : Critique et automatiques interdites.
Q : Quantité recherchée = produire le maximum d'idée.
F : Farfelu bienvenu.
D : Démultiplier =écouter les idées des autres, passionnée et excitante

يعتبر أسلوب العصف الذهني من الأساليب المشهورة لتوليد الأفكار الإبداعية، وتقوم فلسفة العصف الذهني (Brainstorming) على مبدأين أساسيين أشار إليهما Osborne ومن بعده Parnes وهما:[2]

- **تأجيل الحكم على الأفكار:** لقد أكد Osborne و Parnes أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني، وذلك في صالح تلقائية الأفكار و بنائها. فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعا للنقد منذ ظهورها يكون عاملا كافا عن إصدار أفكار أخرى، كما يساعد تأجيل الحكم أيضا على وضوح خصائص الفكرة المطروح من خلال الحوار الحر غير الناقد الذي يبني على الفكرة أو على جزء منها، أو الذي يهمها إن لم تكن لها قيمة بارزة. وهذا يساعد على كثرة الأفكار المطروحة وتنوعها، وبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها، ولكنها في الواقع قد تكون جيدة و بخاصة إذا إستخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى، أو حل آخر للمشكلة.

إن الفكرة الوليدة هي الفكرة الوليدة بحق، أي ينطبق عليها كل ما في المولود الجديد من خصائص، فهي تكون ضعيفة، غير متماسكة، وشواهدها أيضا ضعيفة. لهذا فمن السهل أن تتصور أن تؤدي المواجهة العنيفة الناقدة لها في البداية إلى إحتضارها قبل أن تشب.

---

[1] Yves CHIROUZE, Le **Marketing stratégique (Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre)**, Ellipses, France ,1995 ,P135.

.

[2] علي الحمادي، **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية**، دار إبن حزم، لبنان، 1999، ص ص 46، 47.

– **الكم يولد الكيف:** يهتم الباحثون في هذا المجال بكم الأفكار المطروحة في جلسات العصف الذهني، إيمانا منهم بأن هذا الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها، وهو الأمر الذي يتيح للمشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع، وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة الأصيلة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق وأكثر تبلورا، وهذا لا يمكن التوصل إليه من خلال الأفكار المحدودة.

وحسب Parnes وزملائه ينبثق عن هذين المبدأين أربع قواعد أساسية، هي:[1]

- **ضرورة تجنب النقد:** يؤكد كل من Osborne و Parnes أنه لابد من تجنب أي صورة من صور الحكم أو النقد أو التقويم أثناء جلسات العصف الذهني، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق رئيس الجلسة الذي يقوم بدوره بتنبيه أي عضو يخالف هذه القواعد ،وتتمثل هذه المخالفة في إنتقاد أي شخص لفكرة شخص آخر، أو محاولة تقويمها.

وأحيانا تأتي هذه المخالفة من صاحب الفكرة نفسه إذا حاول أن ينتقد فكرته بصورة ما بعد أن عبر عنها، أو حاول أن يعتذر عنها، أو حتى يطلب حذفها من بين الأفكار، أو الحلول المقترحة التي يتم تسجيلها أثناء الجلسة.

- **إطلاق حرية التفكير:** والترحيب بكل الأفكار مهما بكن نوعها أو مستواها مادامت متصلة بالمشكلة موضع الإهتمام، والهدف من هذه القاعدة هو مساعدة الفرد أو الجماعة على أن يكون أكثر استرخاء وأقل تحفظا، وبالتالي أعلى كفاءة في توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التحرر الكامل من ضغوط النقد والتقييم.

---

[1] علي الحمادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

- **كـم الأفكـار مطلـوب:** وهذه القاعدة تأكيدا للمبدأ الثاني في أسلوب العصف الذهني؛ وتعني انه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة زاد إحتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصيلة أو المعينة على الحل المبتكر للمشكلة. وفي هذا الصدد يرى سيد خير الله في كثير من المناسبات العلمية أن «الطلاقة هي بنك الإبتكار».
- **البنـاء علـى أفكـار الآخـرين وتطويرهـا:** و المقصود بهذه القاعدة إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني و تشجيعهم لكي يضيفوا على أفكار الآخرين، وإن قدموا ما يمثل تحسينا أو تطويرا أو بلورة لها بحيث تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة إطارات جديدة (حلولا جديدة)، أو غير ذلك من صور الإضافة والتطوير (تطوير الأفكار).

ب/ التحليل المورفولوجي (Morphological Analysis): وفي ظل هذا الأسلوب يتم صياغة المشكلة بشكل صريح وواضح، ويتم تحديد أبعاد وحدود المشكلة.كما تتم دراسة جميع التوليفات الممكنة لأبعاد المشكلة و الحلول الناتجة عن ذلك.كما تتم مناقشة جدوى كل حل على حدة، ولقد تم إستخدام هذا الأسلوب في الحصول على الأفكار الخاصة بالأنواع الجديدة لمحرك الطائرة ،حيث تم تحديد ستة أبعاد عند تطوير المحرك والتي نتج عنها 576 فكرة منتج جديد ممكنة، ثم أمكن تخفيض هذا العدد إلى عدد أقل من بدائل المنتج الجديد الأكثر واقعية.[1]

ت/ مختبر توليف الأفكار (La synectique): على أساس التشبيه والقياس مع مشاكل سابقة مماثلة، نبدأ من التعبير العام عن مشكلة حتى لا يكتشف المشاركون طبيعته الدقيقة، وهذا ما يجنب العودة إلى الحلول المستخدمة اعتياديا قبل الاستماع إلى وجهات نظرهم الجديدة، إستخدام

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 246.

الاستعارات يسمح بالقياس مع أشياء تبدو غير ذات صلة وجعل غير المألوف مألوف والعكس صحيح، يتطلب القيام بهذا الأسلوب مشاركة المختصين.[1]

و يمكن وصف هذه العملية من خلال الخطوات التالية:

- **صياغة المشكلة:** صياغة المشكلة يمكن أن يكون وصفا دقيقا للوضع الراهن أو على الأرجح إخفاء قلب المشكلة. إنها تنطوي على شبكة من الفرضيات في بعض الأحيان معقدة، في بعض الأحيان صحيحة وفي بعض الأحيان خاطئة.

- **التعريف بالجوانب غير العادية بها:** كل مشكل، حتى وان كان جزء من تجربة سابقة، يُظهر جوانب غير إعتيادية، والتي يمكن أن تخفي عناصر لم تدرك بعد، حيث يمكن إظهارها عن طريق تحليل معمق. في هذه المرحلة ليس المهم حل التناقضات بل إكتشاف هذه التناقضات.

- **إستيعاب المشكل:** التحليل المنهجي للمشكلة يؤدي إلى مرحلة أين ينبغي جمع المعلومات أو تحليل المعلومات المجمعة ،فهم المشكلة وإعادة صياغتها في ضوء المعلومات المجمعة.

- **إستغلال الآليات التنفيذية:** ويتبع إستيعاب المشكلة بمرحلة السعي للقياس و التشبيه التي تمكن من الاستعلام عن المشكل، هذه المرحلة تؤدي إلى ظهور فرص جديدة لمعالجة المشاكل، التي كانت تبدو حتى ذلك الحين مغلقة أمام التحليلات.

- **التحول من الحالات غير المألوفة إلى الحالات المألوفة:** الآليات التنفيذية التي تسمح بجعل الحالات المألوفة إلى حالات غير مألوفة هي ذات طبيعة مجازية.

[1] Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau, **Op.Cit** , PP 164 ,165.

- **إنتاج حالات نفسية:** ويتطور الاتجاه العقلي في مراحل لتحديد الهوية، الأنفصال ،التأخير من أجل المقاومة أمام حل سابق لأوانه، و الرؤيا الأصلية التي تشكل جزءا من مختبر توليف الأفكار (La synectique)، وتسمح بخلق مناخ نفسي ملائم للبحث الإبداعي.

- **تقارب حالات نفسية مع المشكلة:** نقارن هذا القياس الذي يبدو أكثر ملائمة مع المشكلة المدروسة.

- **الحل أو هدف البحث:** يصبح الحل مشروع، حيث يخضع لإختبارات ومن ثم يصبح نقطة إنطلاق للخوض في بحوث جديدة.[1]

الفرع الثاني: غربلة وتصفية الأفكار: إن مرحلة توليد الأفكار تتبع بمرحلة أكثر أهمية هي مرحلة اختيار الأفكار ذات صلة من خلال تقييم إمكانات السوق وإمكانات المؤسسة الذاتية. هذه المرحلة تنفذ بالتنسيق بين مسؤولي البحث والتطوير، مكاتب الدراسات، مسؤولي التسويق و المختصين في المالية ومراقبة التسيير.[2] "

وقد تأتي هذه المرحلة على فترتين؛ الغربلة السريعة ثم الغربلة البطيئة. ومهمة الغربلة هو تقليص عدد الأفكار وإستبعاد غير الممكن والفقيرة منها بأسرع وقت، وتتم عملية الغربلة وفقا للأفكار التي تعود بالنفع على المؤسسة.

أغلب المؤسسات تطلب من مدرائها مراجعة الأفكار التي تم غربلتها بشكل جيد للتوصل إلى أقل عدد ممكن منها ثم تحديد المنتج والسوق السوق المستهدف و المنافسة وتقدير حجم السوق المتوقع و سعر المنتج وحساب التكاليف وتكلفة الإنتاج و العائد على التكاليف، وبعدها تحول الإجابات عن هذه التساؤلات إلى لجنة خاصة لتطوير المنتج و الاطلاع وإقرار الأفكار، إضافة

[1]Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Créativité **& innovation (L'intelligence collective au service du management de projet)**, EPFL press, Espagne, 2008, P P 80-81.
[2]Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau,**Op.Cit**, P99.

إلى ذلك هناك مجموعة أسئلة يجب الإجابة عنها مثل :هل هناك موظفون قادرون على إنتاج المنتج الجديد ؟ هل تتوفر لديهم المهارات الكافية ؟ هل هناك مصادر كافية لإنجاحها ؟هل سيحقق الهدف الأساسي للمؤسسة ؟ [1]

ذلك أن المؤسسة مصلحة فقط في الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى منتجات مربحة، هذه المرحلة أكثر صعوبة بسبب قلة المعلومات .[2]وهناك نوعين من الأخطاء التي يمكن أن ترتكبهما المؤسسة في هذه المرحلة، وهما:[3]

1/ أخطاء الاختيار: هي الفكرة التي تثبت بأنها نأقلة و تؤدي إلى الفشل التسويقي، هذه الأخطاء هي مرئية لأنها تؤدي إلى الفشل التسويقي المتكرر للمنتجات الجديدة.

2/ أخطاء التخلي: ناتجة عن إستبعاد فكرة يمكن أن تؤدي إلى نجاح تسويقي، وهي أخطاء غير مرئية 'إلا إذا وجدها المنافس بأنها فكرة تؤدي النجاح التسويقي للمنتجات الجديدة.

الفرع الثالث: تقييم الأفكار الإبتكارية: وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار (الإبتكارات) بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه، ويتم إستبعاد تلك غير المجدية لسبب أو لآخر و الإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى .[4] وهناك أكثر من طريقة تستخدم في عملية التقييم منها:[5]

---

[1] نظام السويدان، **التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 248.

[2] Gary Armstrong, Philip Kotler, Principes **de marketing**,10 éme édition, Pearson éducation, France, 2010, P 234.

[3] Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau, **Op.Cit**, P167.

[4] أزهار عزيز العبيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص161.

[5] **بتصرف:** نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 63-65.

1/ طريقة جوانب القوة و الضعف (Strenghts & Weaknesses): وفق هذه الطريقة يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فكرة (إبتكار) وفق عدة معايير يتم تحديدها مسبقا، ثم يتم جرد كل من الجوانب الايجابية والسلبية للأفكار (الإبتكار) والموازنة بينهما، و في الأخير يتم اختيار الفكرة (الإبتكار) التي تكون نقاطها الايجابية أكبر من النقاط السلبية.

2/ طريقة الحذف التدريجي للأفكار: وفق هذه الطريقة يتم تحديد عدد من المعايير للتقييم مسبقا وترتيبها ترتيبا تنازليا، ثم يتم إلغاء الأفكار التي لا تقابل هذه المعايير، حتى وان كان ذلك في أول معيار.

3/ طريقة النقاط المرجحة (The Weighted Point Method): تهدف هذه الطريقة لتحديد الأفكار التي يتم إستبعادها و الأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، إنطلاقا من مجموعة من عناصر التقييم (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم. ويكون ذلك وفق مجموعة من الخطوات التي ينبغي القيام بها في هذا الشأن، وهي؛ تحديد جوانب أو عناصر التقييم ،تحديد أوزان لعناصر التقييم، تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم في كل من هذه العناصر، تحديد موضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير(المقاييس)، ترجيح موضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر، وأخيرا تجمع النقاط المرجحة.

الفرع الرابع: إختبار الإبتكار (الفكرة): وتتم في هذه المرحلة عملية إختبار للإبتكار (الفكرة) لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه، وبالطبع فإن الإبتكار الذي لا يصلح للتطبيق يتم

إستبعاده بينما يتم الإبقاء على الإبتكارات الأخرى والتي تنتقل إلى المرحلة الثانية.[1] وقد يتم إجراء الإختبار بإستخدام طريقة من الطرق الثلاثة:[2]

1/ الإختبار في ظروف نمطية (Standard): ويقصد بالإختبار في ظروف نمطية أن يتم إختبار الفكرة (الإبتكار) في مواقف تشبه إلى حد كبير تلك التي يطبق فيها عند إستخدامه على نطاق واسع. وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة باختيار سوق صغيرة أو أكثر، بحيث تكون ممثلة للأسواق التي سيتم تطبيق الفكرة (الإبتكار) فيها على نطاق واسع، إذا ما نجحت في الإختبار، ويتم قياس ردود الفعل عن طريق عدد من المؤشرات مثل المبيعات والأرباح، ورضا الزبائن، وما شابه ذلك من مؤشرات.

2/ الإختبار في الظروف التي يتم التحكم فيها (Controlled): ويقصد بالإختبار الذي يتم التحكم فيه أو ضبطه ذلك الإختبار الذي يتم عادة بواسطة بعض المؤسسات أو المكاتب الإستشارية أو البحثية عن طريق عينة (عينات) دائمة (Panels) من منافذ التوزيع التي يتم الاتفاق معها على إختبار الأفكار (الإبتكارات) الخاصة بالمؤسسة .ويتم وضع هذه الأفكار موضع التطبيق في هذه المتاجر ،ويتم قياس نتائج الإختبار يشكل دوري من خلال عدد من المؤشرات الملائمة.

3/ الإختبار في ظروف مماثلة أو التي يتم فيها المحاكاة (Simulated): وطبقا لهذه الطريقة يتم إختبار الفكرة (الإبتكار) في ظروف مماثلة أو فيها محاكاة للظروف الفعلية التي يتم التطبيق فيها، حيث يتم اختيار عينة من المستهلكين، ويتم دعوتهم إلى متجر فعلي أو معملي (Laboratory)، ويوضعون في ظروف مشابهة لظروف السوق الذي سيتم تطبيق الفكرة فيه، ويتم

---

[1] أزهار عزيز العبيدي ،**مرجع سبق ذكره**، ص 161.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 68، 69.

إعطاء كل من مفردات عينة المستهلكين مبلغا من النقود، وتترك لهم الحرية في الاحتفاظ بهذا المبلغ أو إنفاقه في الشراء.وتقوم المؤسسة بتحديد عدد المستهلكين الذين يشترون منتج المؤسسة التي تختبر الفكرة، مقارنا بعدد أولئك الذين يشترون المنتجات المنافسة، ثم يتم إستخدام استقصاء يحتوي بصفة أساسية على سؤال يتعلق بالأسباب التي أدت إلى شرائهم أو عدم شرائهم.

وهذه الإختبارات الثلاثة سابقة الذكر تستخدمها المؤسسات في حالة المنتجات الاستهلاكية، أما إذا تعلق الآمر بمنتجات صناعية فإن هناك عدد من الطرق لإختبار الفكرة (الإبتكار):[1]

أ/ الإختبار خلال العروض التجارية (Trade shows): والتي تضم عددا كبيرا من مشترين الصناعيين الذين يحضرونها، وتستمر لعدد قليل من الأيام، ويقوم المسوق بالتعرف على ردود فعل الزبائن المرتقبين للإبتكار موضع الإختبار.

ب/ الإختبارات النمطية أو المتحكم فيها للأسواق المزمع تطبيق الإبتكار فيها: حيث تقوم المؤسسة بإختبار عدد محدود من المناطق الجغرافية، ويتولى مندوبو البيع التابعون لها البيع فيه إستخدام الإبتكار أو الفكرة الجديدة، ثم يتم قياس ردود فعل الزبائن للإبتكار أو للفكرة الجديدة أما من خلال مؤشرات كالمبيعات و الربحية و/أو من خلال الإستقصاءات.

الفرع الخامس: تطبيق الإبتكار: إذا ما نجح الإبتكار في الإختبار، سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه، فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا يتعلق بتطبيق الإبتكار على نطاق واسع. ويجب الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار، حيث إن هذه العملية عادة ما تحمل المؤسسة تكاليف عالية، وتتطلب استثمارات بشكل أو بآخر.

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

الفرع السادس: تقييم نتائج التطبيق: بعد تطبيق الإبتكار، والسماح بفترة زمنية كاملة لتطبيقه يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك ،والتي قد تكون ايجابية أو سلبية أو خليطا من الاثنين (بعضها سلبي والبعض الآخر ايجابي)، بحيث يمكن الحكم على الإبتكار ومدى نجاحه. ويرتبط بهذه الخطوة التوصل إلى عدد من الدروس المستفادة سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو عدم عمله أو ما يجب عمله، حيث يمكن زيادة إحتمال نجاح الإبتكار التسويقي أو تقليل إحتمال فشله.[1]

ولكي يتم تقييم تطبيق الإبتكار، فلابد من وجود العديد من الأنشطة الإدارية تتمثل أساسا في وضع نظام لتقييم نتائج تطبيق الإختبار يتضمن عددا من العناصر أهمها؛ تحديد التي تستخدم في عملية التقييم هذه، وكيفية قياس نتائج الأداء الفعلي، ومصادر المعلومات اللازمة، وأسس المقارنة، والفترة التي تمر قبل تقييم هذه النتائج، ومن المسؤول عن عملية التقييم، والفترة التي تستغرقها هذه العملية، ومن المسؤول عن إتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، وغير ذلك من الجوانب الإدارية المتعلقة بعملية التقييم.[2] وفيما يلي خطوات المراجعة :[3]

1/ تحديد عناصر (أبعاد) المراجعة: تعتبر هذه الخطوة الأولى من خطوات المراجعة، حيث يتم فيها تحديد جوانب الإبتكار التسويقي التي ستكون موضوع المراجعة. وتعتبر هذه الخطوة مهمة جدا؛ لأن نجاح باقي الخطوات يكون أساسه التحديد الدقيق للعناصر التي سيتم مراجعتها و المتعلقة بالإبتكار التسويقي.

---

[1] أزهار عزيز العبيدي،**مرجع سبق ذكره**، ص 162.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 71، 72.

[3] **بتصرف**: نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 301-304.

2/ تحديد النقاط أو المكونات الفرعية لكل من هذه العناصر: بعد النجاح في تحديد مكونات و جوانب الإبتكار التسويقي التي سيتم مراجعتها، يتم تجزئة هذه المكونات إلى مكونات فرعية، حيث كل مكون رئيسي يندرج تحته مكونات فرعية ذات صلة به ، يتم مراجعتها أو فحصها.

3/ صياغة الأسئلة المتعلقة بكل هذه النقاط: يتم في هذه المرحلة صياغة سؤال (أو أسئلة) للمكونات الفرعية، والتي ستشكل كل منها محصلة أو مجموعة من الأسئلة للمكون الرئيسي.مع مراعاة القواعد المتعارف عليها في صياغة الأسئلة ،حتى تكون البيانات المتحصل عليها ذات جودة.

4/ تحديد الأسلوب الذي يتبع في الإجابة عن السؤال و تحديد دلالته: يتم تحديد الأسلوب الذي يتبع في الإجابة عن السؤال بناءا على صياغة السؤال نفسه، وهناك عدة أشكال لتحديد الإجابة؛ حيث يمكن أن يُوضع إجابتان للسؤال، وتكون الإجابة ب(نعم) أو (لا) أو(1) أو(0) للإجابات الصحيحة أو إلخاطئة على التوالي، كما يمكن أن يتم وضع سؤال لها عدة إجابات يتم اختيار واحدة أو أكثر منها، كما يمكن أن تكون الإجابة على سؤال ما على شكل ترتيبي أو سلمي.

5/ تطبيق الأسئلة على التسويق الإبتكاري وتحديد الإجابات: بعد الإنتهاء من وضع الأسئلة التي ستستخدم في مراجعة الإبتكار التسويقي، وتحديد الإجابات المحتملة ودلالتها، والتعبير عنها في شكل أوزان أو نقاط، يتم تطبيقها على الإبتكار التسويقي، حيث يتم الإجابة على جميع أسئلة المراجعة و الأسئلة الفرعية.

المطلب الرابع: تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي

تعتبر عملية تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي مرحلة حاسمة، حيث تتعرف المؤسسة من خلالها على نجاح إبتكارها التسويقي أو فشله، و تحديد نقاط وأسباب الفشل لأخذها بعين الإعتبار.

الفرع الأول: التقييم بإستخدام المعايير (المؤشرات): تتضمن عملية تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي بإستخدام المعايير (المؤشرات) الخطوات التالية:

1/ تحديد المعايير (المؤشرات): يقصد بمعايير التقييم المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، حيث يعتبر تحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء.[1] وفي الإبتكار التسويق يمثل المعيار الأداء المتقوقع للإبتكار التسويقي ككل أو في أحد مجالاته أو أنشطته، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه، ولكي يكون المعيار (المؤشر) جيدا يجب توفر عدد من الخصائص أهمها ما يلي:[2]

- أن يكون قابلا للقياس ،كلما أمكن ذلك؛
- أن يكون واقعيا؛
- أن يرتبط بفترة زمنية معينة؛
- أن يكون متناسقا مع المعايير الأخرى، أي لا يوجد تعارض بينه و بين المعايير الأخرى...إلخ.

2/ قياس الأداء الفعلي: تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي (الواقعي) في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، و يُحدد مقاييس الأداء ويُختبر و

---

[1] محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن)، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 09، العدد 04، 2012، ص691.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 293.

يُحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء.[1] ويتم قياس الأداء الفعلي للإبتكار التسويقي من خلال إستخدام البيانات الناتجة عن الممارسات التسويقية الفعلية والمتعلقة بالإبتكار التسويقي، ويمكن الحصول على هذه البيانات من عدة مصادر، منها ما يلي:[2]

– محاضر اجتماعات فرق العمل التي كونت واسند إليها مهام الإبتكار التسويقي؛

– القرارات التي تم إتخاذها لوضع إبتكار معين موضع التطبيق؛

– سجلات شكاوي الزبائن؛

– سجلات خطابات الزبائن ومكاتباتهم للمؤسسة؛

– بحوث التسويق التي تمت، وتضمنت معلومات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإبتكار التسويقي للمؤسسة؛

– الإتصالات الشفوية و الكتابية التي تمت بين الجهة المسؤولة عن الإبتكار التسويقي، والإدارات الأخرى المعنية به؛

– سجل الأفكار التسويقية الجديدة؛

– سجلات المبيعات؛

– قوائم (حسابات) التشغيل والمتاجرة والأرباح و إلخسائر والميزانية العامة للمؤسسة؛

– سجل شكاوي الجهة المسؤولة عن الإبتكار التسويقي من الإدارات الأخرى، والعكس صحيح؛ أي شكاوي الإدارات الأخرى من الجهة المسؤولة عن الإبتكار التسويقي؛

– سجلات الإدارات الفرعية للتسويق مثل إدارة المنتجات، إدارة بحوث التسويق، إدارة التوزيع، إدارة الترويج...إلخ؛

---

[1] حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، **مجلة جامعة دمشق**، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص221.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 296، 297.

– سجلات المصاريف والتكاليف؛

– الملاحات الشخصية للمسؤول (المسؤولين) عن تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي؛

– التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية.

ومن الأهمية بمكان تحديد من له (لهم) سلطة وصلاحية الحصول على البيانات و المعلومات المشار إليها سابقا ،ويجب أن يسود الفهم لدى المسؤولين عن الإبتكار التسويقي و العاملين بها أن قياس الفعلي لا يتم بهدف تصيد الأخطاء، وإنما يتم بهدف المساعدة في تحسين الأداء في هذا المجال الحيوي من مجالات التسويق .[1]

3/ المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري: من بين الأساليب المستخدمة:[2]

– أسلوب النقاط؛ حيث يتم إعطاء نقاط أو أوزان معينة في كل المجالات التي يتم المقارنة فيها بالمعايير، ويتم حساب إجمالي عدد النقاط أو الأوزان التي حصل عليها الإبتكار التسويقي نتيجة المقارنة. فإذا كان إجمالي الأوزان أو النقاط 100، وحصل الإبتكار التسويق على 80 نقطة، كان معنى ذلك أن مستوى الأداء يمثل 80 % مما كان متوقعا .ويمكن أيضا مقارنة النقاط الإجمالية التي حصل عليها الإبتكار التسويقي في فترة زمنية معينة بما حصل عليه في فترة زمنية سابقة، أو بما كان يحصل عليه. فعلى سبيل المثال؛ إذا كان إجمالي الوزن الذي حصل عليه الإبتكار التسويقي في العام السابق هو 85 %، فمعنى ذلك أن هناك قصورا بعض الشيء في الإبتكار التسويقي يبلغ 5 %؛

– أما الأسلوب الثاني؛ فإنه يعتمد على إعطاء علامة لأنطباق المعيار على الأداء الفعلي أو العكس ،ثم إجراء عد للعلامات ونسبتها إلى إجمالي العلامات الواجب .فعلى سبيل المثال إذا كان

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص298.

[2] **نفس المرجع**، ص ص 299،300.

هناك 40 معيار للتقييم، وكان أداء الإبتكار التسويقي مطابقا لعدد من المعايير يبلغ 20 معيار، كان معنى ذلك أن هذا الأداء في حدود 50 %. ويمكنك ذلك مقارنة مثل هذه النتيجة بمثيلتها في عام سابق، وذلك لتحديد مدى التحسين الذي طرأ على الأداء في مجال الإبتكار التسويقي، ويفترض هذا الأسلوب أن المعايير المستخدمة متساوية في أهميتها.

الفرع الثاني: تقييم الأداء بإستخدام المراجعة

مراجعة التسويق بصفة عامة عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة ودورية لإختبار البيئة التسويقية للمؤسسة أو وحداتها، كبيئة التسويق و الأهداف والإستراتيجيات و النشاطات بغرض تحديد أماكن المشكلات والفرص، والتوصية بخطة عمل لتطوير أداء المؤسسة التسويقي.[1] وبصفة خاصة تعتبر المراجعة أداة من أدوات قياس و تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي؛ إذ تتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب المختلف للإبتكار التسويقي، بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها التوصل إلى حكم على الأداء في هذا المجال.[2]

المبحث الثاني: مجالات الإبتكار التسويقي

يعتبر الإبتكار في المؤسسات اليوم حالة ضرورية لا غنى عنها لاستمرار وبقاء ونمو هذه المؤسسات، إذ لابد لهذه المؤسسات من الإستجابة لظروف البيئة شديدة التعقيد وذات المنافسة الفعالة والتي تمتاز بمتغيرات ذات مديات واسعة التأثير عليها أن تنتهز، بل وخلق الفرص المطلوبة لها للإستمرار والنجاح لتحقيق أهدافها و الشروع بإستثمار قدرتها وطاقاتها لتحقيق المزيد من

---

[1] فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشيء الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)**، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2001، ص220.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص300.

الأرباح وزيادة حصتها السوقية، إذ لابد من الخلق والإبتكار في التسويق لتحقيق مزيج تسويقي متكامل و القيام بأنشطة تسويقية ذات طابع إبتكاري تساهم في رفع معدلات أداء هذه المؤسسات.

المطلب الأول: الإبتكار في عنصر المنتج

يعتبر الإبتكار في عنصر المنتج الخطوة الأولى أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية بصفة خاصة، وأهدافها الكلية بصفة عامة، ذلك أن المنتج هو العنصر الذي تبني عليه المؤسسة إستراتيجياتها سواء على مستوى الإدارة العليا، أو على المستوى الوظيفي أو على المستوى التشغيلي.

الفرع الأول: مفهوم المنتج: يعد المنتج العنصر الرئيسي و الأكثر أهمية من عناصر المزيج التسويقي، و الذي تعول عليه المؤسسة كثيرا في تحقيق أهدافها بنجاح.

1/ تعريف المنتج: توجد عدة تعاريف للمنتج، من أهمها:

عرفه **Philip Kotler** بأنه أي شيء يمكن عرضه لسوق ما لتلبية رغبة أو حاجة ما، وتضم المنتجات المسوقة سلع مادية مثل السيارات، الكتب...إلخ، أو الخدمات مثل صالونات الحلاقة، أو الأشخاص ،أو الأماكن، أو المؤسسات.[1]

كما عرفه **ربحي مصطفى عليان** على انه أية فكرة أو خدمة أو سلعة يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك، خلال عملية مبادلة نقدية أو عينية.[2]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **الأساليب الكمية في التسويق**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص70.

[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 105.

2/ مستويات المنتج: يعتبر المنتج مفهوما يتجاوز حدود المجموعة المحسوسة من الخصائص، أي أن المستهلك عندما يقوم بشراء المنتج فإنه يشتريه بأبعاده المحسوسة وأبعاده غير المحسوسة، وتظهر هذه الأبعاد من خلال المستويات الثلاثة للمنتج:[1]

2-1/ المستوى الأول: الجوهر الحقيق للمنتج: في ظل هذا المستوى يجب معرفة الجوهر الحقيقي للمنتج الذي يسعى المشتري إلى شرائه ليحقق الإشباع المطلوب، فالطفل عندما يقوم بشراء الألعاب الخاصة به؛ لا يشتري في الحقيقة هذه الألعاب ذاتها، لكن يشتري قضاء وقت ممتع معها للشعور بالراحة والطمأنينة.

2-2/ المستوى الثاني: الجوانب الملموسة في المنتج: تتمثل الجوانب الملموسة للمنتج في كل من مكونات المنتج وخصائصه وشكله، وعناصر الجودة فيه، وإسمه المميز، وعبوته وغلافه والبيانات اللازمة على الغلاف؛ أي أن المخططين للمنتجات يقومون بالتفكير في تحويل جوهر المنتج إلى منتج ملموس .

2-3/ المستوى الثالث: خدمات إضافية تتعلق بالمنتج: في هذا المستوى يجب تقديم خدمات إضافية مثل البيع بالأجل، واللف والحزم و التركيب والصيانة، والضمان والكفالة.

3/ أبعاد مزيج المنتجات: يتكون مزيج المنتجات من عدة أبعاد هي:

3-1/ إتساع مزيج المنتجات: يشير اتساع مزيج المنتجات إلى عدد خطوط المنتجات المختلفة التي ترعاها المؤسسة،[2]فإذا كان للمؤسسة أربعة خطوط إنتاج مختلفة فإن اتساع مزيج

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سبق ذكره، ص25.

المنتجات هو أربعة، وإذا تحولت المؤسسة إلى نوع أخر من الأعمال التجارية مع خط منتجات جديد؛ يصبح اتساع مزيج منتجاتها خمسة.[1]

3-2/ طول مزيج المنتجات: يشير إلى إجمالي عدد أصناف المنتجات التي ترعاها المؤسسة ضمن خطوط منتجاتها. فإذا كان للمؤسسة خمسة خطوط منتجات وكل خط يتألف من خمسة أصناف فإن طول المزيج يكون (25).

3-3/ عمق خط المنتجات: يشير عمق خط المنتجات إلى عدد التشكيلة التي يتألف منها كل منتج في خط المنتجات. فمثلا، إذا كان معجون الأسنان (Colgate) يأتي في عبوات من خمسة أحجام، ويصنع بأربع تركيبات متميزة، بالفلورايد ومن دون فلورايد، والنعناع، وعرق السوس، فإن يمكن القول أن تشكيلة (Colgate) تتكون من عشرين شكلا مختلفا (5 إحجام × 4 تركيبات).

3-4/ توافق مزيج المنتجات: يشير توافق مزيج المنتجات إلى درجة الترابط و الإتساق بين مختلف خطوط المنتجات، سواء أكان ذلك من حيث استعمالها النهائي، أو مستلزمات إنتاجها، أو طرق ترويجها وتوزيعها، أو أي شكل آخر. فالتوافق في مزيج مؤلف من سلع استهلاكية يكون أكبر بكثير مقارنة بمزيج مؤلف من سلع صناعية واستهلاكية. كما أن التوافق القائم بين معاجين الأسنان مثلا، وبين المنظفات يكون أكبر من التوافق بين معاجين الأسنان والمشروبات الغازية وهكذا.[2]

4/ دورة حياة المنتجات الجديدة: تمر المنتجات –كما الأنسان و الحيوان– بدورة حياة، بدءا من مرحلة التقديم، مرورا بالنمو ثم النضج إلى التدهور أو الإنحدار؛ و نقصد بدورة حياة المنتجات المراحل التي يمر بها المنتج منذ لحظة تقديمه للسوق ثم مرحلة النمو، النضج وأخيرا الإنحدار،

[1] Chetan G .Chaudhari, Nilesh Gokhale, **Marketing management**, Nirali prakashan, India, 2009, P22.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها** ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

وتأسيسا على هذا التعريف، فطالما أن المنتج تتغير مبيعاته وقبول المستهلكين له في السوق، فإنه من الضروري وفي كل مرحلة مراجعة الإستراتيجيات الخاصة بكل مرحلة من حيث؛ حالة المنافسة، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التسعير، إضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات السوقية.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف الحقيقي وراء دراسة ومراقبة التسويقيين لدورة حياة المنتجات هو لإجراء التعديلات، أو إلغاء المنتجات من السوق؛ أي المحافظة على المنتجات المربحة و الإستغناء عن تلك التي تؤدي إلى إلخسارة.[1] والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-4):دورة حياة المنتجات(الخصائص والإستجابة)

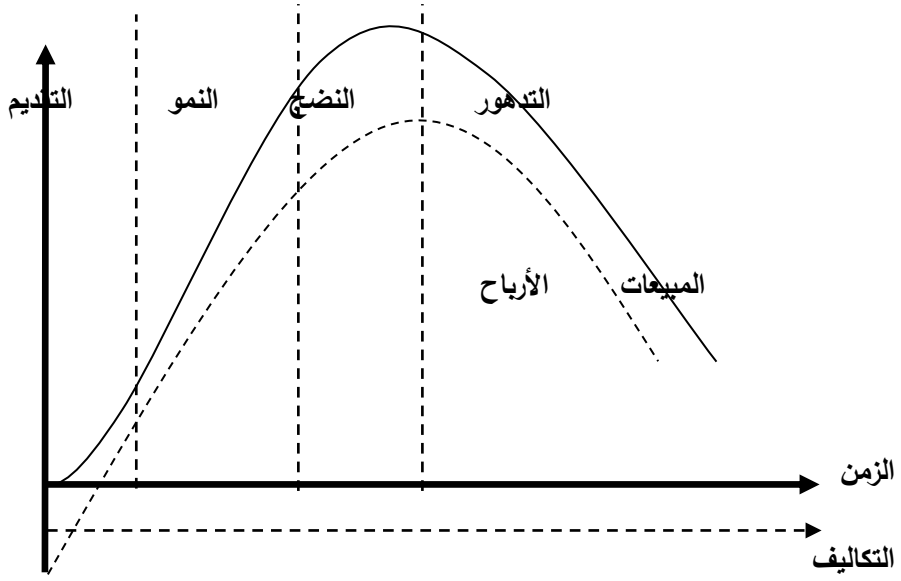
الخصائص والإستجابة	التقديم	النمو	النضج	التدهور
الخصائص				
المبيعات	منخفضة	تنمو بسرعة	أقل نموا	متدهورة
الأرباح	ضئيلة	تبلغ الذروة	متدهورة	منخفضة أو صفر
التدفقات النقدية	كافية	معتدلة	عالية	منخفضة
الزبائن	القادة والمبتكرون	سوق واسع	سوق واسع	المتقاعدون
المنافسين	قليلون	آخذون في النمو	عديدين	يقل عددهم
الإستجابة				
التركيز الإستراتيجي	توسعة السوق	اختراق السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية ومنخفضة في نسبتها	تأخذ في الإنخفاض	منخفضة
التأكيد التسويقي	على التعريف بالمنتج	على تفضيل العلامة	على الولاء للعلامة	على الالتقاء
التوزيع	على نطاق محدود	مكثف ومتعدد	على نطاق واسع	إنتقائي

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص ص 133،134.

السعر	عالي	أقل	أقل كثيرا	آخذ في الارتفاع
المنتج	الأصلي	محسن ومعدل	معبر وقنوع	مبسط ومرشد

المصدر: عبد المعطي حسن الخفاف، **هندسة التسويق (تقنية العمل)**، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 127.

ويمكن تمثيل المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4-1): دورة حياة المنتجات

Source : Thierry Brunet et al, **Management des organisations (première STG)**, Bréal édition, France, 2005, P65.

الفرع الثاني: تصنيف المنتجات (السلع والخدمات): يمكن تصنيف المنتجات و السلع وفق عدة معايير وأسس.

1/ تصنيف السلع: تصنف السلع المادية وفق عدة معايير كما يلي:

1-1/ على أساس طول فترة الإستخدام: تصنف السلع على أساس طول فترة الإستخدام إلى ما يلي:[1]

أ/ السلع المعمرة: وهي السلع التي يمكن استعمالها لفترة طويلة من الزمن نسبيا، و غالبا ما تشتري لمرات قليلة في الحياة كالسيارات وأثاث المنزل، وتمتاز هذه السلع بغلاء سعرها نسبيا ،وسعي المستهلك لجمع معلومات عنها قبل شرائها، ومحاولة الاختيار من بين عدة بدائل متوفرة، و يقوم قرار شراؤها على درجة من التفاخر الإجتماعي.

ب/ السلع غير المعمرة: وهي السلع التي تستخدم لا أكثر من مرة، كالصابون و معجون الأسنان مثلا، وتمتاز كذلك بمعدل تكرار شرائها، و لهذا لا يلجا المشتري إلى الأساليب المتبعة في شراء السلع المعمرة.

1-2/ على أساس الجهد المبذول في عملية الشراء: تصنف السلع على أساس الجهد المبذول في عملية الشراء إلى ما يلي:

أ/ السلع الميسرة: هي السلع التي تشترى على فترات دورية متقاربة دون الحاجة إلى إجراء مقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة أو تقييم للفروق بينها، حيث أن تلك الفروق محدودة وبسيطة و تتطلب الجهد الكبير في عملية المقارنة و التقييم.

فعلى سبيل المثال إذا لم يجد المستهلك مشروب البيبسي كولا فإنه يتجه مباشرة لشراء الكوكا كولا دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مشروب البيبسي كولا في متاجر أخرى، وهناك بعض السلع الميسرة التي تشتري على سبيل العادة مثل معجون الأسنان و الصابون...إلخ. لذلك على

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس التسويق المعاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 115.

رجل التسويق أن يوفر هذه السلع في أكبر عدد ممكن من المتاجر لأن المستهلك ليس له إستعداد للبحث عنها.[1] وتتميز بالخصائص التالية :[2]

– سهلة المنال، بمعنى أن المستهلك يشعر بالراحة واليسر عند شرائها؛

– متوافرة في الأسواق على نطاق واسع جدا؛

– يكون المستهلك على استعداد لقبول أي علامة تجارية من العلامات التجارية المتعددة للمنتج ذاته؛

– أسعارها في متناول معظم المستهلكين؛

– يتكرر شراؤها باستمرار ؛

– إجمالي هامش أرباحها منخفض؛

– دوران مخزونها مرتفع؛

– عدد منافذ توزيعها كبيرة ،بمعنى قناة توزيعها طويلة نسبيا؛

– مسؤولية الإعلان عنها تقع على عاتق المؤسسة المصنعة.

ب/ سلع التسوق: هي أيضا سلع استهلاكية يقتنيها المستهلك النهائي، لكنه في هذا النوع من السلع يقوم المستهلك عادة بالمقارنة على أساس الملائمة و الجودة و السعر والطراز وشكل السلعة أو جاذبيتها، ومن أمثلة سلع التسوق الشائعة؛ المفروشات و الأثاث و الملابس و الأحذية و الأقمشة ذات الطراز والحلي وغيرها.[3]

---

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مرجع سبق ذكره**، ص 31.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 17،18.

[3] بشير العلاق و آخرون، **إستراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وتنقسم سلع التسوق إلى سلع متجانسة وسلع غير متجانسة، حيث يشير تجانس السلع إلى تشابه السلع من حيث الجودة لكن الإختلاف يكون في السعر .أما السلع غير المتجانسة فتشير إلى إختلاف الخصائص و الوظائف التي تؤديها السلعة و التي تكون ذات أهمية نسبية للمستهلك من السعر. لذلك فإن البحث و إجراء المقارنات أساسي للوصول إلى السلعة التي تشبع إحتياجات المستهلك.[1] تتميز بالخصائص التالية:[2]

– يقوم المستهلك بمقارنتها على أساس الملائمة، الجودة، السعر، الطراز، شكلها وجاذبيتها؛

– أسعارها أعلى مقارنة بالسلع الميسرة؛

– لا يتكرر شراؤها كثيرا مقارنة بالسلع الميسرة؛

– تتطلب عددا أقل من منافذ البيع بالتجزئة بمعنى أنها غير متوافرة على نطاق واسع في الأسواق كافة مقارنة بالسلع الميسرة؛

– تعمل المؤسسة المصنعة جنبا إلى جنب مع تجار التجزئة في تسويقها؛

– تكون قناة التوزيع اقصر مقارنة بالسلع الميسرة؛

– إجمالي هامش أرباحها مرتفع نسبيا؛

– مسؤولية الإعلان عنها مشتركة بين المؤسسة مصنعة و تاجر التجزئة؛

– إسم المتجر الذي يتعامل بهذا النوع من السلع يعد مهما.

ت.السلع الخاصة (أو المتخصصة): وهي التي تتضمن السلع ذات الخصائص المتميزة، وذات إسم تجاري معروف. مما يجعل المشتري يصر على إسم تجاري معين ومستعدا لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها و الإنتظار لفترة معينة لحين توافرها إذا لم تكن موجودة في

---

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مرجع سبق ذكره**، ص 32.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات و تسعيرها**، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

الأسواق،[1]ومن أمثلة ذلك الآلات المكتبية المتطورة وآلات التصوير و الأدوات الرياضية و الآلات الموسيقية و قطع الغيار و غيرها ، وما يميز هذا النوع من السلع إصرار المستهلك على شراء صنف معين أو علامة تجارية معينة دون غيرها، وهو ما يطلق عليه في التسويق الإخلاص للعلامة أو الصنف «Brand Loyalty» .[2] تمتاز هذه السلع بالخصائص التالية :[3]

- تحمل علامات تجارية معروفة و راسخة يكون ولاء المستهلك لها كبيرا؛
- يبذل المستهلك وقتا وجهدا طويلين للتخطيط لشرائها؛
- أسعارها مرتفعة مقارنة بالسلع الميسرة وسلع التسوق؛
- عدد منافذ توزيعها قليل ،وغالبا ما يقتصر على منفذ واحد في كل السوق؛
- دوران مخزونها منخفض؛
- إجمالي هامش الربح مرتفع؛
- يعد إسم المتجر والعلامة التجارية مهمان جدا؛
- لا يتكرر شراؤها كثيرا؛
- مسؤولية الإعلان عنها مشتركة بين المؤسسة و تاجر التجزئة.

1-3/ السلع الصناعية: وهي تلك السلع التي يقوم المستعمل الصناعي بشرائها لإستخدامها في الأغراض الصناعية والإنتاجية،[4] أو لإستخدامها في إدارة منظمة الأعمال.

---

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مرجع سبق ذكره**، ص 32.

[2] بشير العلاق و آخرون، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 94، 95.

[3] حميد الطائي ،بشير العلاق، **تطوير المنتجات و تسعيرها**، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[4] محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 174.

بمعنى أنها توجه لإعادة البيع أو التصنيع أو الإستخدام في إنتاج منتجات أخرى.[1] و تصنف السلع الصناعية إلى:[2]

أ/ الأجهزة والمعدات الثقيلة: تعتبر من الأصول الثابتة، وهي في الغالب تنتج وتصنع في ضوء متطلبات و مواصفات المشتري الصناعي. وبالنظر لارتفاع أسعار هذا النوع من السلع، فإن إدارة المشتريات أو خباء الشراء هم الذين يقومون بعملية الشراء في إطار خطة شراء محددة الأهداف.

ب/ الأجهزة والمعدات الخفيفة: فهي في الغالب نمطية، تباع عن طريق وكلاء معتمدين، وعادة ما يقوم رؤساء الأقسام الفنية و التقنية بشرائها أو تقرير شرائها.

ت/ الأجزاء المصنعة: فهي سلع ملموسة في السلع المنتجة بعكس المجموعتين السابقتين، وغالبا ما تحمل هذه السلع علامات تجارية مميزة.

ث/ المواد المصنعة: تمر المواد المصنعة بعمليات صناعية أخرى، قبل إن تكون جزءا نهائيا في السلعة المنتجة. ومن الأمثلة علة ذلك ألواح الصلب أو الأقمشة اللازمة للصنع ووق الحقائب و الأسلاك وما إلى ذلك. وتباع هذه السلع في الغالب على أساس مواصفات معينة ،كما تتعرض للسيطرة النوعية.

ج/ المواد الخام: هي سلع صناعية تكون جزءا من السلعة المنتجة ،والتي لم تهيأ صناعيا من قبل عدا ما لزم لحمايتها أو تسهيل تخزينها ونقلها واستعمالها. ومثال ذلك القطن والصوف والدخان، ومشتريات مصانع التعليب من الخضر و الفواكه، ومستخرجات المناجم والمحاجر و الغابات والبحار.

---

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات و تسعيرها**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 96، 97.

ح/ مـواد التشـغيل: هـي سلع تستهلك بسـعة عـادة إثنـاء الإنتـاج، وتشـترى بإنتظـام كلمـا دعـت الحاجة إليه؛ مثل الزيوت و الشحوم و مصابيح الإضاءة العادية واللوازم الكتابية وما شابه ذلك.

2/ تصنيف الخدمات: يمكن تصنيف الخدمات وفق عدة معايير:

2-1/ حسب نوع السوق (نوع الزبون): وتقسم إلى:

أ/ خدمات استهلاكية: موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة.

ب/ خدمات أعمال: تقدم لإشباع حاجات المؤسسات.

2-2/ حسب الاعتمادية في تقديم الخدمات (درجة كثافة قوة العمل): تقسم الخدمات وفقا لهذا المعيار إلى:

أ/ خدمات تعتمد في تقديمها على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات الحلاقة والتجميل .

ب/ خدمات تعتمد على في تقديمها على المستلزمات و المعدات المادية: مثل خدمات النقل العام، خدمات البيع الآلي...إلخ.[1]

ورغم كل هذا فنستطيع القول بأنه مهما كانت درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة، إلا أن العنصر البشري يجب أن يكون له دور في تقديمها، وهذا ما يؤكده الكاتب R.Dow الذي قال: «عناصر المزيج التسويقي الأربعة للخدمات هي الأفراد، الأفراد، الأفراد والأفراد».[2]

2-3/ حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها: تصنف الخدمات على أساس حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها إلى ما يلي:

---

[1] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35.

[2] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص 263.

أ/ خدمات تتطلب حضور المستفيد لاماكن تقديم الخدمات: مثل العمليات الجراحية أو السفر، فحضور المستفيد أمر ضروري.

ب/ خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديمها: مثل خدمات صيانة السيارات و تنظيف الملابس.

2-4/ حسب درجة الإتصال بالمستفيد: تصنف الخدمات على أساس درجة الإتصال بالمستفيد إلى ما يلي:

أ/ خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب و المحامي والتعليم والنقل الجوي والرعاية الصحية.

ب/ خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمة الصراف الآلي و التسويق عبر الأنترنت.

ت/ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

2-5/ حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة: تصنف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة تقديمها إلى ما يلي:

أ/ خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمستشارين و الممرضين.

ب/ خدمات غير مهنية: مثل خدمات تنظيف الملابس وحراسة العمارات و فلاحة الحدائق.

2-6/ حسب العملية الموجهة: تصنف الخدمات حسب العملية الموجهة إلى ما يلي:

أ/ خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد و تتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة، مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب و المسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للإنتفاع من خدمة السفر على متن الطائرة.

ب/ خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد، مثل صيانة السيارة أو المسكن. وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة.

ت/ خدمات المثير العقلي: وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أهانهم، وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة، مثل خدمات الترفيه و التعليم و الإذاعة والتلفزيون.

ج/ خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة، مثل معالجة البيانات و المعلومات والخدمات القانونية.

2-7/ حسب طبيعتها: تصنف الخدمات حسب طبيعتها إلى ما يلي:

أ/ خدمات ضرورية: مثل الخدمة الصحية و التعليمة الإلزامية.

ب/ خدمات كمالية: مثل خدمة التسلية والترفيه.[1]

الجدول رقم (4-5):نقاط الإختلاف بين السلع والخدمات

السلعة	الخدمة
تصنع قبل أن يتم عرضها في السوق.	لا توجد من قبل بل تخلق في نفس سياق تقديمها.
المنتج يتحكم في النجاعة والجودة.	المنتج والمستهلك مسؤولان عن الجودة و النجاعة.
يتحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها.	لا يمكن للمنتج التحكم في النتيجة و لا يستطيع التعهد بها.
القيمة التبادلية هي المحددة.	القيمة الاستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية.

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص ص 263،264.

تتبادل السلع في أسواق وأماكن معينة.	السوق ليس مكان لتحديد السعر والكمية، فالتفاوض و المعلومة هي المحددات الرئيسية.
السلعة ملموسة لديها أشكال وأحجام.	الخدمة غير ملموسة.
إمكانية التداول و تحويل الملكية عبر عمليات التبادل.	عدم إمكانية الإمتلاك أو الحيازة و إنما الاستفادة منها.
قابلية الخزن والحفظ.	لا تخزن لذا فهي مرنة في عرضها.
يمكن إعادة بيعها.	لا يمكن إعادة بيعها.
يمكن إثباتها و حتى تجريبها.	في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء الغير نظرية ،فالخدمة غير موجودة قبل الشراء أو الاستفادة منها.
تنتج وتباع وتستهلك في أماكن وأوقات مختلفة.	الإنتاج و الاستهلاك وأيضا البيع في نفس المكان وفي آن واحد.
ضعف تماس البائع بالمشتري، أي اتصال غير مباشر بين المؤسسة والزبون.	شدة تماس وتفاعل مجهز الخدمة و المستفيد منها، أي الإتصال مباشر وضروري بين المنتج (مجهز الخدمة) والزبون (المستفيد)
سهولة تقييم الجودة أي مدى تطابق المخرجات مع المواصفات.	صعوبة تقييم جودة الخدمة.
قابلة للنقل ،الصيانة و التصليح.	عدم قابلية النقل و التصليح، فالمنتجون (مقدمو الخدمة) هم الذين يتنقلون.
البائع هو الذي يقوم بالإنتاج.	المشتري أو الزبون يشارك مباشرة في الإنتاج وكذا في تطويره و توزيع الخدمة.
سهولة تنميط السلعة عن طريق العلامة و الإسم التجاريين، التعبئة، التغليف، التركيبة، اللون و الطعم ...إلخ.	صعوبة تنميط الخدمة.
الاستهلاك يتبع البيع.	الإنتاج والاستهلاك يتزامن ويتطابق.
إمكانية فصل السلعة عن مقدمها.	صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها.
إنتاج بيع واستهلاك السلعة أكثر ضررا و تلويثا للبيئة والمحيط.	إنتاج وبيع واستهلاك الخدمة أقل ضررا وتلويثا للبيئة والمحيط.

المصدر: أيمن برنجي، **الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك (دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التسويقية غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص ص 67،68.

الفـرع الرابــع: تطـوير المنتجـات الجديـدة: يعتبـر تطـوير منتجـات جديـدة أحـد الخيـارات الإسـتراتيجية الهامـة المتاحـة أمـام المؤسسـة لتحقيـق أهـدافها، تحقيـق أهـداف زبائنهـا الحـاليين والمرتقبين.

1/ تعريف المنتج الجديد:

يقصد بالمنتج الجديد حسب (عبد السلام أبو قحف، 2001) على انه أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجا جديدا أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة إستخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الإسم التجاري.[1]

2/ تصنيف المنتجات الجديدة: يعتبر المنتج جديدا إذا كان يتوافق مع أحدى الحالات التالية:[2]

2-1/ منتجات جديدة تطرح لأول مرة في: وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والزبائن و نسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات تكون نتيجة إبتكارات أو إكتشافات علمية و تكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة و بوظائف جديدة و تصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق؛ مثل برامج كمبيوتر كمايكروسوفت و الكاميرات الجديدة بدون أفلام .

---

[1] عبد الكريم شوكال وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 04.

[2] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 95، 96.

2-2/ إضـافة خطـوط منتجـات جديـدة (جديـدة بالنسـبة للمؤسسـة فقـط): إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق، وإنما جديدة على المؤسسة، حيث تحاول المؤسسة إضافتها إلى خطوط منتجاتها للاستثمار في فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

2-3/ توسيع خطوط المنتجات الحاليـة: هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف إستغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة.وتكون هذه المنتجات قريبة من المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

2-4/ تحسين ومراجعة المنتجات الحاليـة: قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية ،وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها.

2-5/ تخفيض التكاليف: إن تخفيض التكاليف قد لا ينظر إليه على أساس انه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للزبائن، ولكن من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجا جديدا. ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للزبائن فإنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة، ولكن ليس بالنسبة للسوق أو الزبائن.

2-6/ إعادة إحلال المنتجات: وهنا تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لإكتشاف إستخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغير انطباعات الزبائن في السوق

حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية.

2-7/ تطوير نظام تسليم الخدمات: وهنا تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للزبائن على شكل تطوير الأنشطة والعمليات و الإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة إلى الزبائن في قطاعات تسويقية معينة.

3/ مبررات إبتكار وتطوير المنتجات الجديدة: يمكن إيجاز هذه المبررات بالآتي:[1]

- التغيرات التكنولوجية السريعة التي يمكن أن تجعل المنتجات القائمة في السوق غير مجدية؛

- قيام العديد من المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق، الأمر الذي يمكن أن يجعل من ميزة مُنتج مبتكر ميزة هامشية أو متعادلة.وبالتالي فإن ضرورات بلوغ الميزة التنافسية المستدامة تستدعي الإبتكار المتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية أمام عمليات تقليده من قبل المنافسين؛

- يعد الإبتكار بديلا وحيدا للإنقراض و الفشل في السوق .بالنسبة للعديد من المؤسسات يتولد جزء أساسي و ضخم من حجم لمبيعات السنوية أو صافي الأرباح من منتجات لم تك موجودة خلال السنوات الخمس أو العشر الماضية؛

- الاستمرار و التواصل و النمو في عالم الأعمال، حيث يمثل الإبتكار والتطوير في مجال السلع والخدمات أحد مستلزمات نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها. فالمؤسسات الناجحة تتواصل مع المساهمين (تحريك أموالهم واستثمارها حسب المستجدات البيئية)، و الموردين الذين يهمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت لآخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق و متطلبات المستهلكين أو المستخدمين أو المؤسسات سواء بسواء، و المستهلكين الذين

[1] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، مرجع سبق ذكره، ص ص 59،60.

تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباهم وأنماط الشراء لديهم مع مرور الوقت؛ وبالتالي فإنهم بحاجة إلى منتجات جديدة تستجيب لهذه التغيرات في الأذواق والتفضيلات؛

– بما أن المسوق الجيد هو قناص جيد للفرص السانحة و تطويرها وتحويلها إلى منافع، فإن المؤسسات التي لا تمتلك إستراتيجيات أو خطط للتطوير تعد مؤسسات فاشلة؛ وبالتالي فإن معيار قياس رقي المؤسسة ونجاحه إنما يعتمد على إمتلاكها لرؤى تطويرية واضحة، وفلسفة تطويرية ناجحة، وإدارة عليا تؤمن بالتطوير كمنهج للبقاء والنمو؛

– يسهم نشاط الإبتكار و التطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي. وبالتالي فهو يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

4/ فئات المتبنين: يمكن تقسيم الأفراد حسب طول الفترة الزمنية لتبني المنتج الجديد إلى خمس فئات:

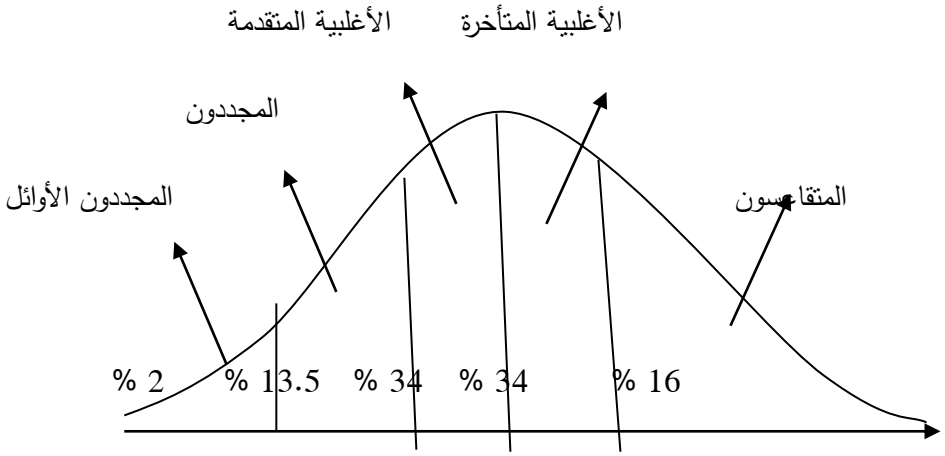
4-1/ المجددون: يتصفون بالمغامرة و الميل الشديد لتجربة الأفكار و السلع والخدمات الجديدة، كما أنهم إجتماعيون بطبعهم ويميلون إلى التفاعل مع الآخرين لإرشادهم والحصول على أفكار جديدة منهم حول مختلف الأمور والقضايا الحياتية.ولا يشكل المجددون في أي مجتمع أكثر من 2،50 % من مجموع المستهلكين المحتملين للفئة من السلعة والخدمة ،ولكن هذه النسبة تختلف من مجتمع لآخر.

4-2/ المجددون الأوائل: و يتصفون بدرجات مغامرة أقل بالمقارنة مع المجددين، وهم إجتماعيون و محترمون من أغلبية أفراد المجتمع الذي يعيشون به. ويحاول قادة الرأي إيصال نصائحهم إلى المستهلكين، حيث يشكلون حوالي 13 % من أفراد المجتمع أو المستهلكين المحتملين لهذه الفئة السلعية أو تلك.

4-3/ الأغلبيــة المبكــرة: تمثـل هـذه الفئـة حـوالي 34 % مـن المجمـوع الكلـي للمسـتهلكين المستهدفين من فئة السلعة.ينتظرون أوقات ليست بالطويلة لتجربة الجديد من السلع و الخدمات ،يتصـفون بخصـائص ديمغرافيـة متوسـطة (دخـل متوسـط، وظـائف متوسـطة، مسـتويات تعليميـة متوسـطة...إلخ)، وخصـائص نفسـية متوسـطة (درجـة إبتكـار ومخـاطرة متوسـطة)، وهكـذا يقومـون بتجربة السلع الجديدة بعد أن يقوم أصدقائهم بشرائها، ذلك أنهم ينظرون إلى كل ما هو جديد نظرة الحذر والحرص لأسباب أهمها اقتصادية وإجتماعية ونفسية.

4-4/ الأغلبيــة المتــأخرة: وتمثـل هـذه الفئـة وسـط الطبقـة الوسـطى، وحتـى أعلـى الطبقـة الدنيا.الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية السيئة تجعل أعضاء هذه الفئة أكثر حذرا في قبول ما هو جديد إلا بعد مضي فترات زمنية طويلة لاحظوا خلالها تجارب الآخرين (ممن سبقوهم في المكانة الإجتماعية) مع ما هو مطروح من أفكار أو سلع جديدة. تمثل هذه الفئة ما نسبته 34 % من المجموع الكلي للأفراد و المستهلكين المستهدفين في المجتمع كله.

4-5/ المتقاعسـون: تمثل هذه الفئة من الأفراد أو المستهلكين حوالي 16 % من المجموع الكلي لأفراد المجتمع. تعتبر هذه الفئة من أعضاء الطبقة الدنيا الفقيرة. و يمكن توضيح فئات المتبنين للمنتجات الجديدة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4-2): فئات المتبنين للمنتجات الجديدة

Source : Christian Michon et al, **Le Marketeur (fondements et nouveautés du marketing)** ,3 éme édition, Pearson, France, 2010, P 230.

5/ مراحل عملية تبني المستهلك للسلع الجديدة:

يمر المستهلك بعد من المراحل ليصل إلى قبول أو تبني المنتج الجديد.ويتمثل التبني في شراء أو استمرار شراء المنتج الجديد، و يتأثر معدل تبني المنتج الجديد بعناصر المزيج التسويقي وكذلك بعوامل أخرى لا يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة.

وقد إقترح Rogers عدد من المراحل التي تؤدي بالمستهلك في النهاية إلى تبني المنتج الجديد.[1] وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:[2]

5-1/ مرحلة الوعي: وفيها يصبح المشتري على دراية بوجود المنتج الجديد في السوق.

5-2/ مرحلة الإهتمام: وفيها يبحث المشتري عن المعلومات حول المنتج الجديد، ويصبح متقبلا للتعلم حول المنتج الجديد.

---

[1] بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص248.

[2] William M.Pride et al, **Marketing Principles**, Asia Pacific Edition, Australia, 2012, P240.

5-3/ مرحلة التقييم: يرى المشترى فوائد المنتج الجديد، وبعدها يقرر إذا كان سيجرب هذا المنتج الجديد أم لا.

5-4/ مرحلة التجربة: في هذه المرحلة يقوم المشتري بإختبار وتجربة المنتج الجديد، وعلى ضوء ذلك يرى ما إذا كان هذا المنتج الجديد يلبي إحتياجاته أم لا.

5-5/ مرحلة التبني: يقوم المشتري بإتخاذ قرار شراء المنتج الجديد، حيث يمكن توقع استعمال المشتري لهذا المنتج مرة أخرى، كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا، هو أن خصائص المبتكرات أو المنتجات الجديدة تعتمد على المدركات الحسية للمستهلكين، على سبيل المثال؛ العلامة الجديدة التي تدرك من قبل المستهلكين بأنها تتمتع بميزة نسبية قوية، تشبع حاجات ورغبات حالية، وسهلة الإستخدام أو التجربة، ومن السهل فهم خصائصها ورؤيتها بشكل ملموس ستكون- أي العلامة الجديدة - أكثر انتشارا بين المستهلكين المستهدفين منها بالمقارنة مع علامة جديدة أخرى لا تتمتع بهذه الخصائص.[1]

5-6/ مخاطر المنتجات الجديدة: تقديم المنتجات الجديدة يكتنفه عدد من المخاطر من أهمها ما يلي:[2]

- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة عند تقديمها؛

- ارتفاع تكلفة المنتجات الجديدة؛ حيث يرتبط فشل المنتجات الجديدة بارتفاع تكلفة هذه المنتجات وزيادة المخاطر المالية الناتجة عن ذلك، ونتيجة لارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة تحرص المؤسسات على دراسة و تنقية الأفكار للمنتجات الجديدة وعلى إجراء البحوث والتطوير ودراسات الجدوى الإقتصادية لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات. وتنعكس أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**، مرجع سبق ذكره، ص 436.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص238،237.

التعادل على طول فترة استرداد التكاليف، وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة؛

– زيادة حدة المنافسة في حالة النجاح؛ حيث عندما يحقق المنتج الجديد النجاح في السوق، تبدى المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة تؤثر على طول حياة المنتج في الأسواق.

إذا يمكن القول أن إبتكار المنتج هو إستراتيجية تتضمن بعض المخاطر لكنها يمكن أن تكون مربحة للمؤسسة.فقد توصلت بعض الدراسات أن معدل الفشل للمنتجات الجديدة في بعض الدول الصناعية قد بلغت 20 % –30 % للسلع الصناعية، 15 % –25 % للخدمات وما بين 40 %–60 % للسلع الاستهلاكية. وأن ما نسبته 60 % من المنتجات الجديدة والتي يتم إختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي.

وعليه تصرف الشركات الأمريكية من 15 مليار إلى 20 مليار دولار سنويا وذلك في تطوير منتجات جديدة، ومع ذلك فإن نسبة صغيرة من المنتجات الجديدة المطروحة تجد طريقها إلى السوق. وتواجه المنتجات الجديدة عوائق في قنوات التوزيع ،فخلال 10 سنوات تم قبول 85 منتجا من أصل 219 تم طرحهم وهو ما يعادل 38 % .[1] و حسب (Philip Kotler) فإن فشل المنتجات الجديدة يرجع إلى أسباب عديدة و هي:[2]

– المغالاة في تقدير حجم السوق (بمعنى إعطاء السوق حجما أكبر بكثير من الواقع، أو من حجم السوق الحقيقي)؛

– عدم تصميم المنتج بالشكل الذي كان ينبغي أن يكون عليه؛

– المغالاة في تسعيره (بمعنى وضع سعر عال لا يستحقه)؛

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 247.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات و تسعيرها**، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 57،58.

– عدم الترويج له بشكل صحيح أو كافي (ضعف الترويج)؛

– عدم تقدي ردود فعل المنافسين للمنتج الجديد بشكل صحيح (أو الاستخفاف بقدرة المنافسين على الإنتقام)؛

– عدم وجود إختلافات جوهرية بين المنتج الجديد والمنتجات الموجودة فعلا في السوق؛

– سوء تحديد مكانة المنتج في إذهان المستهلكين؛

– قصور أو ضعف الدعم التسويقي المقدم للمنتج الجديد؛

– عدم وجود فلسفة إدارية متبعة مع وجود أو عدم وجود ذهنية مقبولة للتطوير؛

– وجود تعارض وصراع بين إدارة التسويق و الإدارات الأخرى في المؤسسة. فالمعروف تاريخيا وجود صراع بين إدارتي البحث والتطوير (R&D) والتسويق تعود أسبابه إلى؛ الصراع على الموارد المالية المتاحة لعملية الإبتكار، الصراع على تولي مسؤولية تطوير المنتجات الجديدة، التنازع على الحصول على الموارد البشرية خاصة أن تنافس البحث التطوير التسويق سببه الرئيس الحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

من جانب آخر أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة و يجب الأخذ بها لتحقيق النجاح للمنتجات الجديدة:[1]

– إمتلاك المنتج لخاصية التفرد و التميز مقارنة بما يقدمه المنافسون بحيث يقدم منافع وقيمة مضافة للمستهلك؛

– التركيز على التوجه نحو المستهلك و السوق في عملية تطوير المنتج؛

– بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للسوق؛

---

[1] إبراهيم عواد المشاقبة، **أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص165.

– تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف؛

– هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة مع دعم واضح من الإدارة العليا للمنتج الجديد؛

– تقديمه للسوق بالسرعة الممكنة و لكن ليس على حساب النوعية.

المطلب الثاني: الإبتكار في عنصر التسعير

يحتل نشاط التسعير أهمية خاصة بين غيره من الأنشطة التسويقية الخاصة، حيث يعتبر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي لا يترتب عليه تكلفة وبالمقابل يولد عائد، كما انه العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمتاز بالمرونة، فكلما زاد السعر انخفضت الكميات المشتراة، مما يعني أن السعر مسؤول عن حجم المبيعات و صافي الربح الذي تحصل عليه المؤسسة. و إنطلاقا من هذه الخصائص التي يتميز بها السعر، هذا ما جعله يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسة، إذ تقوم المؤسسة باستمرار بالإبتكار في طرق تسعير منتجاتها، حتى تحظى برضا وقبول وولاء الزبائن.

الفرع الأول: مفهوم التسعير: تقوم المؤسسة بعملية تسعير منتجاتها تحت تأثير عوامل معينة تحدد نوع الإستراتيجية المتبعة في ذلك.

1/ تعريف التسعير: توجد تعريفات كثيرة لعنصر التوزيع، من أهمها:

عرف (Kotler, et al, 2004) السعر «بأنه كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يبادلها المستهلك بالنقد من اجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتج من قبل المستهلك».[1]

[1] زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي – تطبيقي متكامل)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010، ص27.

و عرفه (Evans & Berman, 1990) على انه «تعبير عن القيمة لسلعة أو خدمة أو كليهما فيما يتعلق بالبائع أو المشتري». [1]

و يمكن التمييز بين السعر من وجهة نظر الزبون، ووجهة نظر المؤسسة أو المنتج.

1-1/ السعر من جهة نظر الزبون: بالنسبة للزبون أو المستهلك يمثل السعر كلفة (Costumer Cost :C2) ، أو القيمة التي يدفعها مقابل الحصول على المنتج وإشباع حاجته.والسعر يجب أن يساوي القدر الإجمالي من المنافع التي يتوقعها الزبون من حصوله على المنتج وإستخدامه له، فالزبون لا يحصل فقط على المنتج المادي الملموس، بل يحصل كذلك على بعض الخدمات المصاحبة للمنتج أو ما يطلق عليها اصطلاحا خدمات ما بعد البيع (الائتمان، الضمان، الصيانة، الإصلاح ...إلخ).[2]بل هناك عناصر أخرى تعكس مفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون، وهي :[3]

- عدد الوحدات النقدية المستقطعة من دخله والتي يقبل المستهلك التنازل عنها للبائع وتقليص قدراته الشرائية جراء إنخفاض النقد المتبقي له والقابل للأنفاق على مشتريات سلعية أو خدمية أخرى؛

- الوقت المبذول في سبيل الحصول على المنتج والمتمثل بوقت التسوق أو الإنتظار في طوابير عندما يكون العرض محدودا للمنتج أو وقت التنقل والسفر من محل إقامته إلى المنفذ التوزيعي ومحل بيع المنتج؛

---

[1] علي عبد الرضا الجياشي، **التسعير (مدخل تسويقي)**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 17.

[2] بيومي محمد عمارة، **سياسات التسعير وخصومات البيع**، 2010/2009، ص 08، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/03/23، متاح على الموقع: *www.olc.bu.edu.eg/olc/images/ts3ira.pdf*

[3] علي عبد الرضا الجياشي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 21،22.

– الجهد المبذول من قبل المستهلك ;فقد يبذل المشتري الجهد والطاقة في سبيل الحصول على المنتج وليس الوقت فقط ،فربما يدخل بمفاوضات ومساومات تحتاج إلى جهد فكري أو أحيانا يتطلب الأمر جهدا عضليا من خلال الذهاب إلى نقطة عرض وبيع المنتج وقد يبعد مسافات ليست قليلة؛

– تكاليف الفرص البديلة؛ حيث يضحي المشتري عند اختياره لسلعة ما بفرص الشراء للمنتجات الأخرى والتي قد تكون أقل تكلفة من مختلف الجوانب، كان لا تحتاج إلى جهد ووقت.وبذلك فإنه سيدفع تكلفة ضياع الفرص الأخرى التي كان من الممكن استثمارها لو لم يقم بشراء السلعة المعنية؛

– ويقارن العميل بين القيمة التي يقدمها؛ سواء كان ذلك في شكل سعر أو جهد مبذول أو وقت مستغرق للحصول على المنتج، أو تكاليف الفرص البديلة، وبين ما يحصل عليه من منافع تحقق له مستوى إشباع معين لحاجاته ورغباته .[1]

إذن إن مجموع العناصر الأربعة الأنفة الذكر تمثل تكلفة إجمالية يتحملها المشتري والتي تقابل القيمة التي تقابل القيمة التي حددها المشتري لتلك السلعة وهو مستعد لدفع كل تلك التكاليف المنظورة وغير المنظورة كونه يعتقد بأن السلعة تستحق كل تلك التضحية، ولذلك فإن السعر لا يمكن النظر إليه بأنه

كمية النقود المدفوعة بل يتم حسابه على أساس كل ما يضحي به الزبون ليعبر عن القيمة من وجهة نظره، فهناك بعض الأشخاص مستعد للسفر من بلد إلى آخر من اجل شراء سلعة ما

[1] بيومي محمد عمارة، **مرجع سبق ذكره**، ص 08، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/03/23.

ويتحمل تكاليف مالية وتضحيات أخرى لأنه يعتقد أن السلعة تستحق كل ذلك فه ذات قيمة عالية بالنسبة له.[1]

أما القيمة وعلاقتها بالسعر فهي تعتمد على توقعات المستهلك للمنافع التي يحصل عليها عند شرائه أو استعماله أو حيازته للسلعة أو الخدمة ،وقد تكون المنافع ملموسة (Tangible) أو محسوسة أو غير ملموسة (Intangible) يمكن أن يشعر أو يحس بها ،وقد تكون روحية كالخدمات الصحية والدينية.فقيمة الشيء تكون مرتبطة بتوقعات المستهلك ومدى إدراكه للمنافع، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\textbf{القيمة} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{السعر}}$$

وبناءا على هذه المعادلة يمكننا القول بأنه كلما زادت المنافع من سلعة أو خدمة أو فكرة ما فإن المستهلك يكون مستعدا لدفع سعر أعلى وبالعكس؛ وعليه فالقيمة هي نسبة المنافع المدركة إزاء السعر. فإن لم يدرك المستهلك بحجم المنافع الحقيقية التي يحققها المنتج فلن يكون لذلك المنتج قيمة في نظره، وبالتالي لن يكون مستعدا لدفع السعر الذي حدده المسوق.[2]

1-2/ السعر من وجهة نظر المنتج: من وجهة نظر المنتج، فإن السعر يعبر عن القيمة النقدية التي يحصل عليها مقابل المنتج ،[3] فالأسعار هي أداة فاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة و الأهداف التسويقية، والأسعار هي أداة فاعلة في تقسيم الأسواق وفقا لقدرات الناس الشرائية، والأسعار هي التي تحدد حجم الطلب وفقا للمرونة السعرية للطلب وحسب طبيعة السوق

---

[1] علي عبد الرضا الجياشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 22.

[2] زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي – تطبيقي متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص37.

[3] بيومي محمد عمارة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص 07، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016/03/23.

والمنتجات، والأسعار هي مصدر المؤسسة لتحقيق الأرباح والفوائد وهو مكافآت للمؤسسة لما تقدمه من منتجات، والأسعار هي دليل الزبون فيما يخص جودة المنتج و العلامة التجارية ،والأسعار هي بمثابة تطبيق لمبدأ التداؤوبية من خلال مساهمته في تحقيق القبول للمنتج عبر الهوامش السعرية، والأسعار هي التي تحقق المكانة للعلامة التجارية وذلك ليتكامل مع العناصر الأخرى، والأسعار هي وسيلة للتعلم من خلال تعبير الزبون لعناصر تفضيل ولما يريد وما هو مفضل و ما هو غير مفضل في السعر المحدد.[1]

ومن هنا تبرز أهمية السعر من الناحية العملية كونه واحدا من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح، وهذه العوامل هي السعر وحجم المبيعات و الربح الذي يمثل الفرق بين الإيرادات والتكاليف.ويمكننا بيان هذه العلاقة بالمعادلات الآتية:

الإيرادات الكلية =السعر للوحدة × الكمية المباعة (عدد الوحدات المباعة).

التكاليف الكلية =التكاليف الثابتة +التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة.

وبناء على ذلك فإن:

الربح أو إلخسارة =الإيرادات الكلية –التكاليف الكلية.[2]

3/ أهداف الإبتكار في التسعير: تسعى عامة المؤسسات إلى البحث عن مختلف الطرق الإبتكارية لتحديد أسعار متميزة لتحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

– مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي؛

– الإستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة؛

---

[1] زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي – تطبيقي متكامل)**، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] **نفس المرجع والصفحة سابقا**.

[3] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

– تحقيق عائد على الإستثمار من خلال زيادة المبيعات بفضل الأسعار التنافسية؛

– المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها؛

– مواجهة المنافسين أو تجنبهم؛

– إشباع مختلف حاجات ورغبات المستهلك بمراعاة دخله؛

– تحقيق الربح على المدى الطويل ومن ثم المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي؛

– المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال أحداث التميز المناسب لمنتجات المؤسسة في إذهان الزبائن، والذي يمكن أن يساهم في بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وما تقدمه المؤسسات المنافسة الأخرى.

الفرع الثاني: أساليب الإبتكار في التسعير: تلجأ المؤسسات دائما إلى إبتكار أساليب جديدة لتسعير منتجاتها من اجل تحقيق أهدافها، ويأخذ الإبتكار في مجال التسعير أحد الأشكال التالية:[1]

1/ وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه: وترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة ،ويطلب من المشتري بلطف أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه ،وذلك بإستخدام قلم موضوع بجانب القائمة.

وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد متاجر السوبر ماركت في أواخر السبعينات من القرن العشرين في الو.م.أ في منطقة فينكس بولاية أريزونا. إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما انه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة، أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.

---

[1] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 12-14.

2/ طريقة تسعير الوحدة: وتعتمد هذه الطريقة على وضع سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة.فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل في منتج (ا) والذي باع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر،2لتر)، فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها (مثلا:500 دج،360 دج ،250دج) للأحجام الثلاثة على التوالي.ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على وضع سعر بيع الوحدة في كل عبوة، فحسب مثالنا السابق يكون سعر الوحدة (اللتر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج و 125 دج على التوالي، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

3/ طريقة رد جزء نقدا من الثمن: وترتكز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث انه لابد من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء؛ كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100 % مثلا).تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع،أو عن طريق إرساله بالبريد أو بطرق أخرى.

4/ تسعير بيع المجموعة (الحزمة): وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون لعدد من المنتجات؛ لكن كل منتج على حدا، وشرائه لها كمجموعة أو كحزمة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

5/ تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي: إبتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة فنادق هيلتون، وهي تتيح للزبائن الذين يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الحصول على الخدمات التي تقدمها فنادق الهيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم علة أسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها للدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم إستخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية)، خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق...إلخ.

إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للزبائن على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه المؤسسة و منتجاتها من جهة أخرى.

6/ تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة: تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة سعرا للسلعة أو الخدمة وقت الذروة (Peak-Price) يكون مرتفعا ،و سعرا للخدمة في غير أوقات الذروة (Off Peak- Price) يكون منخفضا ،مما يؤدي ذلك إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه في غياب هذا النوع من التسعير على السلعة أو الخدمة.

7/ التسعير السيكولوجي أو النفسي: تم إبتكار ما يطلق عليه بالسعر السيكولوجي أو النفسي، وذلك بغرض أحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في الزبون ،بالشكل الذي ينعكس على السلوك الشرائي له.

إن إبتكار الأسعار النفسية الهدف الأساسي منه هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة أو الخدمة أكثر جإذبية ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها والتي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر، هذا ويأخذ الأسعار السيكولوجية أو النفسية أكثر من شكل، وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه الأشكال:

8/ الأسعار الكسرية: ي قصد بالأسعار الكسرية تلك القيم التي تسعر بها المنتجات على أساس كسر الوحدات النقدية.فمثلا يتم تسعير منتج معين ب9.99 دج بدلا من 10دج،وكثر من المؤسسة تطبق هذه السياسة.

9/ أسعار التفاخر(الأسعار الرمزية): ويقصد بها الأسعار المرتفعة جدا التي تعطي الإيحاء بالتفاخر أو بارتفاع مستوى الجودة.وتطبق الشركات المنتجة لسلع الموضة و الرفاهية هذه السياسة السعرية.[1]

10/ التسعير المرجعي: حيث يقصد بالتسعير المرجعي تحديد سعر معتدل للمنتج، وتحديد وضعه السوقي بحيث يلي منتجا أعلى سعرا، وذلك على أمل أن يستخدم المستهلكون السعر الأعلى كسعر مرجعي خارجي، أي سعر للمقارنة.ونتيجة لهذه المقارنة، فإن المسوق يتوقع أن يتم إدراك السعر المعتدل في الاتجاه المرغوب فيه من قبله (أي من قبل السوق).ويُبنى السعر المرجعي على مبدأ أثر العزل (Isolation Effect)؛ ويعني هذا المبدأ أن البديل يكون أقل جاذبية إذا ما تم النظر إليه وحده، عما إذا تم مقارنته مع بدائل أخرى .فعلى سبيل المثال، عندما يذهب مستهلك إلى متجر تجزئة لشراء تلفاز ملون، يمكن أن يكون التلفاز ذو السعر المعتدل أكثر جاذبية له بسبب وجود غالبية الخصائص الموجودة بالمنتج الأعلى سعرا(الأغلى) المعروض، ولكن بسعر أقل.[2]

المطلب الثالث: الإبتكار في عنصر الترويج

تعتبر الوظيفة الأساسية لنشاط الترويج هي تعريف المستهلك المحتمل بالمنتج من حيث خصائصه ووظائفه ومكان تواجده ودرجة توافره في الأسواق و السعر الذي يباع به، و لايقف نشاط الترويج عند حد الترويج ولكنه يمتد لمساعدة الزبائن على إدراك حاجاتهم ثم محاولة إقناعهم

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص 290.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 178.

بتفضيل عرض المؤسسة عن باقي عروض المنافسين. وهو يعتبر بذلك أحد العناصر الذي تحقق المؤسسة أهدافها، ولذلك فهي تخصص في سبيل ذلك ميزانية كبيرة من اجل الإبتكار في مزيجها الترويجي.

الفرع الأول: مفهوم الإبتكار في عنصر الترويج

يقصد بالترويج حسب Kincaid بأنه «نظام اتصال متكامل يقوم بنقل معلومات عن سلعة أو خدمة، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين ،لحمل أفراده على قبول السلعة أو الخدمة المروج لها.ولابد من دور فعال للترويج ضمن أية إستراتيجية للتسويق».[1]وللترويج أهمية سواء بالنسبة للمستهلك أو لرجل التسويق أو المجتمع ككل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): أهمية النشاط الترويجي

أهمية الترويج للمستهلك	أهمية الترويج لرجل التسويق	أهمية الترويج للمجتمع
تعليم المستهلك بتعريفه بالسلع والخدمات (المواصفات والأسعار، أماكن وجودها، خصائصها وكيفية إستخدامها وأي منافع جديدة...إلخ). تذكير المستهلك بالحاجات والرغبات الاستهلاكية. يبعث جو من التسلية والاستمتاع من خلال ما يقدمه الإعلان من مشاهد وصور درامية تصاحب عملية عرض السلعة أو الخدمة للمستهلك. تشكيل أنماط حياتية متطورة من خلال ما يصور من مواقف تعكس أنماط حياته المعاصرة.	زيادة المبيعات بالترويج عبر المداخل الثلاثة رجال البيع، وسائل ترويج المبيعات، الموزعون). التغلب على مشكلة إنخفاض المبيعات للسلع التي وصلت إلى مرحلة الإنحدار من خلال الإعلان وما يجده فيها من فوائد واستعمالات جديدة. تعزيز مواقف السلعة أو الخدمة من خلال إبراز الميزة التنافسية التفضيلية، فتدخل ذهن المستهلك على أنها البديل الأنسب الذي يحقق أعلى إشباع لرغباته وحاجاته.	يساهم الترويج في تكوين أنماط سلوكية مكنت جهود التنمية الإقتصادية والإجتماعية في كثير من الدول من النجاح. استطاع أن يبني نظاما للقيم الإقتصادية والأنماط الاستهلاكية من خلال دوره الإعلامي وميكانيكيته الاقناعية. يلعب الترويج دورا في نق ملامح الحياة للأفراد من خلال أساليبه المختلفة ،فالمستهلك لم يعد يكترث فقط بإشباع حاجاته الفسيولوجية، بل أصبح مهتما بصورة أكبر بجوانب حياته النفسية والإجتماعية. دعم عملية التنمية الإقتصادية من خلال مساعدته في نقل النظم الإقتصادية

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص 351.

		والإجتماعية من المرحلة الأقل تقدما إلى المراحل الأكثر تقدما وزيادة الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على: حسام فتحي أبو طعيمة، **الإعلان وسلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 77-79.

ويعرف الإبتكار في مجال الترويج (عطا الله فهد السرحان، 2005) على أنه «قدرة المؤسسة على عملية الإبتكار في الإتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان و الإتصال الشخصي وتنشيط المبيعات و النشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال إستخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة».[1]

كما عرفته (ناجحة محمد طاهر، 2006) بأنه «إيجاد أفكار جديدة، طرق جديدة ووسائل جديدة، لتعريف الجمهور بمنتجات المؤسسة لغرض شرائها. فمثلا، إيجاد طريقة للاتصال الترويجي من خلال المناسبات الخاصة لعينة من الزبائن تعد إبتكارا ترويجيا».[2]

الفرع الثاني: مجالات الإبتكار في عنصر الترويج: يأخذ الإبتكار في عنصر التوزيع أحد الأشكال التالية:

1/ الإبتكار في الإعلان: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار و السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة وقابل اجر مدفوع.[3]

فالإعلان هو فن التعريف، فبصفة عامة هو أحد الفنون التي تحمل الأفكار والحقائق حول سلعة أو خدمة ،معتمدا في ذلك على عوام فنية وسيكولوجية وإجتماعية بهدف إقناع الأفراد و

---

[1] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

[2] ناجحة محمد طاهر، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

[3] علي فلاح الزعبي، **الإعلان الفعال (منظور تطبيقي متكامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 33.

الجماعات بتغيير إتجاهاتها و آرائهم بالكيفية المستهدفة؛ وعليه فهو شكل من أشكال الإتصال، فهو قديم قدم الإتصال ذاته. فهدف الإعلان لا يقتصر على التعريف ،وإنما يتعداه إلى الترغيب و التأثير على المعلن إليهم، وحثهم على شراء المنتج المعلن عنه، وبالتالي تحقيق النهائي و الذي يتمثل في تعظيم الأرباح المحققة.[1]

تقوم المؤسسة بتصميم إعلانات مبتكرة من خلال عرض أشياء جديدة للمنتج من اجل الإستخدامات الجديدة إلى المستهلكين وإقناعهم، ويؤدي الإعلان عموما دورا أساسيا في هذه العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها. كذلك تقوم المؤسسة من خلال الإبتكار في مجال الإعلان بجذب إنتباه المستهلكين إلى الإعلان، وإثارة إهتمامه بما يضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، حيث يمثل جذب الإنتباه (Attention) وإثارة الإهتمام (Interest) عنصرين رئيسيين من عناصر نموذج AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) ، والذي يستخدم لقياس فعالية الإعلان.[2]

2/ الإبتكار في العلاقات العامة:

تعرف **جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية** العلاقات العامة بأنها الجهود المخطط و المنظمة لبناء و ترسيخ علاقات قوية وتفاهم متبادل بين أي مؤسسة وجماهيرها[3]

تتكون العلاقات العامة من عدة أدوات يمكن تصنيفها تحت الكلمة المركبة من حروف هي PENCILS، حيث كل حرف يعني:[4]

---

[1] إيناس رأفت شومان، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

[2] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[3] شيماء السيد سالم، **الإتصالات التسويقية المتكاملة**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006، ص 151.

[4] فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشيء الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)**، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 129.

P: المطبوعات (Publications): وتعني مجالات المؤسسة والتقارير السنوية التي تساعد الزبائن...إلخ.

E: الأحداث (Events): وتعني رعاية منافسات العاب القوى أو الأحداث الفنية أو المعرض التجارية.

N: الأخبار (News): وتعني القصص المساندة للمؤسسة وجمهورها ومنتجاتها.

C: نشاطات اشتراك مجموعات المجتمع (Community involvement activities): وتعني المشاركة بالوقت والمال في إحتياجات المجتمع المحلي.

I: دعايات الهوية (Identity media): و تعني القرطاسية التي عنوان وإسم المؤسسة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين بالمؤسسة.

L: نشاط اللوبي (Lobbying activity): و تعني المحاولات للتأثير على التشريعات المساندة أو إلغاء التشريعات والأحكام غير المساندة لأعمال المؤسسة و نشاطاتها.

S: نشاطات المسؤولية الإجتماعية (Social responsibility activity): وتعني بناء سمعة جيدة للمؤسسة من حيث المسؤولية الإجتماعية.

يقصد بالإبتكار في عنصر العلاقات العامة؛ الإبتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجماهير المختلفة في المجتمع، وجميع المعلومات الدورية عن إحتياجات المجتمع، وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير السنوية، والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين بهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة .

وعليه فالإبتكار في العلاقات العامة هو تشكيلة البرامج الترويجية المصممة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة والموجه إلى مجموعة ذات إهتمام حقيقي حالي أو محتمل بذلك المنتج.ويشار إلى أن

التحول الأن في المؤسسات من مفهوم العلاقات العامة إلى العلاقات العامة للتسويق Marketing Public Relation والمعروفة اختصارا ب: M.P.R، وذلك إنطلاقا من أهميتها الكبيرة كنشاط يعني مد الجسور مع المجتمع.[1]

إن وظائف قسم (MPR) هي على النحو التالي:[2]

- التأكيد على طرح منتج جديد للسوق؛
- التأكيد و الإصرار على إعادة إحلال المنتجات الناجحة؛
- بيان الفائدة و المنفعة لفئة معينة من المنتجات؛
- التأثير على مجموعة معينة من المستهلكين المستهدفين؛
- الدفاع عن المنتجات و التي اعتبرت سببا للمشاكل الإجتماعية (مثلا اعتبار الصودا في الكوكا سببا في مشاكل الأسنان عند الأطفال)؛
- بناء صورة المؤسسة بطريقة محبة تعكس منتجاتها المتنوعة.

3/ الإبتكار في مجال البيع الشخصي:

يتمثل البيع الشخصي في كل أساليب الحث الشخصي التي يستخدمها البائع ليجعل الآخرين يشترون ما عنده من سلع وخدمات، كما انه تقديم شفهي و شخصي لمنتج ما بهدف شرائه أو الإنتفاع به؛[3]حيث يمكن أن يكون عن طريق المواجهة المباشرة بين الأطراف أو عن طريق الإتصال الهاتفي أو من خلال الشبكات الحاسوبية أو من خلال شبكة الأنترنت.ويحتاج البيع الشخصي إلى نوع من الإدارة بحيث يتم وضع خطة يتم العمل على تنفيذها ومن ثم الرقابة عليها

---

[1] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 15، 16.

[2] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **مرجع سبق ذكره**، ص 379.

[3] علي فلاح الزعبي، **الإتصالات التسويقية (مدخل منهجي –تطبيقي)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 209.

،فهي عملية إدارية متكاملة تتطلب تحديد الأهداف بوضوح ،وتنظيم قوى العمل اللازمة للتنفيذ، واستقطاب واختيار وتدريب من يتم تعيينهم وتوفير الحوافز المناسبة لهم، ومن ثم تقييم مستوى أدائهم و التصرف وفقا لنتائج عملية التقييم، بحيث يتم تثبيت الجيدين منهم وإتاحة فرص الترقية أمامهم أو إعطائهم مزيدا من التدريب أو الاستفتاء عن من لا يثبت صلاحيتهم.[1]

نظرا لأهمية عنصر البيع الشخصي في تفعيل ونجاح العملية البيعية، يتم اللجوء إلى الإبتكار في هذا العنصر، ومن الأمثلة على ذلك الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين، والرد على الاعتراضات. فبالنسبة للحصول على المعلومات عن العملاء المرتقبين؛ فيكون من خلال مصادر تقليدية كالأدلة التجارية، الاستعانة بالغرف التجارية والصناعية، الإعلانات الصحفية التي تنشرها المؤسسات طلبا لمناقصات، أدلة الهاتف و ما شابه ذلك من المصادر التقليدية. كما أن هناك أساليب مبتكرة يتم اللجوء إليها للحصول على مثل هذه المعلومات كالاستدلال عن طريق الآخرين سواء أسرته وأصدقائه، معارفه، الزبائن الحاليون والسابقون ،والمؤسسات التي تتعامل معها مؤسسته مثل الموردين والمقاولين، إضافة إلى المؤسسات التي تنتمي إليه مؤسسته أو التي تساندها مؤسسته من خلال التبرعات النقدية أو العينية أو بمجهودات بعض موظفي و/أو مديري هذه المؤسسة مثل الجمعيات الخيرية، الجمعيات المهنية. وأسلوب آخر يتم اللجوء إليه للحصول على مثل هذه لمعلومات والمتمثل في فحص صفحة إعلانات المبتكرين. أما بالنسبة للرد (معالجة) على الاعتراضات فيتوقف إلى حد كبير على مندوبي البيع، ومن الأمثلة عن هذه الاعتراضات التي قد يثيرها الزبائن كارتفاع الأسعار، أو عدم التزام المؤسسة بالمواعيد ...إلخ.وهناك أساليب تقليدية في الرد على هذه الاعتراضات منها :نعم، ولكن (حيث يوافق المندوب إلى حد ما مع الزبون، ويعرض مبرراته للوضع الذي يعترض عليه الزبون)، والأنكار المباشر (إذا كان الاعتراض غير حقيقي أو

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادىء التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 390،391.

بناءا على معلومات ناقصة...إلخ)، والاعتراف والتعويض (أي التسليم بأن هناك نقص معين أو خلل معين، ولكن يتم التعويض عنه في شكل أسعار أقل أو شروط دفع أيسر، أو ما شابه ذلك).غير أن هناك أسلوبا مبتكر في الرد عل اعتراضات الزبائن هو أسلوب (القلب أو العكس)، حيث أن هذا الأسلوب يقوم على أساس إستخدام نفس الإعتراض أو النقطة التي يثار بشأنها مشكل معين كميزة أو كسب للشراء (نقطة قوة).[1]

4/ الإبتكار في عنصر النشر:

يقصد بالنشر إيصال المعلومات عن المؤسسة أو عن منتجها في شكل خبري، ومن خلال وسائل النشر واسعة الإنتشار، وبدون مقابل، وعادة بواسطة جهة محايدة.[2]

يعتمد الإبتكار في عنصر النشر بالدرجة الأولى على ما تم نشره، والوقت الذي يتم فيه، والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة، ثم يتم اختيار ما يتم نشره، و متى وأين يتم نشره.[3] مما يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المؤسسة، ويمكن أن يكون الإبتكار كذلك في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلام واسعة الإنتشار و تكوين علاقات طيبة مع المسؤولين و العاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المؤسسة.

وتعتبر العلاقات العامة مصدرا هاما لنشر المعلومات عن المؤسسة في وسائل الإعلام لأنها أكثر مصداقية من المصادر التجارية.فنجد ثلاثة أنواع من جهود العلاقات العامة، تعتبر الأولى مؤسساتية تتعامل مع العمليات اليومية للمؤسسة، بينما تختص الثانية بالدفاع عن المؤسسة ضد

---

[1] **بتصرف**: نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 210-213.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص190.

[3] الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

أي هجوم، أما التسويقية منها فهي التي تطور برامج لدعم جهود تسويقية حاسمة لكسب إعلان مجاني للمنتجات مما يساعد على تثبيت صورة المؤسسة و إستراتيجية التموقع لكل منتج.ولأجل ذلك تستخدم أقسام الإدارات العامة بشكل نموذجي وسيلتين تقليديتين لنشر الأخبار ،وهما البيانات و المؤتمرات الصحفية.بينما يندفع الإبتكار في مجال النشر بقوة إلى الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للإهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام، فبدلا من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجبأن تكون أفكار مختلفة أفضل ومميزة، وبذلك تكون مادة تحريرية وخبرية جيدة لوسائل الإتصال الجماهيري، الأمر الذي يجعل من الإبتكار في مجال النشر وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.[1]

5/ الإبتكار في عنصر تنشيط المبيعات:

إن تنشيط المبيعات يمثل أداة فعالة لتسريع العملية البيعية لأنه يستخدم لتعظيم الأرباح و لأنه أسلوب ذو حافز إضافي لاستمالة الزبون لشراء كمية كبيرة من السلع والخدمات ولأنه يهدف إلى تحقيق بيع فوري.إن تنشيط المبيعات له ثلاثة أهداف رئيسية ترتبط بثلاثة أنواع من المستهلكين المستهدفين وهي زيادة حجم المبيعات الحالية ودعم وتعزيز رجال واستمالة دعم وتعاون الموزعين من اجل تسويق المنتجات المباعة.[2]

يعتبر تنشيط المبيعات مجالا خصبا للإبتكار في التسويق، إذ تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها، وتحقق الهدف المرجو منه.هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة المتعلقة بالتسعير لها أثر على تنشيط المبيعات ،بل تعتبر أدوات أساسية

---

[1] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 238،239.

[2] علي فلاح الزعبي، **الإتصالات التسويقية (مدخل منهجي –تطبيقي)**، مرجع سبق ذكره، ص 250.

لتنشيط المبيعات .وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر.[1] هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، من بينها:

5-1/ العينات (Samples): وهي عبارة عن عينات مجانية من المنتج الجديد لتشجيع المستهلك على تجربته، وتعتبر العينات المجانية أكثر الوسائل فعالية، إلا أنها تعتبر أكثرها تكلفة، وقد يتم تسليم العينة شخصيا في المنازل أو البريد أو داخل المتجر أو إعلان داخل مجلة.

5-2/ الكوبونات (Coupons): وتعتبر الكوبونات بمثابة شهادات تمنح المستهلك تمنح المستهلك وفرا عند شراء سلعة معينة ،وقد يتم إرسال هذه الكوبونات بالبريد أو يتم توزيعها داخل المتجر أو قد تكون موضوعة في إعلان داخل صحيفة أو مجلة ،وتعتبر الكوبونات وسيلة فعالة لاستمالة الطلب على المنتجات التي تمر بمرحلة النضج في دورة حياتها.

5-3/ عرض استرجاع بعض النقود (Cash Refund Offered Rebates):

ويعتبر بمثابة تخفيض في السعر بعد القيام بالشراء، ويقوم المستهلك بإرسال ما يثبت قيامه بشراء المنتج إلى المؤسسة التي تقوم بإرسال جزء من النقود التي قام المستهلك بدفعها من خلال البريد.

5-4/ تخفيض السعر على العبوة من عدة وحدات (Price Packs): وتهدف هذه الوسيلة إلى تشجيع المستهلك على الشراء بكميات أكبر، ويتم تحديد سعر إجمالي لعدد الوحدات أقل من مجموع سعر الوحدات إذا بيعت بصورة منفصلة، ومثال ذلك اشتر أربع وحدات بسعر بثلاثة، وتعتبر هذه الوسيلة فعالة للغاية لإثارة الطلب قصير الأجل.

5-5/ المسابقات والجوائز (Content & Prizes): وهي تمنح المستهلك فرصة للفوز بجائزة معينة سواء نقدية أو عينية نتيجه قيامه بشراء سلعة معينة أو عدد من الوحدات منها.يقوم

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 217.

المستهلك بملأ طلب الدخول في المسابقة عند قيامه بالشراء، وتجري المؤسسة عادة سحب في حضور بعض المستهلكين و ممثلين من مدراء المؤسسة لإعلان الفائزين في هذه المسابقة .[1]

5-6/ العروض الإعلامية (Offers): يعتبر هذا الأسلوب في تزايد مستمر من قبل المؤسسات من خلال الأفلام أو العروض التلفزيونية والعاب الفيديو لكونها مهمة و مفيدة لبعض المنتجات، حيث تأخذها من مرحلة الغموض الكامل لدى الجماهير إلى مرحلة الشهرة على المستوى القومي، كما يمكن أن تُعرض هذه الأفلام في أمكنة مرور المستهلكين، مما يزيد في معرفة المستهلك بالسلعة أو استعمالاتها و محاولة إقناع المستهلك بإمتلاكها.

و لقد جعلت التكنولوجيا تضمين المنتجات الظاهري أو المرئي في الأفلام أمرا ميسرا وممكنا، أي انه يمكن تضمين منتج غير موجود أصلا في الأفلام أو المشاهد التلفزيونية، عن طريق إستخدام الخيال التكنولوجية مما يزيد من فرص تضمين المنتجات.

5-7/ العرض (Presentation): تقوم المتاجر بعرض بعض المنتجات التي ترغب في بيعها إلى الجمهور وإعلامهم بوجودها بشكل مميز. فمن خلال العرض يمكن تقديم شرح للسلعة ومواصفاتها إستخداما على الطبيعة، وغالبا ما يتم هذا الشرح داخل متاجر التجزئة بواسطة متدرب من طرف المنتج لفترة زمنية معينة، مما يساعد ذلك على جذب إنتباه المستهلكين و دفعهم إلى شراء السلعة و إستخدامها، وعادة يستخدم هذا الأسلوب في تنشيط مبيعات مستحضرات التجميل و الأجهزة والملابس و المنتجات الغذائية الجديدة .

5-8/ سحوبات اليانصيب (Sweepstakes): وهو أسلوب تحفيزي من اجل حث المستهلك على الشراء والتعامل مع المتجر المعني، وهذا الأمر يتيح فرصة للمستهلك بدخول قرعة

---

[1] علي فلاح الزعبي، **الإتصالات التسويقية (مدخل منهجي –تطبيقي)**، مرجع سبق ذكره، ص ص 254،255.

للحصول على جوائز معينة نظير شرائه للسلع و بحدود أسعار معينة.فهذه الطريقة سهلة وإحتمالية الحصول على الجوائز متاحة للجميع .[1]

المطلب الرابع: الإبتكار في عنصر التوزيع

يعتبر نظام التوزيع سواء كان بصفة مباشرة أو من خلال قنوات التوزيع و التوزيع المادي عنصر حيويا من عناصر المزيج التسويقي في المؤسسة، وهو حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، لذلك تحرص المؤسسة دائما أن تصل منتجاتها إلى زبائنها في المكان و الزمان الملائمين، وبالكميات الكافية، وتقوم المؤسسة في سبيل ذلك بتحقيق الإبتكار في عنصر التوزيع.

الفرع الأول: مفهوم التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ،وهو يعبر عن كافة النشاطات التي تتخذها الإدارة في إيصال المنتجات إلى المستهلك أو المستخدم لها لغرض إشباع حاجاته أو رغباته في الزمان أو المكان المناسبين .[2]وقد يتم ذلك من خلال قنوات التوزيع ;والتي تعني وجود عدد من الوسطاء المختلفين الذين يقومون بحمل السلع وتوزيعها من المنتج إلى المستهلك. وعند حديثنا عن الوسطاء فإننا نعني بهم تجار الجملة وتجار التجزئة ومن يقومون بإعادة البيع وهناك السماسرة ووكلاء البيع وغيرهم.[3]

وعند حديثنا عن الإبتكار في عنصر التوزيع هناك العديد من الأنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الإبتكار فيها كل من المسوق والزبائن؛ فقد يكون الإبتكار في طريق جديدة غير

---

[1] زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره،ص ص 389 ،390.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، **الأساليب الكمية في التسويق**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012-2013، ص177.

[3] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **مرجع سبق ذكره**، ص 387.

مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم و/أو شكل منافذ التوزيع، كما قد يكون الإبتكار في التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على الزبائن بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة والمجالات .[1]

الفرع الثاني: أساليب الإبتكار في مجال التوزيع: يأخذ الإبتكار في مجال التوزيع الأشكال التالية:[2]

1/ مستوى وضع الأصناف على الأرفف: ويتمثل في وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن تجذب نظر الأطفال كاللُعب مثلا على أرفف تكون في مستوى نظر ومتناول يدي الطفل، بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج وجذبه ،ويتم شاء هذا المنتج ليس لحاجة المستهلك إلى المنتج وإنما لموقف الطفل.

2/ إبتكارات متنوعة في متاجر السوبر ماركت: يكون الإطار المكاني لهذا الإبتكار متاجر السوبر ماركت، لتسهيل عملية التسوق للمستهلكين. ومن أمثلة ذلك تزويد عربة التسوق بالة حاسبة، وجود كافيتيريا ولعب أطفال وخلافه في المتاجر، الموسيقى المانعة للسرقة، تزويد المستهلك بمبلغ نقدية (بطاقات الائتمان).

3/ متاجر الهايبر ماركت: تعتبر متاجر الهايبر ماركت من أشكال المتاجر المبتكر في توزيع المنتجات، ويمكن أن تقوم هذه المتاجر بتأجير مساحة لمؤسسات غير منافسة لها مثل البنوك، ومطاعم الوجبات السريعة، ومحلات النظارات. وتركز متاجر متاجر الهايبر ماركت على كل من الأسعار المنخفضة ،والاختيارات الواسعة.

---

[1] سامية لحول، **مرجع سبق ذكره**، ص 239.

[2] **بتصرف**: نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 232-242.

4/ البيع الآلي: يعتبر البيع الآلي أحد الإبتكارات المهمة في مجال التوزيع المباشر، وتوضع هذه الآلات عادة في الأماكن التي توجد بها كثافة مرورية عالية للمستهلكين مثل محطات الوقود، والمطارات ...إلخ.وتستخدم هذه الطريقة حاليا في بيع العديد من المنتجات الميسرة التي يشتريها المستهلك من اقرب مكان له ووقت ما يحتاجها كالمشروبات الغازية، الحلويات...،هذا بالإضافة إلى توزيع بعض الخدمات مثل وثائق التامين، وبعض الخدمات البنكية.

5/ البيع من خلال الحفلات المنزلية: وتتمثل هذه الطريقة في الإتصال بزوجات و/أو ربات بيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة، مقابل حصولهن على مكافآت، وبعد ذلك يقوم مندوب البيع الخاص بالمؤسسة (عادة ما تكون سيدة) بتنظيم حفلات بالمنازل (Home-Sales Party) بالتنسيق مع ربات البيوت اللائي يقمن بدعوة معارفهن وأقاربهن لحضور هذه الحفلة ،وفيها يقوم مندوب البيع بعرض المنتجات والترويج لها.

6/ التسويق من خلال التلفاز: يتمثل الإبتكار في التوزيع في هذه الحالة في إستخدام أحد وسائل الإتصال الجماهيري المهمة، وما تتمتع به من إمكانيات عرض ومزايا متعددة في الإتصال. ويتم التسويق من خلال التلفاز بطريقتين؛ تتمثل الطريقة الأولى في برامج أو عرض مطولة، حيث يتم التسويق من خلال قنوات التوزيع المنزلي (Home Shopping Channels) في شكل برامج أو عروض على قناة أو قنوات تلفزيونية معينة، أو بإستخدام قناة تلفزيونية تكون مخصصة بالكامل لبيع المنتجات. أما الطريقة الثانية فتعتمد على إستخدام الإعلان ذي الإستجابة المباشرة (Direct-Reponse Advertising)، حيث يتم عرض الإعلان في مدة تتراوح بين دقيقة ودقيقتين لوصف المنتج وإثارة الطلب نحوه، وفي خضم ذلك تم توفير معلومات عن أرقام هواتف ليتم الإتصال بالمؤسسة وطلب المنتج.

7/ البيع بالتجزئة إلكترونيا: ظهر هذا النوع من الإبتكار في مجال التوزيع نتيجة التطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات توفي عدد من الأنشطة التسويقية الأخرى. حيث انشأ العديد من تجار التجزئة مواقع ويب لعرض معلومات عن مؤسساتهم ومنتجاتها. كذلك فإن البنوك وشركات السمسرة قد أنشات مواقع ويب لتمكن زبائنها من إدارة حساباتهم و أعمالهم، ويبيعون ويشترون الأوراق المالية بإستخدامها.

المطلب الخامس: الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع

تقوم المؤسسات الخدمية بالإبتكار في عناصر مزيجها التسويقي الموسع (البيئة المادية، الأفراد، عمليات تقديم الخدمة)، إلى جانب العناصر الأخرى من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، وهذا لما لها من أهمية كبيرة تجعل الزبون يشعر وكان الخدمة سلعة مادية ملموسة.

الفرع الأول: الإبتكار في البيئة المادية

تمثل البيئة المادية البيئة التي تقدم بها الخدمات والسلع الملموسة التي تسهل عملية التقديم، الإتصالات، ومقدمي الخدمات.إن المستهلك ينظر إلى قيمة وجودة الخدمة من خلال تفحص السلع الملموسة الداعمة لتقديمها ومقدمي الخدمة.[1] تتكون البيئة المادية من عناصر داخلية وأخرى خارجية، والممثلة في الجدول التالي:

[1] محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 326.

الجدول رقم (4-7): العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
حجم البناء المادي	التصميم الداخلي
شكل وتصميم البناء	الألوان
تصميم مدخل المبنى	المعدات ووسائل العرض
الإضاءة الخارجية	الإضاءة الداخلية
المواد المستعملة في البناء	الإشارات الداخلية
المداخل	التكييف والتدفئة
الإشارات	المواد والمواد الداعمة كالقرطاسية
العربات ومواقف السيارات	

المصدر: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص428.

على المؤسسة الإهتمام بالبيئة المادية وجعلها جذابة ومريحة ومجهزة بأحدث التكنولوجيا التي تساهم إلى حد كبير في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية، كما تسهم أي بصمة أو تغيير إبتكاري ولو كان بسيطا في جزء منه إلى إعطاء نتائج ايجابية، سواء بالنسبة للعاملين أو الزبائن.[1]

الفرع الثاني: تنمية المهارات الإبتكارية للأفراد

يتمثل التفكير الإبتكاري في المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير، ومهما زادت هذه القدرات ومستوى المعرفة أو المهارة لدى الموظفين فلا يمكن الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبتكار.[2] يوجد العديد من المهارات أو القدرات (وما يرتبط بها من خصائص ومواصفات) التي يجب توافرها في الشخص حتى يمكن أن يعتبر مبتكرا في مجال التسويق.بعض هذه المهارات لا تقتصر على مجال الإبتكار التسويقي، و إنما تمتد إلى الإبتكار بشكل عام، وبصرف النظر عن مجاله (تسويقي، فني،...إلخ)،

[1] وهيبة مربعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 46.

[2] **نفس المرجع**، ص 47.

بينما البعض الأخر منها يرتبط بصفة أساسية بالتسويق،[1]وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات (القدرات) والخصائص والصفات:[2]

1/ القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة: ويقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالجدة وغير مألوفة (فريدة)، سواء أن إرتبطت بالموقف التسويقي موضع الإبتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وبالتالي فإن المبتكر التسويقي يجب أن يكون قادرا على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق وان توصل إليها غيره.

2/ الإحساس بالمشاكل: ويقصد بذلك قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة التسويقية وتحديد أبعادها، والتعمق في التفكير فيها، وما يرتبط بها من عناصر و متغيرات.وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التسويقية التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم، ويعكس الموقف مجرد ظاهرة يكمن ورائها سبب أو مشكلة، ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى السبب في حدوث الظاهرة.

3/ المرونة: يقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو اطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية.

4/ المثابرة وقبول التحدي: ويقصد بذلك أن يصر الشخص المبتكر على تحقيق الهدف في الموقف التسويقي موضع الإعتبار، ويتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك، ولا يسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه، فلا يتطرق إليه اليأس، ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 84.

[2] أزهار عزيز العبيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 164، 165.

من الهدف ،بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل إلى حلول للمشاكل، أو التعامل مع الموقف موضع الإعتبار.

5/ القدرة على الإتصال الفعال: يجب أن يتوافر لدى المبتكر التسويقي القدرة على الإتصال الفعال مع الآخرين، حيث عادة ما تتطلب عملية الإبتكار التسويقي العمل ضمن مجموعة أو فريق.وبالتالي لابد وان تتوافر لدى الشخص القدرة على التغيير عن أفكاره بوضوح، ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار، وإستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها، واختيار التوقيت المناسب لذلك، وتفهم مصادر التشويش أو الشوشرة (الضوضاء) التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين، ومحاولة تقليلها، وتلقي ردود الفعل من قبل الآخرين وتفسيرها، واحداث التغيرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقا لردود الأفعال هذه، والقدرة على الإتصال، وغير ذلك من القدرات اللازمة لجعل الإتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق هدفه.

وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من اجل تنمية مهارات الإبتكار التسويقي و التفكير الإبتكاري للموظفين بصفة عامة، من أهمها ما يلي:

1/ التعليم: يلعب التعليم والطرق التي تطبق فيه دورا أساسيا في تنمية مهارات الإبتكار و الإبداع بصفة عامة لدى من يتلقونه.

و إذا كان الحال كذلك بالنسبة للتعليم عموما، فإن الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق بالمعاهد والجامعات، تلعب دورا أساسيا في تنمية مهارات الإبتكار التسويقي، بل ربما في إكتساب الطلبة لهذه المهارات في المقام الأول.ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم في تعليم التسويق، وتنمية

المهارات والقدرات والصفات الإبتكارية المرتبطة به، الحالات العملية (Cases) والأسئلة المفتوحة (Open questions)، والتعليم من خلال مساهمة الدارس (الدارسة)في العملية التعليمية.[1]

2/ التدريب: يلعب التدريب دورا هاما في تنمية مهارات الإبتكار التسويقي، بل ويلعب دورا أساسيا في إكتساب المتدربين لمثل هذه المهارات في العديد من المواقف.

ويمكن الاستعانة بأكثر من طريقة للتدريب في هذا المجال منها جلسات الإنطلاق الفكري (الدماغي) ،المحاضرات القصيرة، المناقشات، دراسة وتحليل الحالات العلمية، ورش العمل (Workshops).[2]

و يمكن توضيح الفرق بين التعليم والتدريب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8):الفرق بين التعليم والتدريب

البيان	التدريب	التعليم
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين و المجتمع بصفة عامة أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم
المحتوى العلمي	محتوى عام	محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: محمود عبد الفتاح، **نظرية التدريب(التحول من أفكار و مباديء التدريب إلى واقعه الملموس)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 48.

الفرع الثالث: الإبتكار في عملية تقديم الخدمة

إن الإبتكار في عملية تقديم الخدمة تعطيها حياة جديدة بعد أن تصبح هذه العملية متقادمة وغير فاعلة. وهذا لا يعني بأنها كانت منذ البداية ضعيفة، بل إن التغيير في التكنولوجيا وتجدد

[1] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 99.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص 102.

حاجات الزبائن استوجب متطلبات جديدة، جعل من عملية تصميم الخدمة الحالية غير فعال وغير ملائم.وهذا يعني أن المؤسسات الخدمية قابلة للصدأ كالحديد، وهذا الصدأ المؤسسي يرجع أسبابه إلى عاملين، حيث يتمثل العامل الأول في المتغيرات البيئية التي تحدث خارج المؤسسة، والتي تجعل من الممارسات الحالية بآلية (قديمة)، وتتطلب من المؤسسة مراجعتها وتعديلها أو خلق تصميمات عمل جديدة قادرة على الإستجابة بصورة أفضل لظروف البيئة التي تعمل بها، ومن هذه التغيرات البيئية التغير في النشاط التنافسي والتشريعات والتكنولوجيا وحاجات الزبائن وغيرها.أما السبب الثاني للصدأ لمؤسسي فهو داخلي وعادة يعكس تشوه الإجراءات الداخلية و زيادة الروتين والمعايير غير الرسمية، هذه الأعراض مثل الحاجة إلى التبادل المكثف للمعلومات وزيادة شكاوي الزبائن حول ضرورة بعض إجراءات، تدل على أن النظام الحالي ما عاد يعمل كما ينبغي له، وانه يحتاج إلى إعادة التصميم.[1]

يكون الإبتكار في تقديم الخدمة من بأحد الأشكال التالية :[2]

– تغييرا مهما في الخدمة المقدمة، ومثال ذلك التسوق اللأنقدي الذي يتم عبر البطاقات الذكية والذي يمكن أن يحل محل التسوق النقدي، كما أن التسوق الالكتروني أو عبر الأنترنت يمكن أن يحل محل التسوق النقدي والتسوق اللانقدي؛

– تحسين تقديم الخدمة من زبون إلى زبون آخر، وهذا يكون بتعلم عملية التفاعل مع الزبون والذي يعد مصدرا لفهم حاجاته ومطالبه، ومن ثم إدخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة القادمة؛

---

[1] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 449، 450.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، مرجع سبق ذكره، ص 286.

– في حال تعرضت الخدمة إلى الفشل أثناء تقديمها فعلى المؤسسة التفاعل السريع مع شكاوي وإقتراحات الزبائن وعدم إهمالها، والإعتذار لهم وتعويضهم من جراء هذا الخلل، ومحاولة معرفة سبب فقدان عملاء وتحولهم إلى مؤسسات أخرى، والإستفادة من هذه الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا.

المبحث الثالث: الإبتكار التسويقي في ظل إدارة المعرفة التسويقية بالمؤسسات المتعلمة

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الإبتكار، فإن الرؤيا إلخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكاريا.فإذا كان الإبداع التسويقي هو إيجاد أفكار تسويقية جديدة لم تكن معهودة من قبل، وان الإبتكار التسويقي هو تجسيد هذه الأفكار ووضعها موضع التنفيذ الفعلي ، فإن التعلم هو إكتشاف قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، ويشير بعضهم إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافيء للإبتكار، وانه لا يمكن الحديث عن الإبتكار ونشره و ترسيخه في المؤسسة بدون الحديث عن التعلم، حيث تقوم المؤسسة المتعلمة بتكون المعرفة التسويقية عن الزبائن، المنافسين، الموردين، أداء المنتج و أصحاب المصالح، وإكتسابها ونقلها، ومن ثم تحويلها إلى إبتكار في الأنشطة التسويقية للمؤسسة.

المطلب الأول: التعلم المؤسسي والمؤسسة المتعلمة

إن الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والإبتكار. فمن المعلوم إن التعلم يشكل القاعدة الفكرية و السلوكية لعملية الإبتكار، ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة و العلاقات الإجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد أن تشكل خصومة لكل شيء جديد ولكل خطوة غير مألوفة إذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا عن الخطة

العامة. ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل و العلاقات الإجتماعية لتشجيع الإبداع و المبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجديد دورة حياة المؤسسة و استمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي و ذكي لا يكرس القديم ويدور في فلكه، وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

أن منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة و متصاعدة بشكل جدلي لولبي، وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين و شدهم إلى المؤسسة بوسائل إدارية إنسانية متفتحة تهدف إلى المحافظة عليهم و تعظيم شانهم، وتقلص إلى حد ادني ثغرة دوران العمل و تركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي أكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد أو دوران حياة المنتج المتعاقبة.[1] إلا أننا نجد أن هناك من يحذر من مخاطر الوقوع في ما إسماه (Joël A.C.Baum & Terry L. Amburgey) بمصيدة الكفاءة; والتي تعني نجاح المؤسسة من خبرتها الخاصة وفق مقاييس منحنى التعلم دون أن تأخذ بالإعتبار الخبرة التنافسية، لأن المؤسسات عندما تتعلم، فإنها تطور قواعد وإجراءات معيارية لتسهيل العمل وتوفير المزيد من الجهد، و التي تؤدي في بداية الأمر إلى نجاحها لإستخدامها تلك الإجراءات، مما يعني الرضا عن النشاط بصفة عامة، وبالتالي تتضاءل عمليات البحث و التعلم من جديد وتصبح عملية إكتساب المهارات الجديدة التي تكسبها التفوق على المنافسين في شكل روتين لا يحتاج إلى الجهد الكبير متناسية بذلك تقادم خبراتها. بمعنى أن التعلم الماضي يكفي ولا داعي للتعلم من جديد، فيؤدي ذلك إلى تراجع المؤسسات، والسبب في ذلك يعود إلى اكتفاء المسيرين بما لديهم من معارف وخبرات

---

[1] أكرم سالم، **المنظمات المتعلمة (منظمات التعلم قاعدة الإبتكار والخبرة)**، ص ص 06،07، تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2016/09/03، *www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278*

وسياقات العمل التي حققت لهم النجاحات السابقة، لكونها أكثر مصداقية من البحث من جديد في إتجاهات جديدة غير مضمونة النتائج.[1]

الفرع الأول: مفهوم التعلم المؤسسي: تعتبر مؤسسات الجيل الحالي مؤسسات متعلمة، حيث من خلال التعلم المؤسسي تحصل المؤسسة على تراكم للمعارف و التي تستعملها في تحقيق أهدافها.

1/ تعريف التعلم المؤسسي: هناك عدة تعاريف للتعليم المؤسسي، من أهمها:

يعرفه (Endilk, 2001) بأنه «مجموعة الأنشطة التي تحدث في المؤسسة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى أحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المؤسسة».[2]

ويعرفه (Hamilton, 2003) على أنه «عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة».[3]

و يعرفه **عمر أحمد همشري** بأنه «العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها (الداخلية

---

[1] محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، العدد 33، جانفي 2014، ص 118.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص389.

[3] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 140.

والخارجية) والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة لأحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية».[1]

كما عرفه (P.Senge) على أنه «الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية».[2]

و إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن وضع **تعريف شامل للتعلم المؤسسي**، إذ يمكن تعريفه على انه عملية تتفاعل فيها الجهود في إطار المؤسسة لتمكين الأفراد و الجماعات وجميع أصحاب المصالح للمساهمة في تطوير المعرفة و التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مختلف المشكلات التي تواجهها ومواكبة مختلف التحديات التي أمامها.

2/ أنواع التعلم المؤسسي: يمكن تصنيف التعلم المؤسسي وفق عدة معايير، والمتمثلة فيما يلي:

2-1/ التعلم المؤسسي بحسب المداخل: يندرج تحت هذا المعيار الأنواع الآتية من التعلم المؤسسي :[3]

أ/ التعلم الفردي: يعبر التعلم الفردي عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب و الممارسات السابقة ، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، و يقوم التعلم على جملة من المباديء تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص389.

[2] وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص03.

[3] **بتصرف**: وفاء رايس ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 04،05.

ب/ التعلم الفرقي: ميز كل من (Katzeb Baek, Smith) بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المؤسسات، فمجموعة العمل تنشر في المؤسسات التقليدية بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المؤسسات المتعلمة.

ت/ التعلم على مستوى المؤسسة: وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات و المهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات و الأنظمة التي من شانها أن تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان و يدفعان بعضهما البعض، حيث انه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة وإكتسابها للتعامل بفعالية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق و سرعة تنمية المعرف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

2-2/ التعلم المؤسسي بحسب مستوى التعلم: والذي يتضمن :

أ/ تعلم المستوى الأول: وقد أطلقت عليه المسميات الآتية: تعلم الحلقة المفردة، التعلم التكيفي، التعلم غير الإستراتيجي، تعلم النمو المضاف والتعلم التحسيني، والذي يتضمن تحسين النتيجة.

ب/ تعلم المستوى الثاني: وقد أطلقت عليه المسميات الآتية: تعلم الحلقة المزدوجة، التعلم التوليدي، التعلم الإستراتيجي، التعلم الجذري والتعلم الإنتقالي، والذي يتضمن تجديد النتيجة.

ت/ تعلم المستوى الثالث: وقد أطلقت عليه تسمية ثلاثي الحلقة، ويتضمن تطوير النتيجة.

2-3/ أنواع التعلم المؤسسي بحسب مجال التعلم: ويشتمل على:

أ/ التعلم المفاهيمي أو الإدراكي: وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة لماذا؟

ب/ التعلم العملياتي او التشغيلي: وهو ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج، ويستند الى معرفة كيف؟ أي كيفية التعامل مع الأحداث.[1]

3/ خصائص التعلم المؤسسي: يمتاز التعلم المؤسسي بالخصائص التالية:[2]

– أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛

– أنه عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد و المؤسسة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛

– أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة و يسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛

– أنه يحدث في جميع المؤسسات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريق رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المؤسسات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم؛

– أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المؤسسة، وليس لمجموعة معينة فقط؛

– أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

– أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات و الجدارات وبجودة المخرجات؛

– أنه يرتكز على فهم المعلومة وإكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

---

[1] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، **مرجع سبق ذكره**، ص 141.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص390.

4/ مبررات لجوء المؤسسات إلى التعلم المؤسسي: يرجع لجوء المؤسسات الى التعلم المؤسسي إلى ما يلي:[1]

– التغير السريع و المتواصل في البيئة الإجتماعية و الإقتصادية والسياسية و الذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم؛

– زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية و الإقليمية و المحلية العامة منها و الخاصة؛

– زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لزيادة فهمنا بالآخرين و لتحقيق مزايا تنافسية؛

– التغير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه؛

– التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛

– زيادة الشعور بعدم رضا المديرين و العاملين بالنموذج التقليدي للإدارة.

الفرع الثاني: مفهوم المؤسسات المتعلمة: تقوم المؤسسة المتعلمة على النظرة المتفتحة للعامل و قدرته على الإسهام في تطوير المؤسسة، وليس الإدارة وحدها مسؤولة عن هذا التطوير، ومن هنا كان المنطلق في تكوين المؤسسات المتعلمة.

1/ تعريف المؤسسات المتعلمة:

هناك عدة تعريفات للمؤسسات المتعلمة منها:

عرفها (Robins & Coulter) بأنها «المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل».[2]

---

[1] موسى رحماني، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص07.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص399.

كما عرفها أيضا (Senge, 2006) على أنها «مؤسسات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيه مساندة و تشجيع وجود نماذج جديدة و شاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة و التعلم من بعضهم كمجموعات».[1]

وعرفها أيضا (Nastiaka & Christenson) بأنها «المؤسسة الماهرة في إيجاد المعرفة وإكتسابها و نشرها ونقلها والاحتفاظ بها وإعادة توجيه سلوكاتها بناءا على المعرفة الجديدة التي اكتسبتها».[2]

ومن خلال التعريف السابق يمكن وضع **تعريف شامل للمؤسسة المتعلمة؛** إذ تعرف على «أنها المؤسسة القادرة على إكتشاف المعرفة وخلقها و نشرها وتطبيقها، وهذا ما يسمح لها بمواجهة أهم المشاكل التي تقف في طريقها في ظل بيئة ديناميكية الشيء الثابت فيها هو التغير باستمرار.

2/ أبعاد المؤسسة المتعلمة: يوجد خمسة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل مؤسسة ترغب في أن تكون من المؤسسات المتعلمة. وهي :[3]

2-1/ التمكين الشخصي: الذي ينطبق على الأفراد. فتعلم المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتعلم الأفراد، ويتدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها وشحن الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

---

[1] عبد الناصر حسين زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص04.

[2] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص399.

[3] نسيمة فريال بلعلى، المنظمات المتعلمة (توظيف للذكاء والمعارف)، **مجلة دراسات اقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، العدد 01، 2014، ص ص 180، 181.

2-2/ النماذج الفكرية: النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية و المعرفية لعقل الفرد فهو يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف. وقد وجد الباحثون انه من الممكن تعليم الأفراد رؤية الثغرات الموجودة في نماذجهم الفكرية من خلال «المعرف التطبيقية» أو «النماذج الأصلية في الأنسان»؛ وتتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور وأخيلة متأصلة وراسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وكيفية تحركه، وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الكامنة للعالم وإخراجها إلى السطح وتفحصها بدقة.

2-3/ التعلم الجماعي: وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي رغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكين الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة.يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات والفرق و ليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة، ولا تستطيع المؤسسة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القادرة على التعلم.

2-4/ الرؤية المشتركة: وتبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها؛ وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد مؤسسة التعلم هو أن رؤية المؤسسة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

2-5/ التفكير بطريقة المنظومة: أي أن تحديد المشاكل الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير الخطي والآلي المجال أمام التفكير غير الخطي والعضوي، والذي كثيرا ما يشار إليه ب: «تفكير المنظومة»؛ وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل، وميزة أية مؤسسة هي أنها لا يمكن فهمها بإعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة.

3/ خصـائص المؤسسـات المتعلمـة: حـدد البـاحثون مجموعـة مـن الخصـائص التـي تميـز مؤسسة التعلم عن غيرها من المؤسسات التقليدية، والجدول التالي يوضح أهم ما يميز الاثنين من خصائص:

الجدول رقم(4-9): المقارنة بين خصائص المؤسسة التقليدية والمؤسسة المتعلمة

خصائص المؤسسة التقليدية	خصائص المؤسسة المتعلمة
تمتلك هيكل تنظيمي عمودي	تمتلك هيكل تنظيمي أفقي
تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة	تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة
تقوم بالمهام وفقا للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في كثير من الأحيان	تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار و تمكين العاملين
تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين	تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين
تعتد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال	تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال
تعمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة لاعبيها	تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عامليها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع
تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب و تقويم الأداء وتقديم الحوافز	تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقويم الأداء وتقديم الحوافز
تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقويم أداء عامليها والتي غالبا لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز	تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقويم إنجاز عامليها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعا لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز
يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في إتخاذ القرارات	يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرارات في أكثر الأحيان
يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الايجابي	تعتمد أسلوب التحفيز الايجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي (العقوبات)
نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية	نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية
القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة	القدرة العالية على التكيف مع البيئة
يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة	تعتمد أساليب إنتاج متطورة
معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والإبتكار وتجريب الإبتكارات المبدعة	تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع و الإبتكار وتجريب ما تم إبتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل

قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان	قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معنى بها
تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي	تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة
تكون ثقة العاملين بسياستها ضعيفة	تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية

المصدر: فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية)**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص129، اطلع عليه بتاريخ:2016/04/17، متاح على الموقع: *www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3332*

4/ العلاقة بين التعلم المؤسسي والمؤسسات المتعلمة:

يوضح (Marquardt, 2002) العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم المؤسسي بأنها علاقة احتواء؛ فالمؤسسة تركز إهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم المؤسسي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمؤسسة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم المؤسسي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المؤسسة المتعلمة.[1]

[1] خيرة عيشوش ، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في المالية الدولية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص43.

5/ دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع:

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال إكتساب المعرفة و المهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة، حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييرا في أنماط التفكير والسلوك القيادي، و التغيير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة.

و يؤكد Deming رائد إدارة الجودة الشاملة على أنه لا بديل للمعرفة في المنظمة، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد، حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لأخر و عبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساسا لنجاح عملية الإبداع. وكلما زادت كمية و جودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما مكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة.

وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المؤسسة من خلال قدرتها على إكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد.لهذا فإن التعلم والإبداع مفهومين لا يمكن فصلهما عن أي مؤسسة ناجحة؛ فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع.[1]

6/ إستراتيجيات إدارة العملية الإبداعية في المؤسسة المتعلمة:

- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المؤسسة المتعلمة؛

- يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على الفرد دون الآخر و إنما للجميع القدرة على الإبداع؛

---

[1] خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص ص 13،14.

– جعل الإبداع عملية واضحة و سهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع؛

– توجيه العملية الإبداعية لتصبح أحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمؤسسة المتعلمة؛

صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع و اعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

وبناءا على ما تقدم تصبح المؤسسة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم؛ إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن و تشجع الإبداع، ويصبح ذلك جزءا من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر وينعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي.[1]

المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي

توفر إدارة المعرفة التسويقية من خلال عملياتها مناخا خصبا للمؤسسات من أجل تطوير منتجاتها و عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وفق ما يتلاءم مع متطلبات زبائنها ويحقق رضاهم.

الفرع الأول: إدارة المعرفة والإبداع

إتجهت جميع الدراسات والأبحاث نحو التأطير النظري والوصفي للعلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع، ولم يتح لأغلبها الاختيار والقياس علميا، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية ،وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقادم المنتجات بسرعة، توّلد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ثم تقوم بنشرها وتجسيدها على نحو سريع في السلع والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.[2]

---

[1] خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 12.

يشير (Drucker, 1991) أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ (21)،

فهي قد أصبحت قوى عالمة تبدع وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم .[1]

كما يشير (Quinn ,et al ,1995) أن الإبداع المحرك ذاتيا الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الأفراد–لماذا) (Care Why) هو أحد أنواع المعرفة التنظيمية، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الأفراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الاستفادة من بنوك رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الأفراد المتقدمة .إن المستفيدين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع أو الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع ،وهذا يتطلب من المؤسسة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية والتعامل مع الطواريء والظروف المتغيرة التي تتطلب الإبداع ،ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى؛ حيث أن الفرد الذي يقدم اقتراح يزيد من أرباح المؤسسة يعتبر رأس مال فكري. [2] وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه:

---

[1] علي فلاح الزعبي، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، **ملتقى دولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 19/18 ماي 2011، ص 22.

[2] محمد أحمد عبد القادر وآخرون، إدارة المعرفة والإبداع وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 34، 2013، ص 134.

و يشير (Marinalini & Nath, 2000) أن المؤسسة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تُهيأ لها هيكل الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقديم سلع أو خدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة تكنى فيه بالمؤسسة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع.[1]

حدد (Kotelinikov, 2003) القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الأن وهي:[2]

– المعرفة/ عنصر إستراتيجي يعتمد لإتخاذ القرار وإنجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، والى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية؛

– التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الإتصالات؛

– العولمة التي صارت أكبر بأنفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال).

وعاد (Drucker, 1998) ليشير أن الإبداع ينشأ في اغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتُعّرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع مثل:

– التناقضات بين واقعها الفعلي، وبين ما تظهره المنظمة؛

– الحوادث غير المتوقعة؛

– إحتياجات العمليات التي تقوم بها المنظمة؛

---

[1] محمد أحمد عبد القادر وآخرون،**مرجع سبق ذكره** ، ص 135.

[2] علي فلاح الزعبي، **إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية**، مرجع سبق ذكره، ص 22.

– التغيرات في الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والإتجاهات والإدراك؛

– المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو إجتماعية، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، فضلاً عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها إلى تقنيات مفيدة، ومن ثم بروزها في السوق بصيغة (منتجات، عمليات، خدمات) جديدة. فضلاً عن أنها تتطلب أنواع كثيرة من المعرفة لتكون أكثر فاعليةً. (فهذا الحاسوب ظهر كإبداع بعد امتزاج (6) فروع منفصلة من المعرفة المتقاربة) ولكن تتسم بكونها إبداعات جذابة، وتتسم بالمخاطرة.[1]

و يرى (Alberto,2000) العلاقة بين(KM) في تعزيز الإبداع و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات, فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة إستراتيجيات المنافسة, لأن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الإفراد و تطويرهم، و هذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمؤسسات اليابأنية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية, كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنها و مورديها و المؤسسات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المؤسسات الأمريكية.[2]

---

[1] عبد الرحمن الجاموس، **مرجع سبق ذكره**، ص 225.

[2] بشير عامر، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، **ملتقى دولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 19/18 ماي، ص ص 21،22.

لكن تبدو المشكلة اليوم في المؤسسات ليست عدم وجود أفكار جديدة وإنما في تطبيق هذه الأفكار.[1] لذلك ينبغي التأكيد على العلاقة المتبادلة بين إدارة المعرفة والإبتكارات التنظيمية.حيث تظهر هذه العلاقة من خلال الآتي:[2]

– إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلبا أو إيجابا في الإبتكارات التنظيمية تؤدي في النهاية إلى أن تصبح إبتكارات معرفة بعد تطبيقها، وتصبح معرفة في قاعدة المعرفة بالمؤسسة، مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن إبتكارات جديدة؛

– تلعب الإبتكارات التنظيمية دورا مهما وفعالا في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة ،حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بغية إتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى إستغلال المعرفة، تخزينها، توثيقها واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعدها على إمتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المؤسسة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية، من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمؤسسة.

الفرع الثاني: المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي

لقد حاول الكتاب والباحثون إبراز دور المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الدور، ولكن هذا الموضوع لازال بحاجة إلى الإهتمام أكثر، بسبب حداثة المعرفة التسويقية، وفي هذا المجال يمكن تشخيص هذا الدور من خلال الآتي:

---

[1] ريتا موسى عبد الله العلي، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة،الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص36.

[2] عبد الرحمن الجاموس،**مرجع سبق ذكره** ، ص 235.

يشير (Wheelen & Hunger, 2000) إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تتمتع بالمعرفة لتحقيق الإبتكار في مجالات التسويق، وهنا ينبغي التركيز على مجالات البحث والتطوير إذا أرادت تحقيق النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبتكار، كما أنه الطريق الذي يمكن من خلاله توظيف المعرفة في إنتاج وتقديم سلع وخدمات جديدة للزبائن.

وتعد المعرفة في جوهرها أساسا في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل ركيزة أساسية في صياغة الخطة التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة، فضلا عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة في المؤسسة من شانه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي (البكري، 2004).

ويشير (عبيدات، 2000) إلى أن هناك العديد من المؤسسات اكتشفت بأن المعرفة على مختلف المستويات تشكل مصدرا للإبتكار، والأفكار المدرة للربح، لذا بدأت مؤسسات اليوم تغير وجه الممارسة الإدارية وتعتمد فلسفة مفادها إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين على الأصعدة كافة من اجل إخراج أفضل ما لديهم.

ويؤكد (Allee, 1997) أن العلاقة بين المعرفة والإبتكار في القدرات المعرفية التي تمتلكها المؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسة إبتكار منتجات جديدة بسرعة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل المنافسين.

وترى (Elsie, 1999) بأن المعرفة تعزز الإبتكار وتعزز قدرة المؤسسة على التنافس، فضلا عن أن العلاقة بين الاثنين لها دور كبير في صياغة إستراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبتكارية المؤسسة ومن ثم قدرتها التنافسية.

وذهب (Daft, 2001) إلى أن المعرفة تحفز الإبتكار، وتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، كما تهيأ أدوات للتغيير الإستراتيجي الكبير، وتحقق الإبتكار السريع و المستمر في التكنولوجيا و المنتجات والعمليات.

إن المؤسسات الحديثة تنظر إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبتكار، وتسعى المؤسسات الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها و إستراتيجيتها وتطوير منتجاتها و إستخدام الأدوات و الأساليب والطرق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار(أبو فارة، 2004).

ويشير(Wit & Meyer, 1998) إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرائق الجديدة لتحديد المشكلات وإختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الإستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات المؤسسية، واختيار الأكثر إبداعا منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لإكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير.[1]

بينما بين (Floyd, 2000) أنه للقيام بأي عملية إبتكارية يجب أن تتوافر لدى المؤسسة المعرفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من إتخاذ القرار في تحقيق الإبتكار من خلال صناعة السلع الإستثمارية المنافسة التي تمكنها من تحقيق قبولها في السوق و انتشارها وزيادة مبيعاتها و الطلب عليها، حيت تتمثل تلك المعرفة في الجوانب التالية:

---

[1] خيري علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي(دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات السياحية في مدينة دهوك)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص ص249،248.

1/ المعرفة بالسوق: و التي تتمثل بضرورة المعرفة بالطلب المتوقع والمحتمل على المنتجات في السوق، و أن المنتجات المتطورة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، وإنما يجب أن تتناسب أيضا مع التكاليف المتحققة وإمكانية الإستمرارية في السوق وسهولة تقديمها، وصيانتها من دون أي تعقيدات.

2/ المعرفة بالمنتج: تتمثل هذه المعرفة بضرورة المعرفة الشاملة بمواصفات وخصائص المنتج والمهارات ذات العلاقة بكيفية متابعة توفير المنتج وإستمرارية التحسين عليه بما يتناسب مع رغبات المستهلكين.

3/ المعرفة بالعملية والإنتاج: تتمثل هذه المعرفة بالعمليات الفنية والإدارية للمنتجات في بيئة أو أماكن التصنيع، بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بمجالات تنظيم البنية الأساسية للعملية الإنتاجية؛ بما يتضمن الطلبات من المنتجات والتوريد والرقابة على العمليات والشحن وكذلك جدولة الإنتاج وغيرها.

4/ المعرفة بتطوير السلع والعمليات: تتمثل هذه المعرفة بضرورة الإلمام بالعمليات الإنتاجية وكيفية ضبطها والرقابة عليها بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين والمصدرين و الموزعين وغيرهم من أصحاب المصالح و المنتفعين في السوق.

5/ المعرفة في مجال الإدارة والرقابة للمشروعات المنتجة: تتمثل هذه المعرفة بضرورة إتقان المهارات الإدارية الخاصة بالتنظيم و العمل الإداري والرقابة، بالإضافة إلى المعرفة بمختلف الموارد الإنتاجية كالموارد المادية و التكنولوجية والبشرية.

6/ المعرفة في مجال العمليات الجديدة وتصميم السلع: تتمثل هذه المعرفة في مجال تطوير و تصميم عمليات الإنتاج للمنتجات و كيفية اختيار مستلزمات التصنيع و نوعية المعدات و

الآلات اللازمة و كيفية ترتيبها، بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بعمليات الإمداد والتزويد والرقابة على الإنتاج، وكذلك العمليات الخاصة بالتخزين و التغليف والتعبئة.

7/ المعرفة بمتابعة توفير الخدمة والصيانة: تتمثل هذه المعرفة بكيفية متابعة توفير العناية الصحية للمنتجات و معدات التصنيع بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، و بما يكفل في إستمرارية وديمومة الإنتاج بالمستوى المطلوب.[1]

وبموجب ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي، وأن المعرفة التسويقية التي يتم الحصول عليها من البيئة المحيطة بالمؤسسة هي التي تحرك إدارة التسويق باتجاه إبتكار وتطوير السلع والخدمات. وبذلك فالمعرفة التسويقية تشكل المادة الأساسية لتقديم الإبتكارات المطلوبة للسوق و بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن، وبما أن هذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية، لذلك يجب معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الحصول عليها وتحديثها و استثمارها بالشكل المطلوب و بما يعزز مستويات الإبتكار داخل المؤسسة.[2]

---

[1] عاكف لطفي خصاونة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 59،60.

[2] خيري علي أوسو، **مرجع سبق ذكره**، ص 249.

خلاصة الفصل:

إن تبني مفهوم المؤسسة المتعلمة سيمهد الطريق نحو إيجاد حلول للمشاكل المستمرة والمتعلقة بنشاطها في بيئتها، وذلك من خلال الاستفادة من قاعدة المعرفة بصفة عامة والمعرفة التسويقية بصفة خاصة، مما يعطيها القدرة على التفكير إلخلاق. إذن المؤسسة المتعلمة هي واحدة من المؤسسات التي تبحث لخلق مستقبلها، وها يستوجب التعلم إلخلاق لأعضائها وبصورة مستمرة والإستجابة لإحتياجات الأفراد سواء من الداخل (العاملين) أو في إلخارج (الزبائن).

تمثل المعرفة التسويقية الجانب المهم لإدارة المعرفة ككل في المؤسسة، كونها تمثل أحد أجزائها الأساسية ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تعنى أكثر من غيرها بالتعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المؤسسة على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهات وتحركات المنافسين والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون والتغير فيها ... إلخ. لذا ومن خلال ذلك بدأت المحاولات لدمج نشاطات التسويق في إطار تنظيمي عام يقودنا بشكل مباشر إلى البعد البشري ممثلا بالمعرفة الظاهرة والضمنية للعاملين وربطها بتكنولوجيا المعلومات لتشكل لنا الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة التسويقية ، الذي سيعمل على تعزيز التراكم المعرفي والاحتفاظ به وتطويره والتشارك فيه ما بين العاملين في المؤسسة وفي مختلف أقسامها، وتطبيقها فيما تحتاجه المؤسسة. و لإدارة المعرفة التسويقية دور بالغ الأهمية في نجاح الإبتكار في عناصر التسويق في المؤسسة سواء من الناحية النظرية او العملية؛ فمن الناحية النظرية توفر إدارة المعرفة التسويقية رؤية واضحة للمؤسسة لما ينبغي ان تكون عليه عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة، أما من الناحية العملية فيمكن القول ان إدارة المعرفة التسويقية تعتبر مرافقا للإبتكار التسويقي في مختلف مراحله ، من مرحلة توليد الأفكار إلى مرحلة تقييم الأداء في مجال الإبتكار التسويقي.

الفصل الخامس:

دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر

الفصل الخامس: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر

تمهيد: من خلال الدراسة النظرية التي تم القيام بها حول مفهومي إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي، توصلنا إلى أن مفهوم إدارة المعرفة يحتاج إلى قدر كبير للتعريف، كما يحتاج إلى تسليط الضوء عليه من منظور تسويقي وتأثيره على الإبتكار التسويقي، لاسيما مع تعدد عمليات إدارة المعرفة التسويقية وتباين تأثيراتها وفقا للخصائص الديمغرافية للمستهلكين.

لذا حاولنا في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على عينة من موظفي مختلف المستويات الإدارية بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر وهذا لإبراز مختلف عمليات إدارة المعرفة التسويقية بها بشكل عام و دورها في تحقيق الإبتكار في عناصر مزيجها التسويقي.

لهذا الغرض تم معالجة هذا الفصل، بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- عرض عام لمجمع إتصالات الجزائر.
- تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: عرض عام لمجمع إتصالات الجزائر

يعتبر مجمع إتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في سوق الإتصالات، و يقدم تشكيلة واسعة من الخدمات لزبائنه و المتمثلة في خدمة الهاتف الثابت، خدمة الأنترنت، خدمة الهاتف النقال.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات المعلومات و الإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000؛ حيث جاء هذا القانون لأنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر"و ثانيهما بالإتصالات ممثلة في "إتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال، وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

و بمقتضى نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر

إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات، وبعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعت القرار 200/03 أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هدا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.[1]

المطلب الثاني: رسالة و أهداف مجمع إتصالات الجزائر

وضع مجمع إتصالات الجزائر رسالته المستمدة من ثقافته التنظيمية القائمة على الإبداع والإبتكار، ومن خلال هذه الرسالة إشتقّ مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

[1] مؤسسة إتصالات الجزائر، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/06/25، متاح على الموقع: www.AlgerieTélecom.dz

الفرع الأول: رسالة مجمع إتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية رسالة تقوم عليها الشركة و المتمثلة في؛ **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات:**[1]

1/ الجودة: كان لزوما على الشركة أن تؤسس لهذا الهدف ، لأن الجودة هي أساس أي منتج، فإذا كان المنتج جيد يستطيع المنافسة وكذا يستطيع إثبات وجوده في السوق، ولهذا عمدت إتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها وجعلها تساير التطورات الحاصلة في الساحة الدولية.

2/ الفعاليـة: فعالية أي منتج يكمن في قدرته على إثبات وجوده في الساحة ،ولهدا عملت إتصالات الجزائر مند البداية على أن يكون منتجاتها فعال.

3/ نوعية الخدمات: قامت إتصالات الجزائر بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للإتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف، و ذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة (ATM, SDH, IDR, CDMA) و بالرقمنة الكاملة للشبكات و تشغيل خدمات جديدة، مثل الأنترنت , الحوسبة التامة للتسيير التقني و التجاري و المالي.

وقد سمحت هده الأهداف الثلاثة التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

---

[1] **نفس المرجع**.

الفرع الثاني: أهداف مجمع إتصالات الجزائر: إنطلاقا من رسالة مجمع إتصالات الجزائر اشتقت أهدافه، والتي تمثلت فيما يلي:[1]

- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية؛
- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية؛
- الوصل بالشبكات العمومية لضمان إستمرارية الخدمة الشاملة؛
- تحديد تعريفة بأسعار معقولة؛
- نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة؛
- ترقية المنتجات المتوفرة لدى إتصالات الجزائر مثل؛ الأنترنت مع جواب(VSAT)، تأجير نطاق التمرير (WI-FI , WLL, FTTX) ؛
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات و تشجيع المبادرة و الإنفتاح على التكنولوجيات الجديدة؛
- السعي من اجل الحصول على حصص أكبر من سوق الإتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر والتخلي عن التصرفات السلبية وتكريس ثقافة مؤسسية مبنية على أساس المردودية و الفعالية؛
- صيانة فعالة للشبكات والتجهيزات من اجل التحسين المستمر لأدائها؛
- تحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المؤسسة، والسبيل الأنجع وتوفير ظرف العمل وعيش أفضل للأفراد.

---

[1] الجريدة الرسمية، **المنشور المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد39، الجزائر، المؤرخ في 2003/06/29، ص04.

المطلب الثالث: فروع مجمع إتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، و تتمثل هذه الفروع فيما يلي:[1]

1/ فرع إتصالات الجزائر «موبيليس»: مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2/ فرع إتصالات الجزائر للأنترنت «جواب»: مختص في تكنولوجيا الأنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة.وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...إلخ)، مربوطة حاليا بشبكات الأنترانت بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة «جواب».

3/ إتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

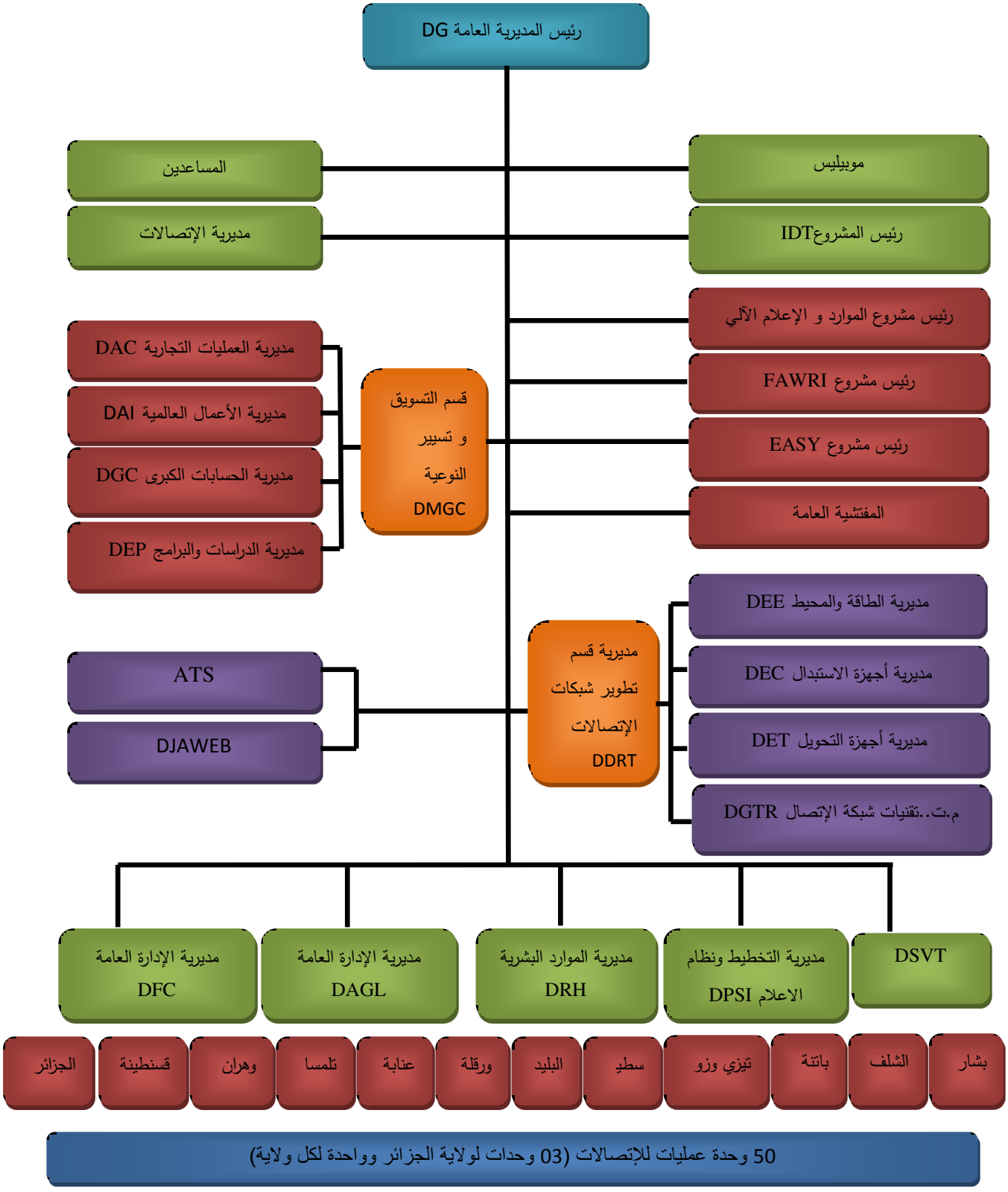
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي العام لمجمع إتصالات الجزائر

يوضح الشكل رقم (5-1) الهيكل التنظيمي لمجمع إتصالات الجزائر، والذي يبين كل الأقسام والمصالح والمديريات التابعة للمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر:[2]

---

[1] مؤسسة إتصالات الجزائر، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/06/17، متاح على الموقع: *www.AlgerieTélecom.dz*

[2] **نفس المرجع**.



الشكل رقم (5-1): الهيكل التنظيمي العام لمجمع إتصالات الجزائر

المصـدر: مؤسسـة إتصـالات الجزائـر، تـم الاطـلاع عليـه بتـاريخ: 2016/03/15، متـاح علـى الموقـع: *www.AlgerieTélecom.dz*

1/ الرئيس المدير العام PDG (Président Directeur General): هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية؛
- تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة؛
- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
- المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2/ مديرية التخطيط IDT (Information des Données Technique):

و تقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة؛
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام؛
- التنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية؛
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من سداد أو عدم السداد أو التعطلات.

3/ المفتشية العامة (Inspection General): وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير ومكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا؛
- القيام بتحقيقات في حالة أي تهديد للمؤسسة؛
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4/ المفتشية المركزية (Inspection Central): ومن مهامها ما يلي:

- مراقبة السير القانوني لمهام ومصالح المؤسسة؛
- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
- تشخيص وتحليل أي خلل في المؤسسة؛
- تقييم نوعية الخدمات للمستهلك؛
- الإشراف على الأيام الإعلامية للمؤسسة.

5/ مديرية التسويق وإدارة الجودة (Division Marketing et Gestion de Qualité): من مهامها ما يلي:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للمؤسسة؛
- تسيير المشاريع، التطوير المضبوط، تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل؛
- تسيير المراكز الملحقة.

وتضم من أربع مديرين هم على التوالي:

- مدير إدارة التسويق والجودة؛

- مدير الصفقات التجارية الدولية؛

- مدير الحسابات الكبرى؛

- مدير الدراسات والبرمجة.

6/ مديريــة تجهيــز الإتصــال (Direction de L'équipement de Communication): وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الإتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالإتصال، جهاز الحاسوب...إلخ.

7/ مديريــة تجهيــز التراســلات (Direction de L'équipement de Transmission): مهمتهــا التزيــد بــالأجهزة الخاصــة بعمليــة التراســلات بــين المؤسســة والمستهلكين.

8/ مديريــة التسيير التقنــي لشبكات الإتصال (Direction de la Gestion Technique des réseaux): وهي مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية؛

- مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات؛

- تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛

- تدعيم المديريات الإقليمية للإتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9/ مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي (Direction de Planification des Systèmes information): وهي مكلفة ب:

- تحديد الفرضيات لتطوير شبكات الإتصال؛
- إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية؛
- متابعة مخططات الإستثمارات؛
- التخطيط و التصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيما يخص الأنظمة العامة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

10/ مديريـة الطاقـة والمحـيط (Direction de l'énergie et de l'environnement): وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11/ مديريـة الموارد البشرية (Direction des Ressources Humaines):

وهي مكلفة بالمهام التالية:

- إعداد الدراسات و الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير؛
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير الموارد المالية والكفاءات البشرية.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيز.

12/ مديريـة الإدارة العامـة و الإمـداد (Direction de l'administration General et Logistique): ومن مهامها مايلي:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية؛
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة؛
- تسيير الميزانية والجباية؛
- إعداد ووضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

13/ الثلاث خطوط المباشرة: وهي على التوالي:

13-1/ خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال.

13-2/ خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لإتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

13-3/ خط جواب (Djaweb): وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة إتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والجودة، وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات (Actel)، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

المطلب الخامس: تكنولوجيا الجيل الثالث و الجيل الرابع بمجمع إتصالات الجزائر

في إطار مواكبة التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، تبنى مجمع إتصالات الجزائر تكنولوجيا الجيل الثالث (3G) و الجيل الرابع (4G) و استعملها في تطوير خدماته المقدمة لزبائنه.

الفرع الأول: تكنولوجيا الجيل الثالث (3G): تعتبر تكنولوجيا الجيل الثالث (3G) من إفرازات التغيرات و التطورات التكنولوجية السريعة.

1/ تعريف تكنولوجيا الجيل الثالث (3G):هو تكنولوجيا الهاتف النقال للإستيعاب الجيد للفائدة و المحاسن التي تجلبها تكنولوجيا الجيل 3 للمستخدمين ، من الضروري الرجوع إلى تطور مختلف التكنولوجيات المستعملة مسبقا في مجال الهاتف النقال. رتبت شبكات الهاتف النقال حسب تسلسل الأجيال : كانت البداية مع **NMT**، و هو شبكة تناظرية محصورة فقط على عدد جد بسيط من المشتركين و المدن الكبرى فقط . عقب ذلك، ظهر الجيل الثاني، و المعروف أكثر تحت إسم **GSM**، والذي شكل أول نظام للهاتف النقال الرقمي.

مع **GSM**، وجد ما يسمى بـ " شرائح سيم" و الهواتف الأرضية أصبحت هواتف نقالة. في البداية ، كانت عبارة عن شاشات باللونين الأبيض و الأسود، كما كان بالإمكان القيام بعدة إتصالات و تبادل الرسائل النصية القصيرة. تلتها ظهور الشاشات الملونة و أولى الخدمات المسماة بالوسائط :**MMS**، **WAP**، قراءة البريد الإلكتروني (خاصة بالنسبة للمؤسسات و المحترفين) ، إلا أنه بالنسبة للخدمات الأخيرة، و بالنسبة للجيل الثاني كانت نسبة التدفق ضعيفة مقارنة مع الطلب ، حيث لا تتعدى **280 كيلوبايت / الثانية**. لذا طورت تكنولوجيا جديدة وفقا للمقاييس العالمية **UMTS**، و النظام العالمي للإتصالات (النقال) و المسمى أيضا الجيل الثالث لتكنولوجيا النقال، و الذي اشتق منه إسم الجيل الثالث (3G).هو عبارة عن نظام الهاتف للصوت

و المعطيات بقدرة تحمّل خدمات و معطيات ذات التدفق العالي، و التي تطورت مع مرور الزمن: التطور الأول لـ **3G** هو **+3G**، يعتمد أساسا على مقاييس **HSPA**، إذ يسمح **+3G** بالإنتقال إلى تدفق أعلى من نظيره **3G**، كما سمح التطور الأخير لشبكات **3G**، المسمى أحيانا **HSPA**، **++3G**، أو **THDM**(أعلى تدفق للشبكة) بمضاعفة سرعة شبكات **+3G** و ذلك بتدفق يتراوح من 21 إلى 24 ميقابايت /ثانية.[1]

2/ التدفق النظري و التدفق العملي في تكنولوجيات شبكة الجيل الثالث(3G):

2-1/ التدفق النظري: لفظ تقني، وهو السرعة التي نتحصل عليها في ظروف مثآلية شرط أن تكون خالية وبدون تشويش على المجال الترددي.والتدفق النظري لشبكة الجيل الثالث(3G) هو أعلى تدفق في تكنولوجيا الجيل الثالث(3G) ب:42 ميقابايت/ثا، وتحضير للمستقبل جربت مؤسسة موبيليس بنجاح تدفقا نظريا يصل إلى 63 ميقا بايت/ثا.

2-2/ التدفق العملي: هو التدفق الفعلي عند الإتصال بالأنترنت لإرسال أو استلام حزم المعطيات، بما أنه يوجد نطاق ترددي واحد، فحتى لو كان واسعا جدا فإنه كلما ازداد عدد حزم المعطيات في آن واحد، كلما انخفضت سرعة كل واحدة منها، ففي سرعة الذروة يوجد ازدحام أكثر مقارنة بالساعات الفارغة.[2]

2-3/ مزايا تكنولوجيا الجيل الثالث(3G): تتميز تكنولوجيا الجيل الثالث (3G) بالخصائص التالية:[3]

---

[1] ماهو الجيل الثالث، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/04/12، متاح على الموقع:-*www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/*

[2] مؤسسة موبيليس، تم الإطلاع عليه بتاريخ :2016/04/15، متاح على الموقع: *www.mobilis.dz*

[3] ماهو الجيل الثالث ؟، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2016/04/12،*www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/*

– الإتصالات المرئية بين شخصين (أي إمكانية التحدث مع أي شخص و رؤيته في نفس الوقت)؛

– أنظمة تحديد المواقع العالمية، عملية وهامة للملاحة /الخرائط والحالات الطارئة؛

– تسهيل التجارة الإلكترونية البيع والشراء عبر الأنترنت بإستخدام تقنية الهاتف المتحرك؛

– تحويل العديد من الخدمات إلى شبكة الأنترنت؛

– يسهل الجيل الثالث(3G) تقديم لقطات مرئية من الأخبار والأحداث الرياضية في أي وقت وأي مكان.

الفرع الثاني: تكنولوجيا الجيل الرابع(4G):

تعد إتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE في شمال إفريقيا والثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا.

1/ تعريف تكنولوجيا 4G LTE:

ويمكن اعتبار 4G LTE (التطور على المستوى البعيد) لإتصالات الجزائر بمثابة استكمال للجيل الثاني(2G) والجيل الثالث (3G).[1] فهو يسمح بالإتصال بشبكة الأنترنت ذات التدفق العالي و الجد عالي (الموجات اللاسلكية)،حيث يوزع التدفق على الزبائن المتصلين بشبكة الأنترنت في آن واحد و على نفس المحطة اللاسلكية(EnodeB) .[2]

2/ مزايا تكنولوجيا 4G LTE: تتمتع تكنولوجيا 4G LTE، بعدة مزايا نوجزها في:[3]

---

[1] مؤسسة موبيليس، تم الإطلاع عليه بتاريخ :2016/10/07، متاح على الموقع: *www.mobilis.dz*

[2] مؤسسة إتصالات الجزائر، تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/05/17، متاح على الموقع:*www.4g.at.dz*

[3] مؤسسة إتصالات الجزائر، تم الإطلاع عليه بتاريخ:2016/05/17، متاح على الموقع: *www.Algérie télecom.dz*

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية. فهي تمكن من الدخول إلى الأنترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكي، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق وراحة عاليتين.
- تمكن سرعة التدفق الجد عالية لهذه التكنولوجيا من إجراء التحميلات فائقة السرعة، التصفح السهل الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط.
- تمكن تكنولوجيا 4G LTE من تقليص زمن الإستجابة إلى أقل من 150 ms.
- تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبون (CPE) بطريق سهلة وسريعة.
- يمكن للمستهلكين إستخدام مختلف الدعامات اللاسلكية) (Wifi) الكمبيوتر المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي.
- تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.

المطلب السادس: خدمات وعروض مؤسسة إتصالات الجزائر

الفرع الأول: الهاتف الثابت

يبين الجدول الآتي تطور العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف الثابت بالجزائر خلال الفترة (2004-2014).

الجدول رقم (5-1): تطور العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف الثابت بالجزائر بين 2004 و 2014

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
سلكي	2.312.720	2.313.000	2.217.699	2.210.209	2.365.949	1.998.052
التطور	+0.01 %	-04.12 %	- 0.34 %	+7.05 %	-15.55 %	+13.45 %
لاسلكي (WLL)	174.000	259.000	668.217	903.116	3.074.728	578.113
التطور	+48.85 %	+158.00 %	+35.15 %	-21.52 %	-18.44 %	+13.45 %
مجموع المشتركين	**2.486.720**	**2.572.000**	**2.885.916**	**3.113.325**	**3.074.728**	**2.576.165**
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	
سلكي	2.266.846	2.541.272	2.706.374	2.717.358	2.825.827	
التطور	+12.11 %	+6.50%	+0.41%	+3.99%		
لاسلكي (WLL)	2.576.165	518.064	524.958	421.529	272.960	
التطور	+21.01 %	+1.33%	-19.70%	- 35.25%		
مجموع المشتركين	**2.922.731**	**3.059.336**	**3.289.363**	**3.138.914**	**3.098.787**	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على www.arpt.dz

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف الثابت في الجزائر بلغ 2.486.720 سنة 2004، ثم إرتفع حتى وصل إلى 3.113.325 سنة 2007، وإنخفض بعد ذلك ليصل إلى 2.576.165 في سنة 2009، ثم ارتفع سنة 2012 ليصل إلى 3.289.363 وإنخفض بعد ذلك ليصل سنة 2014 ليصل إلى 3.098.787. والملاحظ من خلال الجدول هو أن اغلب مشتركي الهاتف الثابت من فئة الإتصالات السلكية، هناك تذبذب في نمو أو تطور عدد المشتركين بالنسبة للهاتف الثابت، وهذا راجع بطبيعة الحال للتغيرات الديناميكية السريعة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصالات، والتي أفرزت عن بدائل أخرى للإتصال أكثر تطورا.

الفرع الثاني: عدد مشتركي الأنترنت

الجدول رقم (5-2):عدد مستعملي الأنترنت بين سنتي 2004 و2012

السنة	عدد مستعملي الانترنت
2004	1.900.000
2005	1.920.000
2006	2.460.000
2007	3.000.000
2008	.3.500.000
2009	4.100.000
2010	4.500.000
2011	4.700.000
2012	9.000.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات من CERIST .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العدد الإجمالي لمشتركي الانترنت في الجزائر بلغ 1.900.000 في 2004، ثم ارتفع هذا العدد إلى ب :200.000 سنة 2005 ،أي وصل إلى 1.920.000، و واصل هذا العدد في الإرتفاع إلى أن وصل إلى حوالي 9.000.000. وهذا دليل قوي على سرعة إنتشار إستعمال شبة الانترنت في الجزائر، خاصة مع بعد إتجاه الجزائر إلى إرساء ما يسمى بمجتمع المعلومات، حيث اتخذت عدة إجراءات في هذا الشأن منها عملية أسرتك لتشجيع المواطنين لإقتناء حاسوب عائلي مع الدفع بالتقسيط. وأيضا شبكة البحث الجامعية، مشروع الأنترنت للكل و مشروع الحظائر المعلوماتية.

الفرع الثالث: الهاتف النقال

1/ تطور عدد المشتركين بالهاتف النقال في الجزائر: الجدول الأتي يبين تطور عدد مشتركي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2004-2013).

الجدول رقم (5-3): تطور عدد المشتركين بالهاتف النقال بالجزائر بين 2006 و 2013

السنوات	الدفع المسبق	نسبة التطور(%)	الدفع المؤجل	نسبة التطور (%)	مجموع المشتركين
2004	4.491.821	194.41+	390.593	11.90+	4.882.414
2005	13.224.269	54.12+	437.086	41.05+	13.661.355
2006	20.381.451	31.19 +	616.503	33.71 +	20.997.954
2007	26.737.774	16.21-	824.947	44.15+	27.562.721
2008	25.842.225	20.35+	1.189.247	36.92 +	27.031.472
2009	31.101.502	0.60 -	1.628.322	14.52+	32.729.824
2010	30.915.483	8.41+	1.864.682	%12.58+	32.780.165
2011	33.516.713	4.17+	2.099.213	%24.50+	35.615.926
2012	34.914.236	2.94+	2.613.467	%36.80+	37.527.703
2013	35.941.860	2.94+	3.575.185	%36.80+	39.517.045

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/02/25 ، www.arpt.dz

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تطور عدد مشتركي الهاتف النقال حسب خدمة الدفع كان كما يلي:
بالنسبة لمشتركي الهاتف النقال لخدمة الدفع المسبق فقد إرتفع من 4.491.821 سنة 2004 إلى 26.737.774 سنة 2007 ؛ ثم إنخفض بعد ذلك عددهم في سنة 2008 حيث بلغ 25.842.225، ثم إرتفع سنة 2009 ليصل 31.101.502، وعاود الإنخفاض في سنة 2010 حيث بلغ عدد مشتركي الدفع المسبق 30.915.483، ثم إرتفع بعد ذلك ليصل سنة 2013 إلى 35.941.860، وإنخفض بعد ذلك ليصل سنة 2014 إلى 3.098.787.
أما بالنسبة لمشتركي الهاتف النقال لخدمة الدفع المؤجل كان هناك تزايد في عدد المشتركين ؛ حيث بلغ عددهم في سنة 2004 ب: 390.593 لتتزايد بحوالي عشرة (10) أضعاف سنة 2014 إذ وصل عدد المشتركين إلى 23.575.185. والشيء الملاحظ هو أن هناك تذبذب بالنسبة الدفع المسبق، رغم أن هناك زيادة ملموسة في عدد المشتركين.وعلى العكس من ذلك فان هناك تزيد مطرد بالنسبة الدفع المؤجل .ويتوقع أن يستمر هذا التطور خلال السنوات القادمة، وهذا راجع لكون أن الهاتف النقال أصبح الوسيلة السهلة والمفضلة أمام الجزائريين للإتصال و الارتباط بالعالم الخارجي. وإلى ارتباط الهاتف النقال بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة؛ حيث أن التطور التكنولوجي المطرد أدى إلى إدخال تطورات وتحسينات مستمرة على الهاتف النقال، كما أن توطين

ونقل هذه التكنولوجيا أدى إلى التطوير المستمر لخدمات الإتصال، حيث أصبحت تتناسب مع الأذواق والمتطلبات العصرية للزبائن، وتلبي حاجات ورغبات مختلف الفئات العمرية، وهذا ما أدى إلى توسع مجال مشتركي الهاتف النقال ليشمل كل الفئات العمرية.

2/ نسبة نمو مشتركي الهاتف النقال في الجزائر في الفترة:2006-2013: الجدول الأتي يبين تطور نسبة مشتركي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2006-2013).

الجدول رقم (5-4): تطور نسبة المشتركين بالهاتف النقال بالجزائر بين 2006 و 2013

السنة	المتعامل				الكثافة
	ATM	OTA	OOREDOO	العدد الاجمالي	(%)*
2006	7.476.104	10.530.826	2.991.024	20.997.954	63.63
2007	9.692.762	13.382.253	4.487.706	27.562.721	81.55
2008	7.703.689	14.108.857	5.218.926	27.031.472	79.04
2009	10.079.500	14.617.642	8.032.682	32.729.824	91.68
2010	9.446.774	15.087.393	8.245.998	32.780.165	90.30
2011	10.515.914	16.595.233	8.504.779	35.615.926	96.52
2012	10.622.884	17.845.669	9.059.150	37.527.703	99.28
2013	12.451.373	17.574.249	9.491.423	39.517.045	102.11

* الكثافة الهاتفية هي عدد المشتركين في 100 نسمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم الاطلاع عليه بتاريخ www.arpt.dz، 2016/03/30

نلاحظ من الجدولين أعلاه تطور العدد الإجمالي للمشتركين في خدمة الهاتف النقال بصورة مذهلة؛ فبعد ما كان يقدر ب 20.997.954 سنة 2006 أي بكثافة،(63.63%) و وصل إلى 39.517.045 سنة 2013 أي بكثافة (102.11) بزيادة تقدر ب:18.519.091 .

فبالنسبة للمتعامل الجزائرية للإتصالات موبيليس (ATM) فقد كان هناك تذبذب في نمو عدد المشتركين، حيث بلغ عددهم في سنة 2006 ب: 7.476.104، ثم إرتفع بعد ذلك سنة 2007 وبلغ 9.692.762، ثم إنخفض في 2008 وقدر ب: 7.703.689 وإرتفع في 2009 ليصل 10.079.500، و إنخفض في السنة الموالية أي سنة 2010 حيث قدر ب: 9.446.774،إلا أنه في السنوات من 2011 إلى 2013 عرف تزايدا وصل سنة 2013 إلى 12.451.373.

وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمتعاملين (OTA) و (OOREDOO)، إذ كان نمو عدد المشتركين بهما تصاعديا، فبالنسبة للمتعامل (OTA) قدر عدد المشتركين به سنة 2006 ب: 10.530.826

وإرتفع عددهم ليصل سنة 2013 إلى 17.574.249.ونفس الشيء بالنسبة للمتعامل (OOREDOO)؛ إذا إرتفع عدد المشتركين به من 2.991.024 سنة 2006 ليصل 9.491.423 سنة 2013 .

3/ تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر للفترة:2006-2013: الجدول الآتي يبين تطور نسبة مشتركي الهاتف النقال بالجزائر خلال الفترة (2006-2013).

الجدول رقم (5-5): تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر بين 2006 و 2013

السنة	المتعامل			
	ATM(%)	OTA(%)	OOREDOO(%)	النسبة الاجمالية (%)
2006	35.60	50.15	14.25	100
2007	35.17	48.55	16.28	100
2008	28.50	52.19	19.31	100
2009	30.80	44.66	24.54	100
2010	28.82	46.02	25.16	100
2011	29.53	46.59	23.88	100
2012	28.31	47.55	24.14	100
2013	31.51	44.47	24.02	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تم الاطلاع عليه بتاريخ www.arpt.dz،2016/03/30

يلاحظ أن أكبر حصة سوقية خلال السنوات من 2006 إلى 2013 كانت من نصيب المتعامل (OTA)، يليه في المرتبة الثانية المتعامل(ATM) ، بينما جاء في لمرتبة الثالثة والأخيرة المتعامل (OOREDOO).وهذا راجع إلى المزايا التنافسية التي يمتلكها والتي أهلته للإستحواذ على أكبر حصة سوقية في السوق الجزائري للهاتف النقال.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

من اجل تصميم الدراسة الميدانية تم إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تمثلت المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة الميداني في تحيد أسلوب الدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات الأولية عن طريق الإستبيان.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم إستخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم إدارة المعرفة من منظور التسويق وأثر تبنيها من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر في تحقيق الإبتكار التسويقي؛ من خلال الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ونتائج الدارسات السابقة .كما تم إستخدام المنهج التحليلي وذلك لتحليل البيانات التي تضمنها الإستبيان التي صممها الباحث والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة: **(إدارة المعرفة التسويقية) و التابعة (الإبتكار التسويقي)**.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر من جميع المستويات الإدارية، وأمام كبر حجم المجتمع (2057) وإستحالة إجراء مسح شامل عليه، لجأنا إلى سحب عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة. ونظرا لعدم توفر المعلومات عن مجتمع الدراسة سوى حجمه، إستخدمنا العلاقة التالية:

$$\mathbf{n}=\frac{\boldsymbol{Z^2.N.p(1-p)}}{\boldsymbol{e^2(N-1)+Z^2p(1-p)}}$$

حيث:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: مستوى الثقة المطلوبة، فعند مستوى معنوية 0.05 فإن Z=1.96.

P: نسبة تواجد خصائص المجتمع في العينة المراد حسابها (في الغالب نفترض 0.05).

e: الخطأ المسموح به (في الغالب نفترض 0.05).

$$\mathbf{n=\frac{(1.96)^2.2057.(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2(2056)+(1.96)^2(0.5)(1-0.5)}}$$

$$\mathbf{n= 165}$$

الفرع الثالث: أدوات البحث وجمع البيانات: بغية تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات القابلة للوصف و التحليل؛ وهما:

أولا.المصادر الثانوية: تمت من خلال المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من كتب و رسائل جامعية و مجلات و ملتقيات وطنية و دولية وقواميس، العربية والأجنبية وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

ثانيا.المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجا الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، و قد صممت خصيصا لهذا الغرض.حيث تساعد أداة الإستبيان في توفير الوقت والجهد على الباحث، وقد راعى الباحث في تصميم أسئلة الإستبيان بأن تكون ذات النهايات المغلقة ،وذلك لسهولة و سرعة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإستكمال الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، تم تصميم أداة قياس و المتمثلة في الإستبيان.

الفرع الأول: أداة الدراسة: تم تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) بإتباع الخطوات التالية:

– الإطلاع على الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و الإستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته؛

– إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات الأولية؛

– عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛

– تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما رآه المشرف؛

– تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم، ليكون في صورته النهائية كما هو موضح في الملحقين (2) و (3)؛

– إجراء دراسة إختباريه ميدانية أولية (استطلاعية) للإستبيان بتوزيع 30 إستبيان و تعديل ما يناسب؛

– توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث.

الفرع الثاني: محاور وأبعاد الإستبيان: يتكون إستبيان الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: والتي تضمن متغيرات الدراسة، ويتكون من محورين:

المحور الأول: تضمن قياس إدارة المعرفة التسويقية من خلال (23) فقرات، مقسمة بين أبعاد إدارة المعرفة التسويقية الخمسة ،على النحو التالي:

البعد الأول: تشخيص المعرفة التسويقية، ويتضمن (05) عبارات.

البعد الثاني: توليد المعرفة التسويقية، ويتضمن (05) عبارات.

البعد الثالث: تخزين المعرفة التسويقية، ويتضمن (04) عبارات.

البعد الرابع: توزيع المعرفة التسويقية، ويتضمن (05) عبارات.

البعد الخامس: تطبيق المعرفة التسويقية، ويتضمن (05) عبارات.

المحور الثاني: و الذي تضمن قياس الإبتكار التسويقي من خلال (19) عبارة.

الجزء الثاني: و هو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) لعينة البحث، وذلك من خلال

(5) متغيرات (السن، الجنس، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري) لغرض وصف عينة البحث وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الفرع الثالث: صدق و ثبات الإستبيان: لقد تم إختبار أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1/ صدق أداة الدراسة: لضمان صدق أداة الدراسة و موضوعيتها، تم إجراء إختبار صدق أداة الإستبيان؛ أي التحقق من أن أداة القياس (الإستبيان) صالحة لقياس ما نهدف لقياسه.وقد تم التأكد من صدق الإستبيان من خلال طريقتين:

1-1/ الصدق الظاهري: فقد تطلب التحقق من صدق المحتوى للأداة عرض الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين أعضاء هيئة التدريس و المنتمين إلى العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بقصد الاستفادة من خبراتهم ،مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس ، وقد بلغ عدد المحكمين **(04) محكمين (أنظر الملحق رقم 01 قائمة بأسماء المحكمين)**، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات و مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا

من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة ،وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الإستبيان)، وتركزت توجيهات المحكمين على إنتقاد طول الإستبيان؛ حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة ،كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

و استنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر، وكنتيجة مباشرة لآراء المحكمين فقد إستقر الرأي على الأداة بعد إجراء التعديل المطلوب في فقراتها، إضافة وحذفا، شطرا و جمعا وتثبيتا و إعادة صياغة، وقد صححت الأداة قبل اجتيازها التحكيم لغويا وبعدها من قبل خبير في اللغتين العربية والفرنسية ،وقد تم التوصل إلى اعتماد فقرات الإستبيان في صورتها النهائية الملحقين (2 و 3).

1-2/ صدق المحتوى: تم التأكد من صدق محتوى أداة الدراسة من خلال:

أ/ صدق الإتساق الداخلي: يقصد بصدق الإتساق الداخلي، مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي بتطبيقها على (30) فردا تم إختيارهم من مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الإستبيان و الدرجة الكلية للبعد نفسه، وحساب معاملات الإرتباط بين كل محور من محاور الإستبيان و الدرجة الكلية للإستبيان، وذلك على النحو التالي:

- نتائج الصدق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التسويقية: يبين الجدول (5-6) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة التسويقية والدرجة الكلية للبعد؛ والذي

ببين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 5 %، وبذلك يعتبر المحور الأول صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (5-6): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة التسويقية و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	الفقرة	معامل الإرتباط لسبيرمان	القيمة الإحتمالية (Sig*)
	البعد الأول: تشخيص المعرفة التسويقية		
1	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص متغيرات البيئة الكلية (المتغيرات الديمغرافية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات الإقتصادية، المتغيرات السياسية، المتغيرات القانونية، المتغيرات الثقافية و المتغيرات التكنولوجية).	0.581	0.000
2	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص المنافسة ، حاجات ورغبات الزبائن و الموردون.	0.510	0.000
3	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الخبرات والمصادر الداخلية.	0.546	0.000
4	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الاستكشاف عبر شبكة الأنترنت.	0.447	0.000
5	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية من المصادر الخارجية.	0.694	0.000
	البعد الثاني: توليد المعرفة التسويقية		
6	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة بتحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة.	0.727	0.000
7	تولد مؤسسة إتصالات الجزائر المعرفة التسويقية من خلال إبداع العاملين في المؤسسة.	0.754	0.000
8	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باستئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها.	0.649	0.000
9	تُنشا مؤسسة إتصالات الجزائر وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة، وذلك لأنشاء المعرفة التسويقية.	0.708	0.000

10	تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة التسويقية.	0.809	0.000
	البعد الثالث: تخزين المعرفة التسويقية		
11	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتخزين المعرفة التسويقية عن طريق الأرشيف و المستندات الورقية.	0.311	0.000
12	تستعمل مؤسسة إتصالات الجزائر الوسائط الالكترونية لتخزين المعرفة التسويقية.	0.699	0.000
13	تتبع مؤسسة إتصالات الجزائر أسلوب خزن المعرفة الضمنية من خلال تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم مصدر المعرفة والخبرات.	0.703	0.000
14	تخزن المؤسسة المعرفة في قواعد المعرفة.	0.772	0.000
	البعد الرابع: توزيع المعرفة التسويقية		
15	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول الى قواعد المعرفة.	0.834	0.000
16	إصدار نشريات ودوريات و أنواع المطبوعات المختلفة.	0.844	0.000
17	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	0.819	0.000
18	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	0.864	0.000
19	تبادل المهام بين الموظفين من اجل تبادل الخبرات والمعرفة.	0.769	0.000
	البعد الخامس: تطبيق المعرفة التسويقية		
20	لإتصالات الجزائر القدرة على دمج المعرفة داخل وحداتها وأقسامها.	0.824	0.000
21	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في معالجات المشكلات الجديدة.	0.878	0.000
22	المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر متاحة لكل من يحتاجها.	0.886	0.000
23	توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في زيادة فاعلية أنشطتها التسويقية.	0.884	0.000

* يكون الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

- **نتائج الصدق الداخلي لأبعاد الإبتكار التسويقي:** يوضح الجدول (5-7) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني « الإبتكار التسويقي »، والدرجة الكلية للمحور؛ والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 5 %، وبذلك يعتبر المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه.

الجدول (5-7): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإبتكار التسويقي و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	الفقرة	معامل الإرتباط لسبيرمان	القيمة الإحتمالية (Sig*)
	الإبتكار التسويقي		
24	تعتبر قدرات الخدمة الحالية عامل مهم في تحديد قرار تطوير الخدمات الجديدة.	0.618	0.000
25	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتوظيف موارد قياسية وإجراءات متعددة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة.	0.532	0.000
26	لا تخشى مؤسسة إتصالات الجزائر المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار في خدماتها	0.215	0.000
27	تدعم الإدارة العليا أي أفكار تنطوي على إبتكار خدمات جديدة.	0.499	0.000
28	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإبتكار الدائم فيما يخص أسعار خدماتها.	0.594	0.000
29	حجم نفقات الترويج السنوية عالية.	0.614	0.000
30	تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر لإبتكار أساليب وطرق جديدة في ترويج خدماتها.	0.681	0.000
31	تحرص مؤسسة إتصالات الجزائر على التعريف بخدماتها قبل طرحها للسوق.	0.585	0.000
32	توزيع الوكالات التجارية ونقاط البيع يتماشى مع إحتياجات وكثافة السكان.	0.207	0.000
33	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باستقطاب الكفاءات المتميزة لتوظيفهم في مهام التوزيع.	0.715	0.000
34	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بدورات تكوينية لعمال	0.528	0.000

	البيع.		
35	تـولي مؤسسـة إتصـالات الجزائـر أهميـة لامـاكن تقـديم خدماتها.	0.573	0.000
36	تقـوم مؤسسـة إتصـالات الجزائـر بمكافـأة جهـود العـاملين المميزين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي لهم.	0.500	0.000
37	تقـوم مؤسسـة إتصـالات الجزائـر بالإسـتثمار فـي تـدريب موظفيها والتطوير المستمر لهم.	0.412	0.000
38	تتميز القوى العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالقدرة على توليد الأفكار الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ الفعلي من خلال الإبتكار.	0.680	0.000
39	تأخذ مؤسسة إتصالات بآراء وأفكار الموظفين لديها.	0.389	0.000
40	تقـوم مؤسسـة إتصـالات الجزائـر باختيـار وتنفيـذ العمليـات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها من اجل فعالية في الأداء.	0.589	0.000
41	تقـوم مؤسسـة إتصـالات الجزائـر بتنفيـذ العمليـات المتعلقـة بتقديم خدماتها بكفاءة.	0.713	0.000
42	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالتطبيق الأفضل للأفكار المبدعة.	0.742	0.000

* يكون الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

ب/ صدق الإتساق البنـائي لأبعاد الدراسـة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان، والجدول (5-8) يبين معاملات الإرتباط بين معدل كل بعد من أبعاد البحث مع المعدل الكلي لفقرات الإستبيان، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 5 %.

الجدول (5-8): معامل الإرتباط بين كل محور من محاور البحث مع المعدل الكلي لفقرات الإستبيان

البعد	العنوان	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية (Sig*)
1	تشخيص المعرفة التسويقية	1	0.000
2	توليد المعرفة التسويقية	0.469	0.000
3	تخزين المعرفة التسويقية	0.292	0.000
4	توزيع المعرفة التسويقية	0.377	0.000
5	تطبيق المعرفة التسويقية	0.339	0.000
المحور الأول	عمليات إدارة المعرفة التسويقية	0.636	0.000
المحور الثاني	الإبتكار التسويقي	0.709	0.000

* يكون الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-8) معامل الإرتباط بين كل بعد من أبعاد الإستبيان مع المعدل الكلي لفقرات الإستبيان، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 5 %، وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

2/ ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الإستبيان؛ أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ،أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الاستقرار في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم تحقق الباحث من ثبات إستبيان البحث من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

2-1/ طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

قام الباحث بتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمرا مقبولا، والجدول (5-9) يبين نتائج أداة الثبات لهذه البحث.

الجدول (5-9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1	تشخيص المعرفة التسويقية	5	0.638	0.799
2	توليد المعرفة التسويقية	5	0.831	0.912
3	تخزين المعرفة التسويقية	4	0.724	0.850
4	توزيع المعرفة التسويقية	5	0.752	0.867
5	تطبيق المعرفة التسويقية	4	0.927	0.854
المحور الأول	**عمليات المعرفة التسويقية**	**23**	**0.767**	**0.876**
المحور الثاني	**الإبتكار التسويقي**	**18**	**0.624**	**0.790**
جميع محاور البحث		**42**	**0.825**	**0.908**

*الثبات: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من نتائج الجدول (5-9) أن معامل قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان، فبالنسبة لمحور إدارة المعرفة التسويقية بلغت (0.767)، أما بالنسبة لمحور الإبتكار التسويقي فقد بلغت (0.624)، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان (0.825)، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان، فبالنسبة لمحور إدارة المعرفة التسويقية بلغت (0.876)، أما بالنسبة لمحور الإبتكار التسويقي فقد بلغت

(0.790)، كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبيان (0.908) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

2-2/ طريقة التجزئة النصفية: حيث تم تجزئة فقرات الإستبيان إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية و الأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم حساب معامل الإرتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الإرتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، معامل الإرتباط المعدل = $\frac{2r1}{1+r2}$، حيث r معامل الإرتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية .وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (5-10).

الجدول (5-10): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل الإرتباط	معامل الإرتباط المعدل
1	**تشخيص المعرفة التسويقية**	5	0.551	0.560
2	**توليد المعرفة التسويقية**	5	0.814	0.818
3	**تخزين المعرفة التسويقية**	4	0.670	0.699
4	**توزيع المعرفة التسويقية**	5	0.651	0.681
5	**تطبيق المعرفة التسويقية**	4	0.925	0.927
المحور الأول	**عمليات إدارة المعرفة التسويقية**	**23**	**0.757**	**0.762**
المحور الثاني	**الإبتكار التسويقي**	**19**	**0.601**	**0.609**
جميع محاور الإستبيان		**42**	**0.816**	**0.820**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (5-5) أن قيمة معامل الإرتباط المعدل سبيرمان براون (Spearman Brown مرتفع ودال إحصائيا .وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الإستبيان، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة البحث وإختبار فرضياته.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها ،فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Science) .وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت إلخماسي (1 غير موافق تماما، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت إلخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الإستبيان، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح؛ ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): المتوسطات الحسابية المرجحة والإتجاهات الموافقة لها

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع جدة، 2008، ص 541.

- تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة و تحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسية التي يتضمنها الإستبيان.

– المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

– الإنحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

– إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

– معامل ارتباط سبيرمان براون لقياس صدق المحتوى.

– إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova Test).

– إختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الإنحدار إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة(Multicollinearity).

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها يحتاج الباحث إلى تطبيق تحليل الإنحدار، ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الإنحدار، وهي:

– وجوب إستقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها؛

– وجوب ارتباط كل متغير مع نفسه بدرجة أعلى من ارتباطه مع كل المتغيرات الأخرى.

المطلب الرابع: إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة(Multicollinearity)

حيث يفترض هذا الشرط عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة حتى لا تؤثر في قوة النموذج و القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة منفردة، وتم إختبار هذا الافتراض من خلال معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح(Tolérance)، حيث يجب أن تكون قيم (VIF≤5) وأن تكون قيم (Tolérance≥20%). ولدى إجراء هذا الإختبار تبين أن قيمة VIF تراوحت

بين(1.119-3.121) وقيم Tolérance تراوحت بين (0.320-0.834).وهذه النتيجة تدل على أن هذا التداخل لا يشكل مشكلة كبيرة بين متغيرات البحث المستقلة كما هو مبين في الجدول(5-12).

الجدول رقم (5-12):إختبار إستقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	VIF	Tolérance
إدارة المعرفة لتسويقية	تشخيص المعرفة التسويقية	1.473	0.679
	توليد المعرفة التسويقية	3.001	0.333
	تخزين المعرفة التسويقية	1.199	0.834
	توزيع المعرفة التسويقية	1.426	0.701
	تطبيق المعرفة التسويقية	3.121	0.320

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

المبحث الثالث: نتائج التحليل وإختبار الفرضيات:

تم تحليل إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات كما يلي:

المطلب الأول: وصف أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

تم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة. و تظهر الجداول (5-8) و(5-9) و(5-10) و(5-11) و(5-12) هذه الخصائص.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يوضح الجدول (5-13) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول (5-13): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	86	57
أنثى	65	43
المجموع	**151**	**100**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يبين الجدول رقم (5-13) أن ما نسبته (57%) من عينة الدراسة من الذكور، بينما الباقي يمثل ما نسبته (43%) من الإناث، ويمكن إرجاع ذلك إلى توجه وتفضيل الإناث للعمل في قطاعات التربية والتعليم (سواء في المؤسسات التابعة لقطاع التربية الوطنية، أو المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي) وعزوفهم عن العمل في الإدارة. إضافة إلى ذلك يمكن تفسير هذا التفاوت إلى موقع المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، والتي يستحيل العمل فيها بالنسبة للإناث القاطنين بالولايات الأخرى، على خلاف ذلك تستقطب المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر إطارات وكفاءات من الذكور من مختلف بالولايات.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن: يوضح الجدول (5-14) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

الجدول (5-14): توزيع أفراد عينة البحث حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	32	21.20
بين 30 و 35 سنة	54	35.80
بين 36 و40 سنة	25	16.60
بين 41 و 45 سنة	25	16.60
أكثر من 46 سنة	15	9.90
المجموع	**151**	**100**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (5-14) أن ما نسبته (21.20%) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وان ما نسبته (35.80%) تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة، وبلغ أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 40 سنة نسبة (16.60%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 45 سنة (16.60%)، كما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 46 سنة (9.90%). ومن خلال قراء ة هذه النسب يتضح أن أعلى نسبة كانت من نصيب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 35 سنة، يليها أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، واحتل أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و40 سنة و و41 و 45 سنة نفس المرتبة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم 46 سنة. ويمكن تفسير هذا التفاوت في توزيع أفراد العينة على هذه الفئات إلى تبني مؤسسة إتصالات الجزائر لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إنتاج و تطوير خدماتها، وتوسع نقاط خدماتها، مما أدى إلى استحداث العديد من الوظائف التي تتطلب التحكم في التكنولوجيا لمواكبة التغيرات التكنولوجية، ولتغطية جميع نقاط تواجدها.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي: يوضح الجدول (5-15) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

الجدول (5-15): توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من البكالوريا	15	9.90
بكالوريا	17	11.30
مستوى جامعي (ليسانس/ماستر)	116	76.80
دراسات عليا (ماجيستير/دكتوراه)	3	2.0
المجموع	**151**	**100**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (5-15) أن ما نسبته (9.90%) من عينة الدراسة لهم مستوى دون البكالوريا، و ما نسبته (11.30%) من حملة بكالوريا، كما بلغ أفراد العينة الذين لهم مستوى التدرج (ليسانس، ماستر) نسبة (76.80%)، بينما بلغت نسبة الذين لهم دراسات عليا (2%) من عينة الدراسة. مما يشير إلى وجود إطارات مؤهلين علميا لشغل مختلف الوظائف في المؤسسة، ويعتبر قاعدة للمؤسسة في استثمار هذه الإطارات لخلف وتوليد معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في تحسين أدائها.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول (5-16) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول (5-16): توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	40	26.50
بين 5 و 10 سنوات	57	37.70
بين 11 و15 سنة	37	24.50
16 سنة فأكثر	17	11.30
المجموع	**151**	**100**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (5-16) أن ما نسبته (26.50%) من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و ما نسبته (37.70%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 و 10 سنوات، و بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 11 و 15 سنة (24.50%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تفوق سنوات الخبرة لديهم 16 سنة (11.30%). و تتفق هذه النسب مع توزيع أفراد العينة حسب السن، و كلما كان عدد سنوات الخبرة كبيرا فإن ذلك يصب في صالح المؤسسة كونها تمثل إطارات لديهم خبرات متنوعة

ومتعددة، بحيث يعزز قدرة المؤسسة على خلق و توليد معارف جديدة، وتطبيق هذه المعارف لأغراض التحسين والتطوير.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري: يوضح الجدول (5-17) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.

الجدول (5-17): توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري		التكرار	النسبة المئوية (%)
الإدارة العليا	مدير	1	0.70
	نائب مدير	1	0.70
الإدارة الوسطى	رئيس قسم	9	6
	رئيس مصلحة	23	15.20
الإدارة الدنيا	مكلف بالدراسات	11	7.30
	موظف تنفيذي	106	70.20
المجموع		**151**	**100**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يتضح من الجدول رقم (5-17) أن ما نسبته (1.40%) من عينة الدراسة هي من نصيب الإدارة العليا مقسمة بالتساوي بين الدير (0.70%) ونائب المدير (0.70%)، وان ما نسبته (21.20%) هي من نصيب الإدارة الوسطى، حيث (6%) لرؤساء الأقسام و (15.20%) لرؤساء المصالح، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين يمثلون الإدارة الدنيا (77.50%)، حيث أن ما نسبته (7.30%) للمكلفين بالدراسات و (70.20) للموظفين التنفيذيين. وهذه النسب متوافقة مع المستوى التعليمي، و يعود ذلك إلى أن الجزء الأكبر من أنشطة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بين الإدارتين الوسطى والدنيا.

المطلب الثاني: تحليل محاور وأبعاد الدراسة

لتحليل محاور وأبعاد الدراسة استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، ودرجة موافقة العبارة والأبعاد ككل لتحديد الاتجاه العام لأفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تشخيص المعرفة التسويقية:

يبين الجدول رقم (5-18) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تشخيص المعرفة التسويقية.

الجدول رقم (5-18): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تشخيص المعرفة التسويقية

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
1	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص متغيرات البيئة الكلية (المتغيرات الديمغرافية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات الإقتصادية، المتغيرات السياسية، المتغيرات القانونية، المتغيرات الثقافية و المتغيرات التكنولوجية).	14	8	25	66	38	3.70	1.18
		9.3	5.3	16.6	43.7	25.2		
2	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد	9	7	6	67	62	4.10	1.08

	حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص المنافسة ، حاجات ورغبات الزبائن و الموردون.	6	4.6	4	44.4	41.1		
3	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الخبرات والمصادر الداخلية.	4	6	14	71	56	4.11	0.92
		2.6	4	9.3	47	37.1		
4	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الاستكشاف عبر شبكة الأنترنت.	19	29	50	39	14	3	1.15
		12.6	19.2	33.1	25.8	9.3		
5	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية من المصادر الخارجية.	8	18	38	56	31	3.56	1.11
		5.3	11.9	25.2	37.1	20.5		
الإتجاه الكلي							**3.70**	**0.70**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5-18) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بتشخيص المعرفة التسويقية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 3 بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وإنحراف معياري بلغ (0.92)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الخبرات والمصادر الداخلية، فيما حصلت العبارة الثانية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.10 وإنحراف معياري بلغ (1.08)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص المنافسة، حاجات ورغبات الزبائن و الموردون، و حصلت العبارة الأولى على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.70 وإنحراف معياري بلغ (1.18)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص البيئة الكلية، وحصلت العبارة الخامسة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط

حسابي 3.56 وإنحراف معياري بلغ (1.11)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية من المصادر الخارجية، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة 4 بمتوسط حسابي 3 وإنحراف معياري بلغ (1.15)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **محايدون** في اعتبار أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الاستكشاف عبر شبكة الأنترنت. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن العبارات من 1الى 5 قيمة 3.70 وإنحراف معياري بلغ (0.70)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتشخيص المعرفة التسويقية التي تحتاجها.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة التسويقية

يبين الجدول رقم (5-19) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توليد المعرفة التسويقية.

الجدول رقم (5-19): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توليد المعرفة التسويقية

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
6	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة بتحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة.	6	6	23	49	67	4.09	1.05
		4	4	15.2	32.5	44.4		
7	تولد مؤسسة إتصالات الجزائر المعرفة التسويقية من خلال إبداع العاملين في المؤسسة.	4	14	12	58	63	4.07	1.05
		2.6	9.3	7.9	38.4	41.7		

8	تقــوم مؤسســة إتصــالات الجزائــر باستئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها.	9	13	45	55	29	3.54	1.08
		6	8.6	29.8	36.4	19.2		
9	تُنشا مؤسسة إتصالات الجزائر وحدات متخصصــة فــي متابعــة المعرفــة الجديــدة، وذلــك لأنشــاء المعرفــة التسويقية .	6	11	37	58	39	3.75	1.05
		4	7.3	24.5	38.4	25.8		
10	تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة التسويقية.	7	6	20	62	56	4.02	1.04
		4.6	4	13.2	41.1	37.1		
الإتجاه الكلي							**3.90**	**0.82**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5-19) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بتوليد وخلق المعرفة التسويقية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 6 بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وإنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة بتحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة، فيما حصلت العبارة 7 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.07 وإنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة من خلال إبداع العاملين، و حصلت العبارة 10 على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.02 وإنحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على التعلم التنظيمي لأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة ، وحصلت العبارة 9 على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.75 وإنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة

إتصالات الجزائر تقوم بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة عن طريق وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة 8 بمتوسط حسابي 3.54 و إنحراف معياري بلغ (1.08)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم باستئجار خبراء متخصصين لأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة . وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن العبارات من 6 إلى 10 قيمة 3.90 وإنحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة.

الفرع الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة التسويقية

يبين الجدول رقم (5-20) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تخزين المعرفة التسويقية.

الجدول رقم (5-20): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تخزين المعرفة التسويقية

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
11	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتخزين المعرفة التسويقية عن طريق الأرشيف و المستندات الورقية.	4	25	53	63	6	3.28	0.90
		2.6	16.6	35.1	41.7	4		
12	تستعمل مؤسسة إتصالات الجزائر الوسائط الالكترونية لتخزين المعرفة التسويقية.	3	5	14	39	90	4.38	0.93
		2	3.3	9.3	25.8	59.6		

13	تتبع مؤسسة إتصالات الجزائر أسلوب خزن المعرفة الضمنية من خلال تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم مصدر المعرفة والخبرات.	5	10	29	81	26	4.01	0.91
		3.3	6.6	19.2	53.6	17.2		
14	تخزن المؤسسة المعرفة في قواعد المعرفة.	4	7	30	46	64	4.38	0.87
		2.6	4.6	19.9	30.5	42.4		
الإتجاه الكلي							**3.86**	**0.63**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5–20) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بتخزين المعرفة التسويقية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارتين 12 و 14 بمتوسط حسابي بلغ 4.38 وإنحراف معياري بلغ (0.93) بالنسبة للعبارة 12 و (0.87) بالنسبة للعبارة 14، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتخزين المعرفة التسويقية التي تخلقها في الوسائط الالكترونية وفي قواعد المعرفة، فيما حصلت العبارة 13 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.01 وإنحراف معياري بلغ (0.91)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تتبع أسلوب تخزين المعرفة التسويقية الضمنية من خلال تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم مصدر المعرفة والخبرات، و حصلت العبارة 11 على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.28 وإنحراف معياري بلغ (0.90)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **محايدون** في اعتبار أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتخزين المعرفة التسويقية التي تخلقها عن طريق الأرشيف و المستندات . وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن العبارات من 11 إلى 14 قيمة 3.86 وإنحراف معياري بلغ (0.63)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتخزين المعرفة التسويقية التي تخلقها.

الفرع الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توزيع المعرفة التسويقية

يبين الجدول رقم (5-21) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توزيع المعرفة التسويقية.

الجدول رقم (5-21): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توزيع المعرفة التسويقية

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
15	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول قواعد المعرفة.	4	9	8	54	76	4.58	4.25
		2.6	6	5.3	35.8	50.3		
16	إصدار نشريات ودوريات و أنواع المطبوعات المختلفة.	2	7	12	66	64	4.21	0.88
		1.3	4.6	7.9	43.7	42.4		
17	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	5	5	11	68	62	4.17	0.94
		3.3	3.3	4.3	45	41.1		
18	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	6	4	16	60	65	4.15	0.99
		4	2.6	10.6	39.7	43		
19	تبادل المهام بين الموظفين من اجل تبادل الخبرات والمعرفة.	6	7	18	50	70	4.46	0.94
		4	4.6	11.9	33.1	46.4		
الإتجاه الكلي							**4.18**	**0.84**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5-21) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بتوزيع المعرفة التسويقية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 15 بمتوسط حسابي بلغ 4.58 وإنحراف معياري بلغ (0.93)، وهذا يدل على أن

أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن الوصول لقواعد المعرفة التسويقية في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون عن طريق شبكة معلومات داخلية، فيما حصلت العبارة 19 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.46 و إنحراف معياري بلغ (0.94)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن تبادل الخبرات و المهام في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون عن طريق تبادل المهام بين الموظفين، و حصلت العبارة 16 على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.21 وإنحراف معياري بلغ (0.94)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** بشدة على أن التشارك بالمعرفة التسويقية في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون عن طريق إصدار نشريات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة، وحصلت العبارة 17 على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.17 وإنحراف معياري بلغ (0.94)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن التشارك بالمعرفة التسويقية في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون عن طريق عقد دورات تكوينية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة 18 بمتوسط حسابي 4.15 وإنحراف معياري بلغ (0.99)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن التشارك بالمعرفة التسويقية في مؤسسة إتصالات الجزائر يكون عن طريق عقد اجتماعات و ندوات وورش عمل داخلية. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن العبارات من 15 إلى 19 قيمة 4.18 وإنحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتوزيع المعرفة التسويقية.

الفرع الخامس: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة التسويقية

يبين الجدول رقم (5-22) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التسويقية.

الجدول رقم (5-22): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول تطبيق المعرفة التسويقية

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
20	لإتصالات الجزائر القدرة على دمج المعرفة داخل وحداتها وأقسامها.	8	4	4	63	72	4.24	1.02
		5.3	2.6	2.6	41.7	47.7		
21	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في معالجات المشكلات الجديدة.	5	5	16	47	78	4.25	1
		3.3	3.3	10.6	31.1	51.7		
22	المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر متاحة لكل من يحتاجها.	1	7	8	16	44	4.12	1.15
		7	4.6	5.3	10.6	29.1		
23	توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في زيادة فاعلية أنشطتها التسويقية.	6	4	7	51	83	4.33	0.98
		4	2.6	4.6	33.8	55		
الإتجاه الكلي							**4.25**	**0.93**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5-22) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بتطبيق المعرفة التسويقية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 23 بمتوسط حسابي بلغ 4.33 وإنحراف معياري بلغ (0.98)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتوظيف المعرفة التسويقية التي تمتلكها في زيادة فاعلية أنشطتها التسويقية، فيما حصلت العبارة 21 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.25 وإنحراف معياري بلغ (1)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة**

علـى أن مؤسسـة إتصـالات الجزائـر تقـوم بتوظيـف المعرفـة التسـويقية التـي تمتلكهـا فـي معالجـة المشكلات الجديدة، و حصلت العبارة 20 على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.24 وإنحراف معياري بلغ (1.02)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن لمؤسسة إتصالات الجزائر القدرة على دمج المعرفة التسويقية داخل وحداتها و أقسامها، وحصلت العبارة 22 على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.12 وإنحراف معياري بلغ (1.15)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن المعرفة التسويقية التي تمتلكها مؤسسة إتصالات الجزائر متاحة لكل من يحتاجها. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن العبارات من 20 إلى 23 قيمة 4.25 و إنحراف معياري بلغ (0.93)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بالتوظيف و التطبيق الأمثل للمعرفة التسويقية التي تمتلكها.

الفرع السادس: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبتكار التسويقي

يبين الجدول رقم (5-23) التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محور الإبتكار التسويقي.

الجدول رقم (5-23): التكرارات (ت) والنسب المئوية (%) والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول الإبتكار التسويقي

الرقم	الفقرة	المقياس					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
		ت	ت	ت	ت	ت		
		%	%	%	%	%		
24	تعتبر قدرات الخدمة الحالية عامل مهم	1	4	11	76	59	4.25	0.76

	في تحديد قرار تطوير الخدمات الجديدة.	0.7	2.6	7.3	50.3	39.1		
25	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتوظيف موارد قياسية وإجراءات متعددة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة.	0	3	15	72	61	4.26	0.72
		0	2	9.9	47.7	40.4		
26	لا تخشى مؤسسة إتصالات الجزائر المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار في خدماتها	11	29	72	31	8	2.97	0.95
		7.3	19.2	47.7	20.5	5.3		
27	تدعم الإدارة العليا أي أفكار تنطوي على إبتكار خدمات جديدة.	8	10	27	67	38	4.05	3.44
		5.3	6.6	17.9	44.4	25.2		
28	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإبتكار الدائم فيما يخص أسعار خدماتها.	2	2	12	76	59	4.25	0.77
		1.3	1.3	7.9	50.3	39.1		
29	حجم نفقات الترويج السنوية عالية.	0	2	23	66	60	4.22	0.75
		0	1.3	15.2	43.7	39.7		
30	تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر لإبتكار أساليب وطرق جديدة في ترويج خدماتها.	4	3	8	78	58	4.21	0.85
		2.6	2	5.3	51.7	38.4		
31	تحرص مؤسسة إتصالات الجزائر على التعريف بخدماتها قبل طرحها للسوق.	5	6	11	71	58	4.13	0.95
		3.3	4	7.3	47	38.4		
32	توزيع الوكالات التجارية ونقاط البيع يتماشى مع إحتياجات وكثافة السكان.	8	21	56	51	15	3.29	1
		5.3	13.9	37.1	33.8	9.9		
33	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باستقطاب الكفاءات المتميزة لتوظيفهم في مهام التوزيع.	1	10	19	65	56	4.09	0.90
		0.7	6.6	12.6	43	37.1		
34	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بدورات تكوينية لعمال البيع.	2	4	11	91	43	4.11	0.76
		1.3	2.6	7.3	60.3	28.5		
35	تولي مؤسسة إتصالات الجزائر أهمية لاماكن تقديم خدماتها.	2	5	7	80	57	4.23	0.79
		1.3	3.3	4.6	53	37.7		
36	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بمكافأة	5	13	45	76	12	3.51	0.89

	جهود العاملين المميزين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي لهم.	3.3	8.6	29.8	50.3	7.9		
37	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإستثمار في تدريب موظفيها والتطوير المستمر لهم .	3	6	13	103	26	3.95	0.77
		2	4	8.6	68.2	17.2		
38	تتميز القوى العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالقدرة على توليد الأفكار الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ الفعلي من خلال الإبتكار.	4	9	24	69	45	3.94	0.97
		2.6	6	15.9	45.7	29.8		
39	تأخذ مؤسسة إتصالات بآراء وأفكار الموظفين لديها.	5	12	50	65	19	3.54	0.93
		3.3	7.9	33.1	43	12.6		
40	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها من اجل فعالية في الأداء.	3	3	11	76	58	4.21	0.82
		2	2	7.3	50.3	38.4		
41	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتنفيذ العمليات المتعلقة بتقديم خدماتها بكفاءة.	5	6	16	53	71	4.85	1.05
		3.3	4	10.6	35.1	47		
42	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالتطبيق الأفضل للأفكار المبدعة.	6	8	13	46	78	4.21	1.07
		4	5.3	8.6	30.5	51.7		
0.56	**3.98**	**الإتجاه الكلي**						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يشير الجدول رقم (5-23) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقيام المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر بالإبتكار التسويقي ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 41 بمتوسط حسابي بلغ 4.85 وإنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتنفيذ العمليات المتعلقة بتقديم خدماتها بكفاءة، في فيما حصلت العبارة 25 على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.26 و إنحراف معياري بلغ (0.72)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن مؤسسة

إتصالات الجزائر تقوم بتوظيف موارد قياسية و تقوم بإجراءات عديدة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة، و حصلت العبارات 24 و28 على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.25 و إنحراف معياري بلغ (0.76) بالنسبة للعبارة 24 و (0.77) بالنسبة للعبارة 28، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن قدرات الخدمة الحالية في مؤسسة إتصالات الجزائر عامل مهم في تحديد قرار تطوير الخدمات الجديدة، و كذلك بالنسبة للإبتكار الدائم فيما يخص أسعار خدماتها، وحصلت العبارة 29 على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.22 و إنحراف معياري بلغ (0.75)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن حجم نفقات الترويج السنوية بمؤسسة إتصالات الجزائر عالية، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارات و 30 و 40 و42 بمتوسط حسابي 4.21 و إنحراف معياري بلغ (0.85) بالنسبة للعبارة 30 و(0.82) بالنسبة للعبارة 40 و (1.07) بالنسبة للعبارة 42، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون بشدة** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى لإبتكار أساليب و طرق جديدة في ترويج خدماتها، إضافة إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم باختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة لأعمالها من اجل فعالية في الأداء، كما تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالتطبيق الأفضل للأفكار المبدعة، و جاءت في المرتبة السادسة العبارة 31 بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وإنحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تحرص على التعريف بخدماتها قبل طرحها للسوق، و حصلت العبارة 34 على المرتبة 7 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.11 و إنحراف معياري بلغ (0.76)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بدورات تكوينية لعمال البيع، وحصلت العبارة 33 على المرتبة 8 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.09 و إنحراف معياري بلغ (0.90)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون**

على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم باستقطاب الكفاءات المتميزة لتوظيفهم في مهام توزيع خدماتها، وجاءت في المرتبة 9 العبارة 27 بمتوسط حسابي 4.05 و إنحراف معياري بلغ (1.08)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن الإدارة العليا في مؤسسة إتصالات الجزائر تدعم أي أفكار تتضمن إبتكار خدمات جديدة، وجاءت في المرتبة 10 العبارة 37 بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وإنحراف معياري بلغ (0.77)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بالإستثمار في تدريب موظفيها و التطوير المستمر لهم، فيما حصلت العبارة 38 على المرتبة 11 بمتوسط حسابي 3.94وإنحراف معياري بلغ (0.97)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن القوى العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر تتميز بالقدرة على توليد الأفكار الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ الفعلي من خلال الإبتكار، و حصلت العبارة 39 على المرتبة 12 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.54 وإنحراف معياري بلغ (0.93)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تأخذ بآراء وأفكار موظفيها، وحصلت العبارة 36 على المرتبة 13 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.51 و إنحراف معياري بلغ (0.89)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بمكافأة جهود العاملين المميزين عن طريق التحفيز المادي و المعنوي لهم، وجاءت في المرتبة 14 العبارة 32 بمتوسط حسابي 3.29 و إنحراف معياري بلغ (1)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **محايدون** في اعتبار أن توزيع الوكالات التجارية و نقاط البيع يتماشى مع كثافة وإحتياجات السكان، و حصلت العبارة 26 على المرتبة 15 من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 2.97 و إنحراف معياري بلغ (0.95)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **محايدون** في اعتبار أن مؤسسة إتصالات الجزائر لا تخشى المخاطر الناتجة عن منهج التحسين و الإبتكار في خدماتها، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد

العينة عن العبارات من 24 إلى 42 قيمة 3.98 و إنحراف معياري بلغ (0.56)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة **موافقون** على أن مؤسسات إتصالات الجزائر تتبنى الإبتكار التسويقي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

من أجل إختبار فرضية الدراسة الأولى والتي مفادها وجود علاقة بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي، تم الاستعانة بمعامل الإرتباط سبيرمان الرتبي.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى حول العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

إذا كانت القيمة الإحتمالية Sig أكثر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي.

الجدول رقم (5-24): معامل الإرتباط بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي

الرقم	البعد	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الإحتمالية (*Sig)
1	تشخيص المعرفة التسويقية	0.309	0.000
2	توليد المعرفة التسويقية	0.671	0.000
3	تخزين المعرفة التسويقية	0.628	0.000
4	توزيع المعرفة التسويقية	0.675	0.000
5	تطبيق المعرفة التسويقية	0.629	0.000
المحور الأول	إدارة المعرفة التسويقية	0.709	0.000

* يكون الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يبين الجدول رقم (5-24) أن معامل الإرتباط بين إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.709، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وللتحقق أكثر من علاقة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى (05) فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول رقم (5-19) أن معامل الإرتباط بين تشخيص المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.309، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين تشخيص المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلـغ معامـل الإرتبـاط بـين توليـد المعرفـة التسـويقية و الإبتكـار التسـويقي فـي المديريـة العامـة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.671، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين توليد المعرفة التسويقية و الإبتكـار التسـويقي فـي المديريـة العامـة لمؤسسـة إتصـالات الجزائـر عنـد مسـتوى معنويـة ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضـية البديلـة: توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بـين تخـزين المعرفـة التسـويقية والإبتكـار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلـغ معامـل الإرتبـاط بـين تخـزين المعرفـة التسـويقية و الإبتكـار التسـويقي فـي المديريـة العامـة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.628، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين تخزين المعرفة التسويقية و الإبتكـار التسـويقي فـي المديريـة العامـة لمؤسسـة إتصـالات الجزائـر عنـد مسـتوى معنويـة ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية

التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الإرتباط بين توزيع المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.675، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين توزيع المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضـية البديلـة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بلغ معامل الإرتباط بين تطبيق المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يساوي 0.629، و القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين تطبيق المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).مما يعني قبول الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ورفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية حول تأثير إدارة المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي

تم إختبار فرضية الدراسة الثانية التي تنص على وجود أثر لإدارة المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) تم استعمال تحليل الإنحدار البسيط وإختبار (F).

الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، التشارك بالمعرفة التسويقية،

تطبيق المعرفة التسويقية) في تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، التشارك بالمعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) في تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى (05) فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تشخيص المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي، كما هو موضح في الجدول رقم (5-25).

الجدول رقم (5-25): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تشخيص المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	*B* معامل الإنحدار	DF درجات الحرية		Sig * مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	0.353	0.125	4.567	3.84	0.226	1	بين المجاميع	*0.000
						149	البواقي	
						150	المجموع	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-25) أثر تشخيص المعرفة على الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) 0.353 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد (R^2) بلغ0.125، أي أن ما قيمته 0.125 من التغيرات في الإبتكار التسويقي ناتج عن التغير في تشخيص المعرفة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (β) 0.226، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تشخيص المعرفة التسويقية يؤدي إلى الزيادة في الإبتكار التسويقي بقيمة 0.226، و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت 4.567 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت 3.84، و بقيمة إحتمالية 0.000 وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha \leq 0.05$). **وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي**، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار البسيط للتحقق من أثر توليد المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي، كما هو موضح في الجدول رقم (5-26).

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير توليد المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	*B* معامل الإنحدار	DF درجات الحرية		Sig * مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	0.507	0.257	11.073	3.84	0.410	1	بين المجاميع	0.000
						149	البواقي	
						150	المجموع	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-26) أثر تشخيص المعرفة على الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة

التسويقية على الإبتكار التسويقي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) 0.507 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05)، وبمعامل تحديد (R^2) بلغ 0.257، أي أن ما قيمته 0.125 من التغيرات في الإبتكار التسويقي ناتج عن التغير في توليد المعرفة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (β) 0.410، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توليد المعرفة التسويقية يؤدي إلى الزيادة في الإبتكار التسويقي بقيمة 0.410، و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت 11.073 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت 3.84، و بقيمة إحتمالية 0.000 وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha \leq$ 0.05). **وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي**، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية لتوليد المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 5%).

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار البسيط للتحقق من الإبتكار تخزين المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي، كما هو موضح في الجدول رقم (5-27).

الجدول رقم (5-27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تخزين المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	*B* معامل الإنحدار	DF درجات الحرية		Sig * مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	0.650	0.423	23.424	3.84	0.412	1	بين المجاميع	0.000
						149	البواقي	
						150	المجموع	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-27) أثر تشخيص المعرفة على الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) 0.650 عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد (R^2) بلغ0.423، أي أن ما قيمته 0.423 من التغيرات في الإبتكار التسويقي ناتج عن التغير في تخزين المعرفة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (β) 0.226، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخزين المعرفة التسويقية يؤدي إلى الزيادة في الإبتكار التسويقي بقيمة 0.412 و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت 23.424 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت 3.84، و بقيمة إحتمالية 0.000 وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha \leq 0.05$). **وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي**، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: يوجد الإبتكار ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار البسيط للتحقق من أثر توزيع المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي، كما هو موضح في الجدول رقم (5-28).

الجدول رقم (5-28): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير توزيع المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	*B* معامل الإنحدار	DF درجات الحرية		Sig * مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	0.680	0.462	27.509	3.84	0.412	1	بين المجاميع	0.387
						149	البواقي	
						150	المجموع	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-28) أثر تشخيص المعرفة على الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة

التسويقية على الإبتكار التسويقي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R)0.680عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05)، وبمعامل تحديد (R^2) بلغ0.462، أي أن ما قيمته 0.462 من التغيرات في الإبتكار التسويقي ناتج عن التغير في تخزين المعرفة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (β) 0.412، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخزين المعرفة التسويقية يؤدي إلى الزيادة في الإبتكار التسويقي بقيمة 0.412، و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت 27.509 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت 3.84، و بقيمة إحتمالية 0.000 وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha \leq$ 0.05). **وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي**، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05).

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي، كما هو موضح في الجدول رقم (5-29).

الجدول رقم (5-29): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي في مجمع إتصالات الجزائر

المتغير التابع	(R) الإرتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	*B* معامل الإنحدار	DF درجات الحرية		Sig * مستوى الدلالة
الإبتكار التسويقي	0.662	0.439	116.472	3.84	0.609	1	بين المجاميع	0.000
						149	البواقي	
						150	المجموع	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يوضح الجدول (5-29) أثر تشخيص المعرفة على الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) 0.662عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد (R^2) بلغ0.439، أي أن ما قيمته 0.439 من التغيرات في الإبتكار التسويقي ناتج عن التغير في تطبيق المعرفة التسويقية، كما بلغت درجة التأثير (β) 0.609، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق المعرفة التسويقية يؤدي إلى الزيادة في الإبتكار التسويقي بقيمة 0.609 و يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة حيث بلغت 116.472 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت 3.84، و بقيمة إحتمالية 0.000 وهي أقل من القيمة المحددة ($\alpha \leq 0.05$)**.وهذا ما يثبت صحة الفرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة التسويقية على الإبتكار التسويقي**، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة التسويقية على تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية يرجع للمتغيرات الشخصية

من أجل إختبار الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروق وإختلافات ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية يرجع للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الرئيسية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يرجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الرئيسية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة). عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى (05) فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (5-30): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الجنس

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig*
إدارة المعرفة التسويقية	ذكر	3.66	بين المجموعات	0.243	1	0.243	0.498	0.481
	أنثى	3.74	داخل المجموعات	72.783	149	0.488		
	المجموع	3.70	المجموع	73.027	150			

* يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-30) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة التسويقية وفقا للجنس. وقد بلغت قيم (F) للمحور 0.498 بقيمة إحتمالية 0.481 وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05). **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الجنس**، والسبب في عدم وجود إختلافات يرجع ربما لإكتساب و تأثر فئة الإناث بالعادات الذكورية في إدارة المعرفة التسويقية، و اندماج كل الموارد البشرية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما يمكن أن يرجع السبب إلى التفاوت في عدد الإناث و عدد الذكور في

عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الإناث (43%) من مجموع عينة الدراسة ، وبالتالي هذه النسبة لم تستطيع أن تؤثر على الإجابات الكلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير السن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (5-31): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير السن

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig*
إدارة المعرفة التسويقية	أقل من 30 سنة	3.59	بين المجموعات	2.709	4	0.677	1.406	0.235
	بين 30 و 35 سنة	3.67	داخل المجموعت	70.318	146	0.482		
	بين 36 و 40 سنة	3.71	المجموع		150			
	بين 41 و 45 سنة	3.64						
	45 سنة فأكثر	4.08						
	المجموع	3.70						

* يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-31) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة التسويقية وفقا للسن. وقد بلغت قيم (F) للمحور 1.406 بقيمة إحتمالية 0.235 وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05). **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير السن**، رغم أن هذا المتغير كان من المتوقع أن يكون له تأثير في إدارة المعرفة التسويقية في مجمع إتصالات الجزائر، لكون العمر متصل بالخبرة، وهذه الأخيرة تؤثر بالتأكيد على إدارة المعرفة التسويقية، فالموظف الذي عمره 46 سنة فأكثر ومهما كان المستوى الإداري الذي ينتمي إليه، و بالنظر إلى الخبرة التي قضاها في مختلف المناصب التي شغلها ستساعده و تمكنه من إدارة المعرفة التسويقية بفعالية عكس الموظف الذي ينتمي إلى الفئة العمرية السفلى.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (5-32): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig*
إدارة المعرفة التسويقية	أقل من البكالوريا	3.73	بين المجموعات	0.304	3	0.101	0.205	0.893
	بكالوريا	3.78	داخل المجموعات	72.723	147	0.495		
	مستوى جامعي	3.68	المجموع	73.027	150			
	دراسات عليا	3.45						
	المجموع	**3.70**						

* يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-32) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة التسويقية وفقا للمستوى الدراسي. وقد بلغت قيم (F) للمحور 0.205 بقيمة إحتمالية 0.893 وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05). **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي**، رغم أن هذا المتغير كان من المتوقع أن يكون له تأثير في إدارة المعرفة التسويقية في مجمع إتصالات الجزائر، لكون المستوى الدراسي يعكس الوظائف المشغولة، وعليه كلما كان المستوى الدراسي عالي كلما كانت الوظيفة المشغولة حساسة، وكلما كان للموظف صلاحيات أوسع، وبالتالي يكون له دور كبير في إدارة المعرفة التسويقية، كما يمكن أن يرجع السبب إلى التفاوت الكبير في عدد الذين لهم مستوى بكالوريا ومستوى جامعي (ليسانس، ماستر) مع الذين

لديهم أقل من البكالوريا ومستوى دراسات عليا (ماجستير ،دكتوراه) في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذين لهم مستوى بكالوريا ومستوى التدرج (ليسانس ماستر) (11.30%) و (76.80%) من مجموع عينة الدراسة على التوالي، كما بلغت نسبة الذين لديهم مستوى أقل من البكالوريا ومستوى بعد التدرج (9%) و (2%) من مجموع عينة الدراسة على التوالي، وبالتالي هذه النسب لم تستطيع أن تؤثر على الإجابات الكلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (5-33): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig*
إدارة المعرفة التسويقية	أقل من 05 سنوات	3.67	بين المجموعات	0.541	3	0.180	0.366	0.778
	بين 5 و10 سنوات	3.66	داخل المجموعات	72.468	147	0.493		
	بين 11 و 15 سنة	3.80	المجموع	73.027	150			
	16 سنة فأكثر	3.66						
	المجموع	**3.70**						

* يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-33) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة التسويقية وفقا لعدد سنوات الخبرة. وقد بلغت قيم (F) للمحور 0.366 بقيمة إحتمالية 0.778 وهي أكبر من القيمة المحددة (0.05). **وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة**، رغم أن هذا المتغير كان من المتوقع أن يكون له تأثير في إدارة المعرفة التسويقية في مجمع إتصالات الجزائر، لكون الخبرة متصل بالتراكم المعرفي، وهذه الأخيرة تؤثر بالتأكيد على إدارة المعرفة التسويقية، فالموظف الذي لديه خبرة 16 سنة فأكثر ومهما كان المستوى الإداري الذي ينتمي إليه، و بالنظر إلى المدة التي قضاها في مختلف المناصب التي شغلها ستساعده و تمكنه من إدارة المعرفة التسويقية بفعالية عكس الموظف الذي ينتمي لديه خبرة أقل من 05 سنوات

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة التسويقية و الإبتكار التسويقي في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع للوظيفة.

الجدول رقم (5-34): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA (F) في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الوظيفة

محاور الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig*
إدارة المعرفة التسويقية	مدير	4.40	بين المجموعات	8.748	5	1.750	3.947	0.002
	نائب مدير	1.40	داخل المجموعات	64.279	145	0.443		
	رئيس قسم	3.20	المجموع	73.027	150			
	رئيس مصلحة	3.71						
	مكلف بالدراسات	3.95						
	موظف تنفيذي	3.72						
	المجموع	3.70						

* يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الإستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-34) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة التسويقية وفقا للوظيفة المشغولة. وقد بلغت قيم (F) للمحور 3.947 بقيمة إحتمالية 0.002 وهي أصغر من القيمة المحددة (0.05). **وهذا ما يثبت صحة الفرضية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الوظيفة،** ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية لا نستطيع إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD،

وبالتالي يمكن تحديد الفروق الدالة إحصائيا عن طريق مقارنة المتوسطات، حيث كانت لصالح المدير بمتوسط حسابي 4.40، ويرجع ذلك إلى أن القرارات الغير مهيكلة تكون مصدرها الإدارة العليا، وتحديدا المدير بالنسبة للعينة المدروسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أُسقط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ،وذلك لمناقشة الإشكآلية وتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة المتعلقة بدور عمليات إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقية .فجاءت نتائج الدراسة لصالح الفرضية الأولى فيما يتعلق بالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، توزيع المعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) و الإبتكار التسويقي، وكانت لصالح الفرضية الثانية فيما يتعلق بتأثير عمليات إدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، توزيع المعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) على الإبتكار التسويقي، أما فيما يخص الفرضية الثالثة فجاءت كما يلي : إدارة المعرفة التسويقية ليس لها دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة التسويقية بالنسبة لمتغير الوظيفة. وخلاصة القول أن هناك تقارب كبير بين الدراستين النظرية والتطبيقية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي، الذي يعتبرا مصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية، و لأننا نعيش اليوم في عالم يحكمه مبدأ الشيء الثابت فيه هو التغير. وقد خلق هذا العصر جيل جديد من المؤسسات التي اعتمدت المعرفة والخبرة أساس لتفوقها التنافسي. وبات التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المؤسسات هو قدرتها على إمتلاك تلك المعرفة وإدارتها لأنها أصبحت المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية لها وأصبحت هذه المنافسة تدرك إن بقائها في طليعة المنافسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة سيتحقق عندما تمتلك المعرفة أكثر من منافسيها، والعمل على جعل قدرة تبادل المعرفة والتشارك بها متاحة في مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز القدرة على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع الزبون بتفاعل حقيقي أملا بالحصول على مديات كبيرة من رضاه وولاءه.

وقد كانت المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر المجال المكاني المختار لإسقاط الدراسة النظرية بمتغيراتها، بإعتبارها تتوافق مع موضوع الدراسة، وكفيلة بالإجابة على إشكاليته ومختلف التساؤلات الفرعية التي تتضمنها، و نفي أو تأكيد الفرضيات الموضوعة كإجابات محتملة لها، وقد تم الاستعانة بجموعه من الأساليب الإحصائية في سبيل ذلك، وتم الخروج بمجموعة من النتائج، المقترحات، والمتمثلة في:

1/ النتائج:

في ضوء ما تم استعراضه في الأدبيات من مفاهيم نظرية لموضوع البحث من جهة، وما أظهرته المعايشة الميدانية و التتبع الشخصي لواقع مؤسسة إتصالات الجزائر من جهة أخرى، فضلا عن البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان، ومن خلال النتائج الرئيسية التي تم

الحصول عليها عن طريق التحليل الإحصائي لهذه البيانات، من خلال مجموعة من الإحصاءات و التي على ضوئها تم التوصل إلى النتائج التالية:

– تعتبر إدارة المعرفة من منظور التسويق من المواضيع الحديثة، والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات المعاصرة في تحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي تنمية وتحسين مؤشرات أداءها التسويقي.

يعد الإبتكار في المجال التسويقي من الموضوعات المهمة والمعاصرة، لما له من أثر بالغ في تحقيق المؤسسة لأهدافها، باعتباره مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة إلى جانب مزايا أخرى، كالمرونة، التسليم، التكلفة الأقل، الجودة.

– تؤكد مختلف الأدبيات بضرورة التركيز على فلسفة التوجه نحو الزبون، بهدف ترجمة حاجاته ورغباته من خلال الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بإدارة معرفتها التسويقية.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتشخيص المعرفة التسويقية التي تحتاجها، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (4.11)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتوليد المعرفة التسويقية التي تحتاجها، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (3.70)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتخزين المعرفة التسويقية التي ، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (3.86)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتوزيع المعرفة التسويقية على كل من يحتاجها، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (4.18)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بتطبيق المعرفة التسويقية، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (4.25)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة. وهذا يدل على إدراكهم لأهمية تطبيقهم للمعرفة التسويقية في المؤسسة في الإبتكار التسويقي من اجل أن تحقق المؤسسة لأهدافها.

– إتضح بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بالإبتكار التسويقي، فقد حصل هذا المتغير على متوسط حسابي تبلغ قيمته (3.98)، وهذا ما يدل على اتفاق مفردات العينة بخصوص هذا المتغير ومدى أهميته للمؤسسة المبحوثة.

– أظهرت النتائج بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بالإبتكار فيما يخص مزيجها التسويقي (الخدمة التسعير، الترويج، التوزيع.

– أظهرت النتائج بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تقوم بالإبتكار فيما يخص مزيجها التسويقي الموسع (عمليات تقديم الخدمة، البيئة المادية، تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية لأفراد المؤسسة).

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، التشارك بالمعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) و الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة التسويقية (تشخيص المعرفة التسويقية، توليد المعرفة التسويقية، تخزين المعرفة التسويقية، التشارك بالمعرفة التسويقية، تطبيق المعرفة التسويقية) في تحقيق الإبتكار التسويقي بمجمع إتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

– عدم وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) فيما يتعلق بتشخيص المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير الجنس.

– عدم وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) فيما يتعلق بتشخيص المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير السن.

– عدم وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) فيما يتعلق بتشخيص المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير المستوى الدراسي.

– عدم وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) فيما يتعلق بتشخيص المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

– وجود فروق أو إختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$) فيما يتعلق بتشخيص المعرفة التسويقية في المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر يَرجع لمتغير الوظيفة.

– لا يتوافر لدى مجمع إتصالات الجزائر خطة إستراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة التسويقية و إدارتها بطريقة تمكنها من الاستفادة منها في تحقيق الإبتكار التسويقي.

2/ الإقتراحات التوصيات: بعد إنجاز و إستكمال الدراسة الميدانية التي كان محلها المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر تم الخروج بمجموعة من التوصيات، بحيث تعالج هذه التوصيات نقاط الضعف والقصور في مجمع إتصالات الجزائر:

– نظرا للدور الهام لإدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي كمصدر من رئيسي من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة، فعلى المؤسسة الإهتمام بها ووضعها كجزء من إستراتيجياتها، وذلك من أجل تقديم خدمات

مبتكرة ذات المواصفات و الجودة العالية و السعر المناسب و بطرق توزيعية مبتكرة، ومن خلال عمليات غير معقدة، ومن طرف أفراد مدربين و محفزين، وذلك ضمن بيئة مادية مريحة، تجعل الزبون يشعر وكأن الخدمة سلعة ملموسة.

– يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر النظر إلى المعرفة الضمنية بنفس الأهمية مع المعرفة الصريحة، وذلك لما لها من دور حاسم في مصير المؤسسة و أهدافها.

– يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر القيام بدورات تكوينية لمختلف المستويات الإدارية بصفة دورية حول إدارة المعرفة بصفة عامة، وإدارة المعرفة التسويقية بشكل خاص، وذلك للفت إنتباه المدراء والموظفين بأهمية هذا الحقل المعرفي.

– إنشاء نظام للتحفيز المادي والمعنوي خاص بالأفراد الذين يساهمون في تحقيق الإبتكار، وهذا لتشجيعهم وتحفيزهم.

– يجب على المؤسسات الجزائرية المبدعة بشكل عام و مؤسسة إتصالات الجزائر على وجه الخصوص القيام بحزمة من الإبتكارات التسويقية، تشمل جميع عناصر المزيج التسويقي (الخدمة، السعر، الترويج، التوزيع، تنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية للأفراد، عمليات تقديم الخدمة، البيئة المادية) دون التركيز على عنصر وإغفال الأخر.

– على مؤسسة إتصالات الجزائر الإهتمام برأس مالها الفكري كإطار متكامل بجميع مكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبائني)، حيث لايمكن التركيز على مكون دون الآخر، لما له من أهمية قصوى في إكساب المؤسسة لمزايا تنافسية واستدامتها، وانعكاس ذلك ايجابيا على مؤشرات أدائها التسويقي.

– ضرورة القيام بتقييم أداء الإبتكار التسويقي بصفة دورية وخاصة فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي، وذلك لغرض إكتشاف وتشخيص أسباب فشل بعض الإبتكارات، وتعزيز نجاح التي نالت قبول و إستجابة الزبائن بدرجة كبيرة.

– ضرورة قيام مؤسسة إتصالات الجزائر بأنشاء إدارة خاصة بالإبداع، تضم أعضاء ممثلين من الإدارات الأخرى، يعملون بصفة متكاملة، و هذا لإيجاد أفكار إبداعية، وترجمتها إلى واقع ملموس يحظى بقبول الزبائن، ويجعلها من مصاف المؤسسات المبدعة في قطاع الإتصالات.

3/ آفاق الدراسة:

بعد إتمام هذا العمل فقد رأى الباحث أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تغطيتها من قبل الباحثين، فلذلك يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات حول:

– إدارة المعرفة التسويقية و دورها في تفعيل الأداء التسويقي.

– أثر إدارة المعرفة التسويقية على الإستراتيجيات التنافسية.

– التوجه الإجتماعي للتسويق كمدخل لتحقيق الإبتكار التسويقي.

– أثر إدارة المعرفة التسويقية وجودة الخدمات على الأداء التسويقي.

– العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة التسويقية و عملياتها و أثرها على تطوير المنتجات الجديدة.

– تحليل إتجاهات مستهلكي السلع المعمرة حول الإبتكار التسويقي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- **القرآن الكريم:**

1.سورة البقرة، الآية 269.

- **الكتب**

2.إبراهيم إلخلوف المكاوي، **إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

3.إبراهيم بلحيمر، **أسس التسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

4.إبراهيم عواد المشاقبة، **أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

5.أحمد المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

6.أحمد النواعرة، **الإتصال و التسويق بين النظرية والتطبيق**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

7.أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي (مدخل إستراتيجي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

8.أحمد شاهين، صلاح عبد الحميد، **فنون الإعلان و التسويق**، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2014.

9.أحمد علي سليمان، **سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق**، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.

10.إسماعيل محمد السيد، **أساسيات بحوث التسويق (مدخل منهجي و إداري)**، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.

11.إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات المصرفية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

12.إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهيد القحطاني، **سلوك المستهلك (المؤثرات الإجتماعية والثقافية والنفسية والتربوية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

13.إيناس رأفت شومان، **التسويق وإدارة الإعلان**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.

14.بشير العلاق وآخرون، **إستراتيجيات التسويق**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

15.بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

16.بن شيحة صحراوي وآخرون، **التسويق السياسي**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2011.

17. بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)**، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

18. بن عيسى عنابي، **سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

19.تيسير العجارمة، محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **نظام المعلومات التسويقية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

20.ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

21.ثامر ياسر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

22.جعفر حسن الطائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.

23.جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

24.جمال يوسف بدير، **إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

25.جيل غريفن، **طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح (كيف تكسب ولائهم وكيف تحافظ عليهم)**، ترجمة أيمن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.

26.حميد الطائي، بشير العلاق، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

27.حسام فتحي أبو طعيمة، **الإعلان وسلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)**، دار الفاروق للنشر، الأردن، 2008.

28. حميد عبد النبي طائي وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة والأيزو**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

29.حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا و نظم المعومات في المنظمات المعاصرة (منظور إداري –تكنولوجي)**، مطبعة إبن العربي، العراق، 2014.

30.حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

31.خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة المعرفة(التحديات،التقنيات والحلول)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

32.خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

33.رائد يوسف الحاج، **إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

34.ربحي مصطفى عليان **أسس التسويق المعاصر**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

35.ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

36.رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

37.رعد عبد الكريم حبيب، هند نامر الشدوخي، **التسويق**، الطبعة الثالثة، مكتبة خوارزم، المملكة العربية السعودية، 2006.

38.زاهر عبد الرحمن عاطف، **مفاهيم تسويقية حديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

39.زكريا أحمد عزام وآخرون، **مباديء التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

40.زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي – تطبيقي متكامل)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2010.

41.سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

42.سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة (المفاهيم النظم، التقنيات)**، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006.

43.سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

44.السعيد مبروك إبراهيم، **المكتبات الالكترونية (رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

45.سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

46.سونيا غوبتا، دونالد ليهمان، **إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد (القيمة الإستراتيجية للعملاء على المدى الطويل)**، ترجمة: أمين الأيوبي، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2006.

47.شعبأن إياد عبد الله، **إدارة الجودة الشاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

48.شيماء السيد سالم، **الإتصالات التسويقية المتكاملة**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006.

49.طارق الحاج و آخرون، **التسويق (من المنتج إلى المستهلك)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

50.طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، **الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم (إتجاهات معاصرة)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.

51.عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

52.عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظام المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط5، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

53.عبد الحميد طلعت أسعد وآخرون، **سلوك المستهلك (المفاهيم العصرية والتطبيقات)**، مكتبة شقري، المملكة العربية السعودية، 2006.

54.عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

55.عبد الستار علي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

56.عبد السلام أبو قحف وآخرون، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

57.عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، الدار الجامعية، مصر، 2002/2001.

58.عبد السلام أبو قحف، **التسويق السياسي (فن البيع والتفاوض)**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

59.عبد المعطي حسن الخفاف، **هندسة التسويق (تقنية العمل)**، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

60.عدنان عواد الشوابكة، **دور نظام وتكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

61.عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع جدة، 2008.

62.عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات–النظرية والتطبيق)**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

63.علاء الغرباوي وآخرون، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

64.علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

65.علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

66.علاء فرحان طالب و آخرون، **نظام الاستخبارات التسويقية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

67.علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2014.

68.علي الحمادي، **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية**، دار إبن حزم، لبنان، 1999.

69.علي عبد الرضا الجياشي، **التسعير (مدخل تسويقي)**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

70.علي فلاح الزعبي، **الإتصالات التسويقية (مدخل منهجي–تطبيقي)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

71.علي فلاح الزعبي، **الإعلان الفعال (منظور تطبيقي متكامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

72.علي فلاح الزعبي، **بحوث التسويق (مدخل منهجي–تطبيقي)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

73.علي موسى الددا، **التسويق المعاصر (المفاهيم والسياسات)**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.

74.عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

75.فايز جمعة النجار، **نظام المعلومات الإدارية (منظور إداري)**، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

76.فريد النجار، **تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى)**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.

77.فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق (كيف تنشيء الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها)**، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2001.

78.كاسر نصر المنصور، **سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2006.

79.مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة(مدخل إستراتيجي متكامل وعصري)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

80.محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

81.محمد إبراهيم عبيدات، **التسويق الإجتماعي (الأخضر و البيئي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

82.محمد إبراهيم عبيدات، **بحوث التسويق (الأسس المراحل والتطبيقات)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

83.محمد إبراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

84.محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك (مدخل إستراتيجي)**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2004.

85.محمد الفاتح حمدي وآخرون، **تكنولوجيا الإتصال والإعلام الحديثة (الإستخدام والتأثير)**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

86.محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009.

87.محمد أمين السيد علي، **أسس التسويق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

88.محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2008.

89.محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة العلاقات مع العملاء (مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات)**، الدار الجامعية، مصر، 2013.

90.محمد عبد الفتاح، **التسويق الإستراتيجي**، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011.

91.محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

92.محمد عواد أحمد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

93.محمد حافظ حجازي، **المقدمة في التسويق**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

94.محمد فريد الصحن، **مباديء التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

95.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **الأساليب الكمية في التسويق**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

96.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

97.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

98.محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **سلوك المستهلك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

99.محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الصناعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

100.محمود صادق بازرعة، **إدارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001.

101.محمود عبد الفتاح، **نظرية التدريب(التحول من أفكار و مباديء التدريب إلى واقعه الملموس)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

102.مزهر شعبأن العاني، **نظام المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

103.منير نوري، **سلوك المستهلك المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

104.مؤيد عبد الحسين الفضل، علي عبد الرضا الجياشي، **الأساليب الكمية في التسويق**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012-2013.

105.ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002.

106.ناجي معلا، **بحوث التسويق (مدخل منهجي تحليلي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2002.

107.نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2005.

108.ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

109.نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

110.نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

111.نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.

112.نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الإبتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

113.نزار عبد المجيد البرواري ، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **إستراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2004.

114.نظام موسى سويدان، **التسويق المعاصر**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

115.نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق(مفاهيم معاصرة)**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

116.نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

117.نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الإبتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

118.هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر الأردن، 2004.

119.هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

120.هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري (إنطلاقة إدارية معاصرة)**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2008.

121.يافا وائل عبد ربه، **تعديل السلوك الإنساني**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- **الرسائل و الأطروحات:**

122.أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2008.

123.أحمد غازي محمد مهنا، **بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري (النموذج النوعي المقارن: نحو إطار ناظم لعملية القياس)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير اقتصاديات التنمية غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014.

124.أيمن برنجي، **الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك (دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التسويقية غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

125.إسماعيل سالم منصور ماضي، **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي (حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

126.إسماعيل عيسى ، **إستخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية(حالة مؤسسة صيدال بالمدية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر،2007-2008.

127.براهيمي عبد الرزاق، **تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

128.بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء (دراسة حالة مجمع صيدال:مديرية التسويق والإعلام الطبي)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجيستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.

129.حميدة بوداود، **أثر إدراك صورة العلامة على سلوك المستهلك (دراسة حالة علامة SIM)** ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.

130.خيرة عيشوش، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في المالية الدولية غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

131.ربا جزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (دراسات تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008.

132.ريتا موسى عبد الله العلي، **العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)**،

رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.

133.زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، **إدارة المعرفة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، نشرت، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2007.

134.سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر،2008/2007.

135.سلمان عبيد، **أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الموارد البشرية غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.

136.سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في أصول التربية غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2011.

137.الشيخ ولد محمد، **إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات اقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في العلوم الإقتصادية (بحوث العمليات وتسيير المؤسسات) غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

138.عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (لمعوقات وسبل التطوير)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.

139.عبد الله بن حمود بن محمد الحسني، **الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية إتخاذ القرار (دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

140.عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

141.لؤي صبحي دحبور، **دور المعرفة السوقية في إختيار الإستراتيجيات التنافسية (دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

142.لويزة بوشعير، **إستراتيجيات الإتصال التسويقي و مدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013-2014.

143.لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

144.محمد سليماني، **الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.

145.ناجحة محمد طاهر، **الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي (دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبأن و المواد الغذائية المحدودة: كربلاء)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.

146.نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

147.هجيرة زغاد، **إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بشلغوم العيد)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في التسويق غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2009-2010.

148.وهيبة مربعي، **دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011-2012.

- **المجلات والدوريات:**

149.أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، **مجلة الباحث** ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.

150.أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، **الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 08، العدد 22، 2012.

151.أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري (دراسة تحليلية)، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية**، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 23، العدد الأول، جانفي 2015.

152. أحمد محمودي ، محمد زيدان، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال (حالة مؤسسة اوراسكوم تيليكوم الجزائر Djezzy GSM)، **الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 15، جانفي 2016.

153.أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي: الإمارات، فرع مدينة العين)، **مجلة العلوم الإقتصادية**، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 16، العدد1، 2015.

154.بن داود العربي، عادل غزالي، معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها(الإدارة الجزائرية نموذجا)، **مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية**، العدد الثامن، جوان 2012.

155.بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقة مع الزبائن عامل أساسي لإستمرارية المؤسسات (تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :المديرية الجهوية ورقلة)، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2009-2010.

156.جمال خنشور، أثر القيمة-الزبون و المفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، **مجلة العلوم الإنسانية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، نوفمبر 2006.

157.جهاد صياح بني هاني، نادين محمد دركل، دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار (دراسة ميدانية على شركات الإتصالات الأردنية، مقبول للنشر)، **مجلة دورية نصف سنوية** ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد السابع، العدد14، ماي 2015.

158.حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، **مجلة جامعة دمشق**، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 01، 2012.

159.حكيم بن جروة، أثر إستخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر: فرع ورقلة)، **مجلة الباحث**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 11، 2012.

160.حكيم بن جروة، خليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق بالعلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، **المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 02، جوان 2015.

161.حيدر شاكر نوري، تقييم نظام تكنولوجيا المعلومات المتكامل في المنظمات (بحث إستطلاعي مقارن لآراء عينة من العاملين في كليتي العلوم و التربية الأصمعي في جامعة ديالى، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 71، 2013.

162.خيري علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي(دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات السياحية في مدينة دهوك)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010.

163.درمان سليمان صادق ،حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 29، العدد 85، 2007.

164.رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة السوقية و إستدامة الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى)، **تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العرق، المجلد 33، العدد 100، 2010.

165.ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، **مجلة الواحات للبحوث والدراسات**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 7، 2009.

166.سعدون حمود جثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية**، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.

167.سناء حسن حلو، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين: المركز الرئيسي)، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العراق، العدد 34، 2013.

168.شريف غياط ،محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع و الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 6، 2009.

169.صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات (دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق)، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45 ،2007.

170.علي فلاح الزعبي، دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان بالأردن(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين)، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد18، ديسمبر 2015.

171.عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات و أثره في تعزيز العلاقة مع الزبون (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبأن بالموصل)، **تنمية الرافدين**، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 31، العدد 90، 2009.

172.فارس هباش، خلق و تعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية و بحوث التسويق (دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف)، **مجلة البحوث الإقتصادية والمالية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2015.

173.فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (نموذج مقترح للقياس والتطبيق)، **مجلة النهضة**، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 13، العدد الأول، جانفي 2012.

174.محمد أحمد عبد القادر وآخرون، إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العدد 34، 2013.

175.محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن)، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 09، العدد 04، 2012.

176.محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 11، جوان 2012.

177.محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الإقتصادية، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة بسكرة، العدد 33، جانفي 2014.

178.محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استكشافية في شركات الإتصالات الأردنية)، **كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، العراق، العدد 19، 2009.

179.ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو إلخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها، **مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية)**، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، العدد الأول، جانفي 2012.

180.ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الإبتكاري في تعزيز الأداء التسويقي (دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة

بغداد)، **تنميـة الرافـدين**، كليـة الإدارة والاقتصـاد، جامعـة الموصـل، العـراق، المجلـد 36، العـدد 115، 2014.

181.نسيم فريال بلعلى، المنظمات المتعلمة (توظيف للذكاء والمعارف)، **مجلة دراسات اقتصادية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، العدد 01، 2014.

182.هبـة بوشوشـة، دور نظـم المعلومـات التسـويقية فـي صـنع القـرارات التسـويقية و دعـم عمليـة الرقابة داخل وظيفة التسويق، **مجلة البحوث الإقتصادية والمالية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2015.

183.الهلالـي الشربيني الهلالـي، إدارة رأس المـال الفكري و قياسـه وتنميتـه كجزء من إدارة المعرفـة في مؤسسات التعليم العالي، **مجلـة بحـوث التربيـة النوعيـة**، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22، جوان 2011.

184.يـونس عبـد العزيـز مقـدادي، المعرفـة السـوقية و دورهـا فـي تحديـد الإسـتراتيجيات التنافسـية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، **المجلـة العربيـة لضـمان جودة التعاليم العالي**، الأردن، المجلد الخامس، العدد العاشر، 2012.

- **الملتقيات، الندوات والأيام الدراسية:**

185.أحمد حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق (دراسة تحليلية من منظور ريادي)، **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال**، جامعة الملك سعود، سبتمبر 2014.

186.أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

187.أديب العمري، إبراهيم إلخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرف في التقليل من أثار المخاطر (دراسة نظرية)، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 18/16 أفريل 2007.

188.إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، **الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)**، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية، قطر، 6-8 أكتوبر 2003.

189.بشير عامر، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، **ملتقى دولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 19/18 ماي 2011.

190.ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، **المؤتمر العلمي الثاني**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، أفريل 2006.

191.ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 آفريل 2004.

192.خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

193.الزهرة فلاحي ، الحاج نوي ، إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، **الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.

194.الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الإبتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، **مؤتمر دولي حول منتجات و تطبيقات الإبتكار و الهندسة المالية (بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الإسلامية)**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 05 /06 ماي 2014.

195.عبد الكريم شوكال وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

196.عبد الناصر حسين زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل)، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009.

197.علي بن يحي عبد القادر، قويدر الواحد عبد الله، دور نظام المعلومات التسويقية في الترصد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة**

والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 08 /09 نوفمبر 2010.

198.علي عبد الله، نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، **الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**، جامعة البليدة 2، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.

199.علي فلاح الزعبي، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، **ملتقى دولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 18،19/2 ماي 2011.

200.عمر آيت مختار، معمر حمدي ،طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، **الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

201.مانع فاطمة، إدارة علاقة العملاء (نموذج لتطبيق ذكاء الأعمال في المؤسسات)، **الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 مارس 2012.

202.مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، **المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)**، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

203.مقدم عبيرات، مسعود بن مويزة، نظرية إدارة الإبداع في ظل عولمة الإدارة، **المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة**، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012.

204.موسى رحماني، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

205.الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، **إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والإبتكار في المؤسسة**، المندى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم االتسيير، جامعة عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

206.هجيرة شيخ، عائشة بوتلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال و آليات تطبيقها، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

207.وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

- **القواميس:**

208.عصام نور الدين، **معجم نور الدين الوسيط**، دار الكتب الجامعية، لبنان، 2005.

- **القوانين:**

209.الجريدة الرسمية، **المنشور المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية**، العدد39، الجزائر، المؤرخ في 2003/06/29.

- **المواقع الإلكترونية:**

210.أحمد السيد كردي، **المخاطر المدركة لدى المستهلك في التسوق عبر الأنترنت:**

www.alukah.net/culture/0/78647/

211.أكرم سالم، **المنظمات المتعلمة (منظمات التعلم قاعدة الإبتكار والخبرة):**

www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278

212.أحمد إبراهيم عبد الهادي، **تقسيم السوق:**

http//www.kenanaonline.com/files/0038/38333/تقسيم%20السوق.pdf

213.بيومي محمد عمارة، **سياسات التسعير وخصومات البيع**، 2010/2009:

www.olc.bu.edu.eg/olc/images/ts3ira.pdf

214.سعد عبد الكريم الساكني، **رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه،** جامعة أربد الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، ص ص 12-14:

iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52819

215.طارق نائل هاشم، عمر صالح أبو حميدة، **أثر الخطر المدرك على مراحل عملية إتخاذ قرار شراء الأجهزة الكهربائية المنزلية للمستهلك الأردني عبر الأنترنت:**

www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08/!!!!.doc

216.علي عبد الرضا علي، شفيق إبراهيم حداد، **المخاطرة المدركة وانعكاساتها في درجة تبني الزبون لتكنولوجيا التسوق عبر الأنترنت (دراسة ميدانية في البيئة الأردنية لخدمة التسوق عبر الأنترنت)**:*www.raheems.info/ima/43.doc*

217.فارس محمد فؤاد النقشبندي، **تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المؤسسات الخدمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك)**: *www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=103171*

218.ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون بإستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للإتصالات :فرع النجف)**، جامعة الكوفة، العراق:

http://www.rooad.net/uploads/news/wdaif.doc

219.صالح بن عبد الله الملحم، **إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة و أثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي**، المملكة العربية السعودية، 2010:

http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN014142.pdf

220.فاضل جميل طاهر، **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية)**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: *www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3332*

221.مؤسسة إتصالات الجزائر: *www.AlgerieTélecom.dz*

222.ماهو الجيل الثالث:*www.3g.dz/ar/la-3g-cest-quoi/*

223.مؤسسة موبيليس: *www.mobilis.dz*

224.مؤسسة إتصالات الجزائر:*www.4g.at.dz*

المراجع باللغة الأجنبية:

- **الكتب:**

225.Al.Hassael .M.M, **Le marketing (connaitre et comprendre le comportement de consommateur)**, 2dition publibook, France, 2014.

226.Arun Kumar ,Rachana Sharma, **Marketing Management** , Atlantic publishers and distributors, India,1998.

227.Chetan G .Chaudhari, Nilesh Gokhale, **Marketing management**, Nirali prakashan, India, 2009.

228.Claude Demeure, **Marketing**, 6 éme édition, Dunod, France, 2008.

229.Claude Servin, **Réseaux et Télécoms** , 2éme édition, Dunod, France, 2006.

230.Corinne Hervo, l**'ordinateur et l internet (Notions fondamentales)**, édition ENI, France, 2006.

231.Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau, **Le marketing de l'innovation (de la création au lancement de nouveaux produits)** ,2 émé édition, Dunod, France, 2011.

232.Evangelos. Grigoroudis, Yannis. Siskos, Customer **satisfaction evaluation (Methods for measuring and implementing service quality)**, Springer dordrecht heidelberg, Great Britain, 2010.

233.Gary Armstrong, Philip Kotler, Principes **de marketing** ,10 éme édition, Pearson éducation, France, 2010.

234.Hugues Angot, **Système d'Information de l'entreprise (Analyse théoriques des flux d'information et cas pratiques)** ,4 éme édition, édition de Boeck université, Belgique ,2004 .

235.Ian.Fillis, Ruth .Rentschler, **Creative Marketing (An Extended Metaphor for Marketing in A New Age**, Palgrave Macmillan,USA ,2006 .

236.Jean Jaque Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing **stratégique et opérationnel (du marketing a l'orientation-marchés)**, 7éme édition, Dunod, France, 2008.

237.Johan Strydom, **Introduction to marketing**, Third edition, JUTA Academic, South Africa, 2007.

238.John Burnett, **Introducing marketing**, Global text project, USA, 2010.

239.John Egan, Relationship **marketing (Exploring relational strategies in marketing)**, 238.Fourth edition, Pearson education limited, England, 2011,

240.Kotler et al, **Marketing** ,9 éme edition, Pearson, Australia, 2013.

241.Marc Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, **Etude de marchés (Méthodes et outils) ,3 éme édition**, édition de boek université, Belgique, 2010.

242.Marc Vandercamment et al, Marketing **(L'essentiel pour comprendre ,décider ,agir)** ,2éme édition , édition de Boek université ,Belgique ,2006.

243.Martin Christopher, **Relationship marketing (Creating stakeholder value)**, Butterworth Heinemann, Great Britain, 2002.

244.Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, **Etude de marchés (Méthodes et outils) ,3 éme édition**, édition de boek université, Belgique, 2010.

245.Matin Khan, **Consumer behavior**, New age international, India, 2007.

246.Michael J,Baker ,**The Marketing**, Fifth edition, Butterworth Beinemann Publisher ,Great Britain ,2003.

247. Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Dunod, France, 2005.

248.Nathalie. Guichard, Régine.Vanheems, **Comportement du consommateur et de l acheteur**, Bréal, France, 2004.

249.Philip Kotler et autres, **Marketing Management**, 15 édition, Pearson, France, 2015.

250.Philip Kotler, **Marketing Management (Millenium edition)**, 10 edition, Pearson, USA, 2000.

251.Philippe Atelin, **Réseaux informatique (Notions Fondamentales : Normes, Architectures, Modèle OSI ,TCP/IP ,Ethernet ,Wi-Fi,…)**, 3 éme édition, édition ENI ,France ,2009.

252.R .Ashely /Rawlins TD.DL, **Total Quality Management (TQM)**, AuthorHouse, USA, 2008.

253.R.K.Sugandhi, **Customer Relationship management**, New age international Publishers ,India ,2003.

254.Richard Ladwein, **le comportement de consommateur et de l'acheteu**r, 2éme édition, Economica, France, 2003.

255.Robert fey, Jean-Marie Gogue, **la maitrise de la qualité**, édition économica, Paris, 1998.

256.Ronald Maier, **Knowledge Management Systems (information and communication technologies for knowledge management)** , Third edition, Springer, 2007.

257.Sarmad Sadeghi, **Integrating quality and strategy (In health car organization)**, Jones and Bartlett Learning, USA, 2013.

258.Supriya Biswas, Relationship **marketing (concepts, theories and cases)**, Second edition, Eastern economy edition, India, 2014.

259.Tayeb Louafa, Francis-Luc Perret, Créativité **& innovation (L'intelligence collective au service du management de projet)**, EPFL press , Espagne, 2008.

260.Theodosios Tsiakis, **Trends and innovations in marketing information systems**, Business science reference, USA, 2015.

261.Thierry Brunet et al, **Management des organisations (première STG)**, Bréal édition, France, 2005, 248.Thierry Colmant, Au **cœur de votr réussite…(le marketing, un outil pour faire grandir votre entreprise**), édition edipro, Belgique, 2009.

262.Thomas Anderson, Martin Curley, Piero Formica, **Knowledge-Driven Entrepreneurship**, Springer, USA, 2010.

263.Tugrul et al, **Technology assessment (Forecasting futur adoption of energing technologies)**, Erich Shmidt Verlag,Germany, 2011, p171.

264.Ulrike Myrhofer, **marketing**, 2 éme édition, Bréal, France, 2006.

265.William M.Pride and al, **Marketing Principles**, Asia Pacific Edition, Australia, 2012.

266.Yves CHIROUZE, Le **Marketing stratégique (Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre)**, Ellipses, France ,1995.

267.Yves Pariot, **Les outils du marketing stratégique et opérationnel**, 2 éme édition, groupe Eyrolles, France, 2011.

- **الرسائل و الأطروحات:**

268.Bahloul Djida, **Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies (appliquant aux incidents informatique)**, Thèse en vue de l'obtention diplôme de doctorat en documents multimédias images et systèmes d'information communicants non publiée, l'institue nationale des sciences appliquées a Lyon, France, 2006.

269.Seguini Fadhila, **L'analyse de la démarche Knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne (cas de l'entreprise SONATRACH)**, Mémoire en vue de l'obtention diplôme de magister en management de l'entreprise non publiée, Faculté des sciences économiques et des sciences commerciales et des sciences de gestion, Université de TIZI-OUZOU, Algérie,2006.

- **مجلات ودوريات:**

270.Jhon Jirard, Joann Girard, **Defining Knowledge management (Toward an applied compendium)**, Online journal of applied knowledge management, Vol 03, N° 01 , 2015.

271.Kamayar Kavosh and others, Critical success factors in customers relationship management implementation, **International journal of**

management sciences and business research, Faculty of management and human resource development, Univercity Skudai Johor, Malaysia, Volume 1, Issue 6, 2012.

272.Michael Gibbert and al, Five styles of Customer Knowledge Management and how smart companies use them to create value, **European management journal**, Elsevier science, Great Britain, Vol 220; N° 05, 2012.

- **المواقع الإلكترونية:**

273.Cristiano Castelfranchi, **Trust mediation in knowledge management and sharing**, P2, Available at :
https://www.researchgate.net/.../220852809_Trust_Mediation_in_Knowledge_Management_and_Sharing

274.Jennex M. Olfman L, **Assessing knowledge management success effectiveness models**, Proceeding of the 37 th Hawaii international conference on system sciences, 2004, P146:
https://www.researchgate.net/.../220852809_Trust_Mediation_in_Knowledge_Management_and_Sharing

275.Murray E. Jennex & Lorne Olfman, **Assessing Knowledge success /effectiveness models**, Proceding of the 37 th Hawaii international conference on system sciences, 2004:
:https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/.../205680236c.pdf

276.Olivier Serrat, **Notions of knowledge management (Knowledge solutions)**, Asian Develpment Bank*: www.adb.org/sites/default/.../notions-knowledge-management.pdf*

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان).

الملحق رقم 2: الإستبيان باللغة العربية.

الملحق رقم 3: الإستبيان باللغة الفرنسية.

الملاحق:

الملحق رقم 1

قائمة المحكمين لأداة الدراسة (الإستبيان)

الرقم	إسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	بيشاري كريم	أستاذ محاضر «أ»	تسويق	جامعة علي لونيسي –البليدة 2–
2	طويطي مصطفى	أستاذ محاضر «أ»	إقتصاد كمي	جامعة آكلي محند أوالحاج –البويرة–
3	فيلالي حمزة	أستاذ محاضر «أ»	إدارة الأعمال	جامعة آكلي محند أولحاج –البويرة–
4	وعيل ميلود	أستاذ محاضر «أ»	إقتصاد كمي	جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–

الملحق رقم 2

جامعة علي لونيسي – البليدة 02-

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: إستبيان

الأخ الكريم /الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة أكاديمية بعنوان: **دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الإبتكار التسويقي بالمديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر**، ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في تخصص التسويق، ولأنجاح هذه الدراسة فإن رأيكم يهمنا كثيرا؛ لذا نتطلع لتعاونكم معنا في تعبئة هذا الإستبيان للوصول إلى النتائج العلمية المرجوة. مع التأكيد بأن معلومات الإستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي المذكور و ستكون موضوع سرية تامة.

كما اغتنم هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذا الإستبيان، راجيا أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (×) في إلخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: راقي دراجي

الجزء الأول: الفقرات المشكلة للإستبيان

يرجى وضع علامة (×) في إلخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عن عبارات المحورين الأول والثاني.

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة التسويقية

البعد الأول: تشخيص المعرفة التسويقية		بدائل الإجابة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص متغيرات البيئة الكلية (المتغيرات الديمغرافية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات الإقتصادية، المتغيرات السياسية، المتغيرات القانونية، المتغيرات الثقافية و المتغيرات التكنولوجية).					
02	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية فيما يخص المنافسة، حاجات ورغبات الزبائن و الموردون.					
03	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الخبرات والمصادر الداخلية.					
04	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية عن طريق الاستكشاف عبر شبكة الأنترنت.					
05	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتحديد حاجاتها من المعرفة التسويقية من					

	المصادر الخارجية.					
البعد الثاني: توليد المعرفة التسويقية						
06	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بأنشاء وتوليد المعرفة التسويقية غير المتوفرة بتحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة.					
07	تولد مؤسسة إتصالات الجزائر المعرفة التسويقية من خلال إبداع العاملين في المؤسسة.					
08	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باستئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها.					
09	تُنشا مؤسسة إتصالات الجزائر وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة،وذلك لأنشاء المعرفة التسويقية .					
10	تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة التسويقية.					
البعد الثالث: تخزين المعرفة التسويقية						
11	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتخزين المعرفة التسويقية عن طريق الأرشيف و المستندات الورقية.					
12	تستعمل مؤسسة إتصالات الجزائر الوسائط الالكترونية لتخزين المعرفة التسويقية.					
13	تتبع مؤسسة إتصالات الجزائر أسلوب خزن المعرفة الضمنية من خلال تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم مصدر المعرفة والخبرات.					
14	تخزن المؤسسة المعرفة في قواعد المعرفة.					
البعد الرابع: توزيع المعرفة التسويقية						
15	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول قواعد المعرفة.					
16	إصدار نشريات ودوريات و أنواع المطبوعات المختلفة.					

17	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.					
18	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.					
19	تبادل المهام بين الموظفين من اجل تبادل الخبرات والمعرفة .					
البعد الخامس: تطبيق المعرفة التسويقية						
20	لإتصالات الجزائر القدرة على دمج المعرفة داخل وحداتها وأقسامها.					
21	يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في معالجات المشكلات الجديدة.					
22	المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر متاحة لكل من يحتاجها.					
23	توظيف المعرفة التي تمتلكها إتصالات الجزائر في زيادة فاعلية أنشطتها التسويقية.					

المحور الثاني: الإبتكار في عناصر المزيج التسويقي

الإبتكار التسويقي		بدائل الإجابة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	تعتبر قدرات الخدمة الحالية عامل مهم في تحديد قرار تطوير الخدمات الجديدة.					
25	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتوظيف موارد قياسية وإجراءات متعددة في جميع مشاريع تطوير الخدمات الجديدة.					
26	لا تخشى مؤسسة إتصالات الجزائر المخاطر الناتجة عن منهج التحسين					

	والإبتكار في خدماتها					
27	تدعم الإدارة العليا أي أفكار تنطوي على إبتكار خدمات جديدة.					
28	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإبتكار الدائم فيما يخص أسعار خدماتها.					
29	حجم نفقات الترويج السنوية عالية.					
30	تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر لإبتكار أساليب وطرق جديدة في ترويج خدماتها.					
31	تحرص مؤسسة إتصالات الجزائر على التعريف بخدماتها قبل طرحها للسوق.					
32	توزيع الوكالات التجارية ونقاط البيع يتماشى مع إحتياجات وكثافة السكان.					
33	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باستقطاب الكفاءات المتميزة لتوظيفهم في مهام التوزيع.					
34	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بدورات تكوينية لعمال البيع.					
35	تولي مؤسسة إتصالات الجزائر أهمية لاماكن تقديم خدماتها.					
36	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بمكافأة جهود العاملين المميزين عن طريق التحفيز المادي والمعنوي لهم.					
37	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإستثمار في تدريب موظفيها والتطوير المستمر لهم .					
38	تتميز القوى العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالقدرة على توليد الأفكار الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ الفعلي من خلال الإبتكار.					
39	تأخذ مؤسسة إتصالات بآراء وأفكار الموظفين لديها.					

40	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر باختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها من اجل فعالية في الأداء.					
41	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتنفيذ العمليات المتعلقة بتقديم خدماتها بكفاءة.					
42	تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالتطبيق الأفضل للأفكار المبدعة.					

الجزء الثاني: الخصائص الديمغرافية

يرجى وضع علامة (×) في إلخانة المناسبة.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و 35 سنة

☐ بين 36 و 40 سنة ☐ 41 و45 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3-المستوى الدراسي: ☐ أقل من البكالوريا ☐ بكالوريا

☐ مستوى جامعي (ليسانس، ماستر) ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4-عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ بين 05 و10 سنوات

☐ بين 11 و15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

5-الوظيفة: ☐ مدير ☐ نائب مدير

☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة

☐ مكلف بالدراسات ☐ موظف

الملحق رقم 3

Université Ali Lounici - Blida 02-

Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de la

Gestion

Objet: questionnaire

Cher frère / chère sœur:
Bonjour

Le chercheur effectue une étude académique intitulée: **La gestion des connaissances marketing et son rôle a la réalisation de l'innovation marketing à la Direction générale de l'Algérie Telecom** dans les conditions requises pour l'obtention d'un doctorat des sciences en Marketing, afin que cette étude soit réussie; Je attends votre coopération avec nous pour remplir ce questionnaire pour obtenir les résultats scientifiques souhaités. Avec la confirmation que les informations du questionnaire sera utilisé aux fins de la recherche scientifique mentionné précédemment et fera l'objet d'une totale confidentialité.

Je saisis cette occasion pour exprimer nos remerciements et son appréciation car vous nous avez alloué une partie de votre temps pour remplir ce questionnaire, J'espère que vous lisez les expressions soigneusement et veuillez mettre le signe (×) dans la case, qui reflète l'étendue de votre approbation.

Salutations distinguées

le chercheur : RAKI Derradji

Partie I: Les paragraphes constitués du questionnaire

Veuillez mettre le signe (×) dans la case, qui reflète l'étendue de votre consentement aux phrases de premier axe et deuxième axe.

Axe N ° 1:Les opérations de la gestion des connaissances du marketing

La première dimension: Diagnostic des connaissances marketing		Les réponses possibles				
		Fortement en désaccord	En désaccord	neutre	D'accord	Fortement d'accord
01	l'entreprise Algérie Telecom détermine ses besoins de connaissances en marketing en ce qui concerne les variables de macro environnement (variables démographiques, les changements sociaux, les changements économiques, les changements politiques, les changements juridiques, les changements culturels et les changements technologiques).					
02	l'entreprise Algérie Telecom détermine ses besoins de connaissances en marketing à l'égard de la concurrence, les besoins et les désirs des clients et des fournisseurs.					
03	l'entreprise Algérie Telecom identifier ses besoins de connaissances en marketing par le biais de l'expérience et des sources internes.					
04	l'entreprise Algérie Telecom détermine ses besoins de connaissances en marketing biais l'exploration sur Internet.					
05	l'entreprise Algérie Telecom détermine ses besoins de connaissances en marketing provenant de sources externes.					
La deuxième dimension: la génération de connaissances marketing						
06	l'entreprise Algérie Telecom crée et génère des connaissances marketing non disponible Par l'analyse des connaissances disponibles dans l'organisation.					
07	l'entreprise Algérie Telecom génère des connaissances marketing non disponible grâce à la créativité des employés de l'organisation.					
08	l'entreprise Algérie Telecom embauche des experts pour participer à la connaissance qu'ils possèdent.					
09	l'entreprise Algérie Telecom crée des unités spécialisées dans la poursuivre de nouvelles					

	connaissances, de manière à créer une connaissance marketing.					
10	l'entreprise Algérie Telecom depends sur l'apprentissage organisationnel comme une source pour générer des connaissances en marketing					
La troisième Dimension: stockage de connaissances marketing						
11	l'entreprise Algérie Telecom stocke les connaissances de marketing par le biais des archives et des documents papier.					
12	l'entreprise Algérie Telecom utilise les gadgets électroniques pour stocker des connaissances marketing.					
13	l'entreprise Algérie Telecom suit la méthode de stockage de connaissances tacites en stimulant et en encourageant les individus, car ils sont une source de connaissances et d'expertise.					
14	l'entreprise Algérie Telecom stocke les connaissances dans les bases de connaissances.					
La quatrième Dimension: La distribution du connaissances marketing						
15	Interne réseau d'information pour aider les personnes à accéder à des bases de connaissances.					
16	Publier des bulletins, de périodiques et de divers types de publications.					
17	Effectuer des cours de formation interne réalisée par des personnes ayant expérience et compétence.					
18	Effectuer des réunions et des séminaires et des ateliers internes.					
19	Le partage des tâches entre les employés en vue d'échanger des expériences et des connaissances.					
La cinquième Dimension: L'application des connaissances marketing						
20	l'entreprise Algérie Telecom a la capacité d'intégrer les connaissances au sein de ses unités et départements.					
21	l'entreprise Algérie Telecom utilise la connaissance possédée En traitant avec de nouveaux problèmes.					
22	La connaissance en propriété exclusive de l'entreprise Algérie Télécom, à la disposition de tous ceux qui en ont besoin.					
23	l'entreprise Algérie Telecom utilise la connaissance possédée afin d'accroître l'efficacité de leurs activités marketing.					

Axe N ° 2: l'innovation dans les éléments du marketing mix

Le marketing innovant		Les réponses possibles				
		Fortement en désaccord	**En désaccord**	**neutre**	**D'accord**	**Fortement d'accord**
24	Les capacités de service actuelles sont considérées comme un facteur important dans la détermination de la décision de développer de nouveaux services.					
25	l'entreprise Algérie Telecom emploie des ressources énorme et des Procédures multiples dans tous les projets de développement de nouveaux de services.					
26	l'entreprise Algérie Telecom ne craint pas des risques découlant de programmes d'amélioration et l'innovation dans leurs services					
27	La haute direction soutient toutes les idées concernant l'innovation de nouveaux services.					
28	l'entreprise Algérie Telecom innove constamment En ce qui concerne les prix de leurs services.					
29	les dépenses de promotion annuels sont élevés.					
30	l'entreprise Algérie Telecom s'efforce a innover de nouvelles méthodes et moyens de promouvoir leurs services					
31	l'entreprise Algérie Telecom est vif sur la définition de leurs services avant qu'il ne soit mis sur le marché.					
32	La distribution des agences commerciales et point de vente commensurate avec les besoins et la densité de population.					
33	l'entreprise Algérie Telecom attire la main-d'œuvre de qualité pour l'emploi dans les tâches de distribution					
34	l'entreprise Algérie Telecom font des stages de formation pour les forces de vente					
35	l'entreprise Algérie Telecom s'occupe des points de la distribution de leurs services					
36	l'entreprise Algérie Telecom récompense les efforts employés exceptionnels par la stimulation matérielle et morale					
37	l'entreprise Algérie Telecom investit dans la formation de son personnel et de développement permanent pour eux					
38	la main-d'œuvre de l'entreprise caractérisés par leur aptitude de générer des idées					

	créatives et les mettre en pratique à travers l'innovation					
39	l'entreprise Algérie Telecom prend en considération les points de vue et des idées de leurs employés					
40	l'entreprise Algérie Telecom choisir et mettre en œuvre les processus e plus approprié a ses activités pour une performance efficace.					
41	l'entreprise Algérie Telecom exécute les processus liés à la fourniture de services de manière efficace.					
42	l'entreprise Algérie Telecom applique meilleures idées créatives					

PARTIE II: Les caractéristiques démographiques

Veuillez mettre le signe (×) dans la case appropriée

1. Votre sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin

2. Votre âge : ☐ Moins de 30 ans ☐ Entre 30 et 35 ans

☐ Entre 36 et 40 ans ☐ Entre 41 et 45 ans

☐ 46 ans et plus

3. Le Niveau de l'enseignement : ☐ inférieur de secondaire ☐ Secondaire

☐ Bachelier ☐ Universitaire

☐ Études supérieures

4. Votre nombre d'année d'ancienneté : ☐ Moins de 05 ans ☐ Entre 05 et 10 ans

☐ Entre 11 et 15 ans ☐ 16 ans et plus

5. La fonction ☐ Directeur ☐ Sous directeur

☐ Chef département ☐ Chef service

☐ Chargé d'études ☐ Fonctionnaire

الملخص باللغة الأجنبية

الملخص باللغة الأجنبية:

Abstract:

This study aims to identify the role played by marketing knowledge management to achieve marketing innovation in Algeria Telecom Corporation, The study population included where the employees who work at the Directorate General of Algeria Telecom Corporation.

In this regard, the researcher selected a random sample composed (165) employees from the various administrative levels, and distributed the sample amongst them, a total of 153 questionnaires were retrieved, (02) are not valid for analysis and (151) are valid for any analysis, which indicates that the percentage of responses was (91.52%). The researcher applied necessary statistical description methods, such as statistical description that includes frequencies, percentages, arithmetic means and standard deviation for the questionnaire's items. They also used the simple regression, ANOVA test on the responses of the subjects of the sample to the questions of the said questionnaire.

The most important result, which the researcher reached, that the marketing knowledge management lead to achieving the marketing innovation in Algeria Telecom Corporation .

Keywords: Marketing Knowledge Management, Marketing Innovation, the General Direction of the company Algeria Telecom.