



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية  
تخصص: إدارة تسويقية  
تحت عنوان:

إدارة المعرفة كآلية لترقية الأداء التسويقي  
دراسة حالة عينة من موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

تحت إشراف الدكتور:  
رشيد فراح

من إعداد الباحث:  
عادل فنور

نوقشت وأجيزت أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر (أ)	أوكيل رابح
مشرفاً ومقرراً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر (أ)	فراح رشيد
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر (أ)	حميدي عبد الرزاق
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر (أ)	البز كلثوم
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر (أ)	خليفة رزقي
ممتحنا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر (أ)	بشاري كريم



"إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال  
في غده لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد لكان  
يستحسن ولو قدّم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا  
لكان أجمل وهذا من أعظم العبر وهو دليل استيلاء  
النقص على جملة البشر".

العقاد الأصفهاني

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا البحث الذي أتمنى أن يعود بالنفع على كل طالب علم، ولا يسعني هنا إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أعانني من قريب أو بعيد على القيام بهذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتوجه بكلمة شكر إلى الأستاذ الدكتور "فراح رشيد" على قبوله الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه وأفكاره القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى كل أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة.

كما أتوجه بوافر الشكر والعرفان إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على الجهود والمساعدات والتسهيلات التي قدموها لي أثناء إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساهم بالتشجيع أو السؤال أو المساعدة قبل وأثناء إعداد العمل.

## الإهداء

إلى من كنت ولا زلت مشروع حياتهم.....أبي وأمي

إلى أحبائي.....إخوتي

عادل

# الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الشكر
II	الإهداء
III-VII	فهرس المحتويات
IX-X	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
XIV	الملخص
أ - ط	مقدمة
72 - 1	<b>الفصل الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: مدخل حول المعرفة</b>
03	المطلب الأول: التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة
09	المطلب الثاني: التمييز بين المعرفة، السلعة والخدمة
11	المطلب الثالث: نشأة وتطور المعرفة
12	المطلب الرابع: مفهوم المعرفة ومدخل دراستها
20	المطلب الخامس: أهمية المعرفة، خصائصها ، تصنيفاتها ومصادرها
31	<b>المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة</b>
31	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
39	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: وظائف وأبعاد إدارة المعرفة
43	المطلب الرابع: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
44	<b>المبحث الثالث: استراتيجيات، عمليات ونماذج إدارة المعرفة</b>
44	المطلب الأول: استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة
49	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
53	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
60	<b>المبحث الرابع: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة</b>
60	المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري للمنظمة بإدارة المعرفة
61	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري للمنظمة

65	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري
67	المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري للمنظمة
72	خلاصة الفصل الأول
127-74	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للأداء التسويقي للمنظمة
74	تمهيد
75	المبحث الأول: مدخل حول للأداء
75	المطلب الأول: ماهية الأداء
80	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
83	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء
85	المبحث الثاني: تقييم الأداء، مراحل ومجالاته
85	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
91	المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء
94	المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء
97	المبحث الثالث: الأداء التسويقي للمنظمة
97	المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي
100	المطلب الثاني: أهداف الأداء التسويقي ومستوياته
101	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي
104	المطلب الرابع: تحليل الأداء التسويقي
109	المبحث الرابع: تقييم الأداء التسويقي
109	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي
111	المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء التسويقي وأسباب الاهتمام به
115	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء التسويقي
119	المبحث الخامس: مقاييس الأداء التسويقي
119	المطلب الأول: أهمية وتطور مقاييس الأداء التسويقي
121	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي
127	خلاصة الفصل الثاني
174-129	الفصل الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي للمنظمة
129	تمهيد
130	المبحث الأول: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق في المنظمة



130	المطلب الأول: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة
134	المطلب الثاني: عقبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات
137	المطلب الثالث: خصائص المنظمات المعتمدة على إدارة المعرفة
140	المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة
140	المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي
141	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية
144	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو
146	المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن
147	المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على المعرفة التسويقية بالمنظمة
147	المطلب الأول: مفهوم المعرفة التسويقية
150	المطلب الثاني: أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة
155	المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية
160	المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة
160	المطلب الأول: إدارة المعرفة وعلاقة المنظمة بزبائنها
167	المطلب الثاني: إدارة المعرفة والابتكار التسويقي
171	المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الحصة السوقية
174	خلاصة الفصل الثالث
243-176	الفصل الرابع: دراسة حالة مديرية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة
176	تمهيد
177	المبحث الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في الجزائر
177	المطلب الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر
179	المطلب الثاني: متطلبات التسيير في ظل رهانات القطاع
180	المطلب الثالث: أفضل شركات الاتصالات في الوطن العربي
183	المبحث الثاني: تقديم مجمع الاتصالات الجزائر
183	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
185	المطلب الثاني: تحديات وإنجازات المجمع
190	المبحث الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة
190	المطلب الأول: تقديم للمديرية العملية للاتصالات بالبويرة
192	المطلب الثاني: المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع البويرة"

194	المطلب الثالث: شبكة المعلوماتية للمديرية العمليانية للاتصالات
197	المبحث الرابع: منهجية الدراسة
197	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
200	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
204	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات.
205	المبحث الخامس: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
205	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
206	المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان
213	المطلب الثالث: تحليل بيانات المتغيرات الوسيطية
220	المبحث السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
220	المطلب الأول: تحليل اتجاهات موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر نحو محاور الاستبيان
233	المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة
239	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
243	خلاصة الفصل الرابع
249-245	خاتمة
259-251	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	الفروق بين المعلومات والبيانات	01
06	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين	02
09	مقارنة السلعة والمعرفة	03
18	أهم التعريفات الحديثة للمعرفة لجملة من الباحثين والكتاب	04
26	تصنيفات المعرفة على ضوء عدد من الدراسات.	05
32	التحولات الاقتصادية التاريخية فيما يخص العنصر القيادي في العملية الإنتاجية	06
46	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية	07
51	عمليات توليد المعرفة وأساليبها	08
62	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	09
68	تقسيمات القطاعات التشغيلية حسب درجة التكنولوجيا المبذولة فيها	10
69	تصنيف المنظمة من حيث الكثافة المعرفية المبذولة فيها وفقا لنسبة موظفي المعرفة	11
94	مجالات تقييم الأداء في المنظمة	12
108	العلاقة بين الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية	13
114	أنواع الرقابة على الأداء التسويقي	14
139	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي	15
149	مكونات المعرفة التسويقية	16
160	مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبون	17
189	عدد المستخدمين الى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)	18
202	درجات مقياس ليكارت الثلاثي	19
202	اتجاه إجابات أفراد العينة	20
205	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (K-S)	21
206	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل للبعد	22
208	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	23
209	معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الثالث مع الدرجة الكلية لكل للبعد	24
210	صدق الاتساق البنائي للاستبيان	25
211	ثبات عبارات محاور الاستبيان	26

211	قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة	27
213	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	28
214	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	29
215	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفترات التدريبية	30
216	طبيعة الموظفين المستفيدين من التدريب	31
217	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الترقية	32
218	طبيعة الموظفين المستفيدين من الترقية	33
219	توزيع آراء أفراد العينة وفق متغير إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي	34
220	اتجاه إجابات أفراد العينة	35
221	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد اكتساب المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة	36
222	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد توليد المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة	37
223	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد تخزين المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة	38
224	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد نشر وتوزيع المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة	39
225	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد تطبيق المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة	40
226	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد الابتكار التسويقي؛ محور أبعاد الأداء التسويقي	41
227	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد الحصة السوقية؛ محور أبعاد الأداء التسويقي	42
228	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد المبيعات؛ محور أبعاد الأداء التسويقي	43
229	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد رضا الزبون؛ محور أبعاد الأداء التسويقي	44
230	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة	45
231	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لأبعاد محور الأداء التسويقي	46
232	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، للمحاور الكلية للاستبيان	47
233	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	48
234	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	49
234	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	50
235	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	51
235	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	52
236	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	53
237	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	54
237	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	55
238	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	56
238	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	57

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة	01
08	التطور من البيانات إلى الحكمة	02
10	تميز الخدمة والمعرفة	03
17	فئات رأس المال الفكري	04
23	خصائص المعرفة	05
28	سلسلة قيمة عمليات المعرفة	06
29	مراحل عمليات المعرفة	07
53	أهم عمليات إدارة المعرفة	08
60	العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري	09
62	القيمة السوقية للمنظمة ومكوناتها	10
77	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	11
86	مستويات تقييم الأداء	12
93	خطوات تقييم الأداء	13
118	مراحل تقييم الأداء التسويقي	14
136	الصعوبات الأكبر التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة	15
150	أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة	16
156	دمج نظام إدارة المعرفة في التسويق	17
157	المجالات التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية	18
168	متطلبات التسويق الابتكاري	19
186	شبكة الألياف المنجزة عبر القطر الوطني	20
193	المديرية التجارية بالبويرة وتنظيم وكالاتها التجارية	21
195	هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملياني	22
198	انموذج الدراسة	23
213	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	24
214	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	25
215	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفترات التدريبية	26
217	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الترقية	27

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	قرار التعديل الأخير للهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالبويرة
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق لاتصالات الجزائر بالبويرة
03	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
04	استمارة الاستبيان
05	تفريغ وترميز بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	تكوين الدرجة الكلية للمحاور
08	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول باستعمال اختبار سبيرمان
09	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني
10	الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث
11	مصفوفة الارتباط لتبيان صدق الاتساق البنائي للاستبيان
12	ثبات عبارات محاور الاستبيان
13	التكرارات والنسب للمتغيرات الوسيطة
14	التكرارات والنسب للمتغير الوسيطي إدراك مفهوم الأداء التسويقي
15	التحليل الإحصائي لبعد اكتساب المعرفة
16	التحليل الإحصائي لبعد توليد المعرفة
17	التحليل الإحصائي لبعد تخزين المعرفة
18	التحليل الإحصائي لبعد نشر وتوزيع المعرفة
19	التحليل الإحصائي لبعد تطبيق المعرفة
20	التحليل الإحصائي لبعد الابتكار التسويقي
21	التحليل الإحصائي لبعد الحصة السوقية
22	التحليل الإحصائي لبعد المبيعات
23	التحليل الإحصائي لبعد رضا الزبون
24	التحليل الإحصائي لأبعاد محاور الاستبيان والدرجات الكلية للمحاور
25	اختبار الفرضيات للمتغيرات الوسيطة
26	اختبار مان ويتني لتحديد الفروق
27	اختبار الارتباط لأبعاد إدارة المعرفة والأداء التسويقي



تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة المعرفة ودورها في ترقية وتحسين الأداء التسويقي للمنظمات باعتباره أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستمراريتها في الأسواق التي تنشط بها، فمن خلال الدراسة تم تكوين نموذج نحاول من خلاله التركيز على العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالأداء التسويقي، وهذا من خلال الاستعانة بمجموعة من العمليات تمثل في متابعتها وتكاملها سيرورة لإدارة المعرفة تبدأ باكتساب المعرفة وصولاً إلى تطبيقها، ومن خلال تحليل الأداء التسويقي ركزنا على مجموعة من الأبعاد التي تمثل أهم المرتكزات التي يقوم عليها الأداء التسويقي ويحقق أهدافه من خلالها، فالجانب النظري للدراسة تطرق إلى المتغيرين بنوع من التفصيل من خلال إبراز أهم عامل يشتركان فيه وهو تنمية القدرات المعرفية للمورد البشري في مجال التسويق وتثمينها من خلال عمليات إدارة المعرفة للوصول إلى الأداء التسويقي الأمثل للمنظمة.

وتم إتباع أسلوب دراسة الحالة من خلال الاعتماد على توزيع استبيان على عينة من موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة من أجل جمع البيانات الأولية لتحليلها ودراستها، وتم التوصل في الأخير إلى أن عمليات إدارة المعرفة متواجدة نسبياً في المؤسسة محل الدراسة إلا أنها تمارس كعمليات منفصلة وليس كمنظومة أو إستراتيجية فعلية لها أسسها التي تقوم عليها، كما أن أبرز عائق للمؤسسة يتمثل في عملية التطبيق الفعلي للمعارف على الأقل الصريحة منها.

وخلصت الدراسة في الأخير أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساهم في تحسين أداءها التسويقي، إلا أن مدى مساهمة إدارة المعرفة في هذا التحسين يبقى مرتبطاً بإرادة صانعي القرار في المنظمات على التبنى الفعال لهذه المقاربة في التسيير من خلال اعتبارها مصدراً للقيمة المضافة والميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المعرفة التسويقية، الأداء التسويقي

Cette étude vise à démontrer l'importance de la gestion des connaissances et son rôle dans la promotion et l'amélioration des performances du marketing des organisations étant donné qu'elle est l'un des facteurs les plus importants du succès des organisations et de leur continuité dans les marchés sur lesquels elles sont actives. A travers de cette étude, un modèle a été construit par lequel nous avons essayé de comprendre la relation existante entre la gestion des connaissances et la performance marketing, et ce par le biais d'un ensemble d'opérations qui dans leur séquence et leur intégration constituent un processus de gestion des connaissances qui commence par l'acquisition des connaissances jusqu'à leur application. Dans l'aspect analyse des performances marketing, nous nous sommes concentrés sur un ensemble de dimensions qui représentent les piliers les plus importants de la performance marketing et qui permettent d'atteindre les objectifs en la matière. la partie théorique de l'étude traitait de deux variables en détails en soulignant le facteur le plus important impliqué dans le développement des capacités en connaissance de la ressource humaine dans le domaine du marketing et sa valeur à travers les processus de gestion des connaissances pour enfin atteindre une performance marketing optimale.

L'étude de cas était basée sur la distribution d'un questionnaire sur un échantillon de personnel marketing d'Algérie Telecom à Bouira pour collecter des données préliminaires pour des fins d'analyse et d'étude. Enfin, il a été conclu que les processus de gestion des connaissances sont relativement présents dans l'établissement étudié, mais qu'ils sont pratiqués en tant que processus distincts plutôt que comme un système ou une stratégie volontaire et délibérée.

L'étude conclut que l'application de la gestion des connaissances dans les organisations contribue à améliorer leur performance marketing. Cependant, la contribution de la gestion des connaissances à cette amélioration reste liée à la disposition des décideurs dans les organisations à adopter cette approche dans la gouvernance et la considérer en tant que source de valeur ajoutée et d'avantage concurrentiel.

**Mots-clés:** gestion des connaissances, connaissance du marketing, performance marketing.

# مقدمة

أدت التطورات والتغيرات في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف والتسابق التكنولوجي والثورة المعلوماتية في جميع المجالات العلمية والعملية، إلى زيادة الأهمية النسبية للأصول غير المادية في المنظمات وجعلت منها مجالاً جديداً للمنافسة بين المنظمات، ويرتكز المجال الأساسي لهذه المنافسة حول عنصر هام وهو المعرفة، حيث أصبحت المنظمات أكثر استيعاباً لأهمية المعرفة في مواكبة هذه التغيرات واقتناص الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتلبية احتياجات العملاء المتطورة والمتجددة من ناحية أخرى، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات.

فأصبحت المنافسة بين المنظمات من أجل اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في امتلاك المعرفة والقدرة على توظيفها، فقدرة الإدارة وفعاليتها في هذه المنظمات تعتمد بشكل كبير على إدارة التراكم المعرفي المتاح بين أيديها، من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة في مواردها البشرية وغير المستغلة واستغلالها أحسن استغلال لامتلاك وتأهيل مورد بشري يحقق أهداف ورؤية المنظمة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة ذات الأثر الفعال على أداء المنظمات ونجاحها انطلاقاً من مفهوم تكافؤ رأس المال المادي مع رأس المال الفكري من حيث الأهمية، فإدارة المعرفة تؤسس لفكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة خاصة المعرفة المرتبطة مباشرة بمجال عملها (مهنتها) والبحث عنها من مصادرها وتكريس النموذج الفعال لإدارة هذه المعرفة انطلاقاً من هذه المصادر وصولاً إلى تطبيقها، فمن خلال عملياتها وممارستها فإدارة المعرفة لها الأثر البالغ على الأداء التسويقي باعتباره جزءاً من الأداء الكلي للمنظمة، وأيضاً باعتباره أهم المؤشرات على نجاح المنظمة في الأسواق التي تستهدفها.

ولما كان الأداء التسويقي جزءاً مهماً من الأداء الكلي للمنظمة لكونه يمثل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المنظمة بصورتها الكاملة، فإن مخارج هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن ممارسة الأنشطة التسويقية بفعالية في ظل التحديات المعرفية التي دخلت كمتغير في معادلة المنافسة بين المنظمات، يحمل الكثير من التحديات والضغوطات التي تؤثر بشكل كبير على أدائها التسويقي، مما يستوجب مواجهتها ومحاولة التقليل من آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية، حيث وجدت العديد من المنظمات في إدارة المعرفة فرصة لتقوية طابعها التنافسي وتحسين أدائها، ونقطة البداية خلق ميزة تنافسية.

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال التنافس من أجل تحسين وترقية أدائها التسويقي منافسة حادة في قطاع الاتصالات خصوصاً باعتبارها المتعامل العمومي الوحيد في القطاع إضافة إلى المتعاملين الخواص أوريدو وجيزي. وباعتبار قطاع الاتصالات أحد المجالات الذي يعتمد بشكل كبير على مورد بشري ذو كفاءة معرفية عالية تتجاوز مع التغيرات الحاصلة فيه فإن من الأهمية بمكان أن تتحكم المؤسسة في التدفقات المعرفية الحاصلة من خلال التحكم في عمليات إدارة المعرفة من أجل تحسين خدماتها وزيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة على زبائنها الحاليين.

## 1. إشكالية البحث:

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة كآلية لترقية وتحسين الأداء التسويقي في المنظمة، حيث يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي سوف تحدد مسار البحث:  
أولاً: تساؤلات الجانب النظري: يتم الإجابة عليها من خلال الخوض في مختلف أدبيات إدارة المعرفة والأداء التسويقي.

أ. ماذا نعني بإدارة المعرفة؟؛

ب. ما المقصود بالأداء التسويقي؟؛

ج. ما هي انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي؟

ثانياً: تساؤلات الجانب التطبيقي: تجعل هذه التساؤلات الدراسة الميدانية أكثر دقة وفاعلية وهي تقود إلى فرضيات الدراسة:

أ. هل لتبني عمليات إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي

التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟؛

فرضية السؤال:

• هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .  
 تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

ب. هل يختلف تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة تبعا ل:(المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التدريب، الترقية، إدراك مفهوم الأداء التسويقي)؟؛

فرضية السؤال:

• هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الوسيطة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للفترات التدريبية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للترقية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لإدراك مفهوم الأداء التسويقي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## 2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من كون إدارة المعرفة حضية بكم وفير من الأبحاث النظرية منذ سنوات طويلة، كما جاء هذا البحث متزامنا مع الأزمة التي تعاني منها الجزائر في ظل سعي الحكومة للنهوض بمختلف القطاعات وتحسين مردوديتها خارج قطاع المحروقات، فقطاع الاتصالات من القطاعات الهامة للجزائر وضرورة النهوض بالقطاع من خلال تبني مقاربات جديدة كإدارة المعرفة لتحسين التسيير والخروج من النظرة النمطية لتسيير القطاعات العمومية ولحاولة التقليل من التباعد الموجود في أذهان المسيرين بين النظرية والتطبيق، وتشجيع المؤسسات الجزائرية للنخوض في هذه الممارسة.

### 3. أسباب اختيار موضوع البحث:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع في:

- علاقة موضوع الدراسة بمجال التخصص "التسويق"، الأمر الذي يساهم في تطوير المفاهيم التسويقية الحديثة لدى الباحثين؛
- حداثة موضوع الدراسة نسبيا حيث هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (إدارة المعرفة والأداء التسويقي)؛
- الاهتمام والميول الشخصي للموضوع، خاصة ما تعلق بجانب إدارة المعرفة؛
- القناعة الشخصية بأهمية مثل هذه الدراسات لزيادة وعي المؤسسات بالتوجه نحو إدارة المعرفة؛
- الرغبة في إبراز خصوصيات إدارة المعرفة والتعرف على المزايا التي تقدمها للمنظمة والعميل؛
- إعطاء نظرة عن إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في أحد المؤسسات العمومية بالجزائر ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر؛

### 4. أهداف البحث:

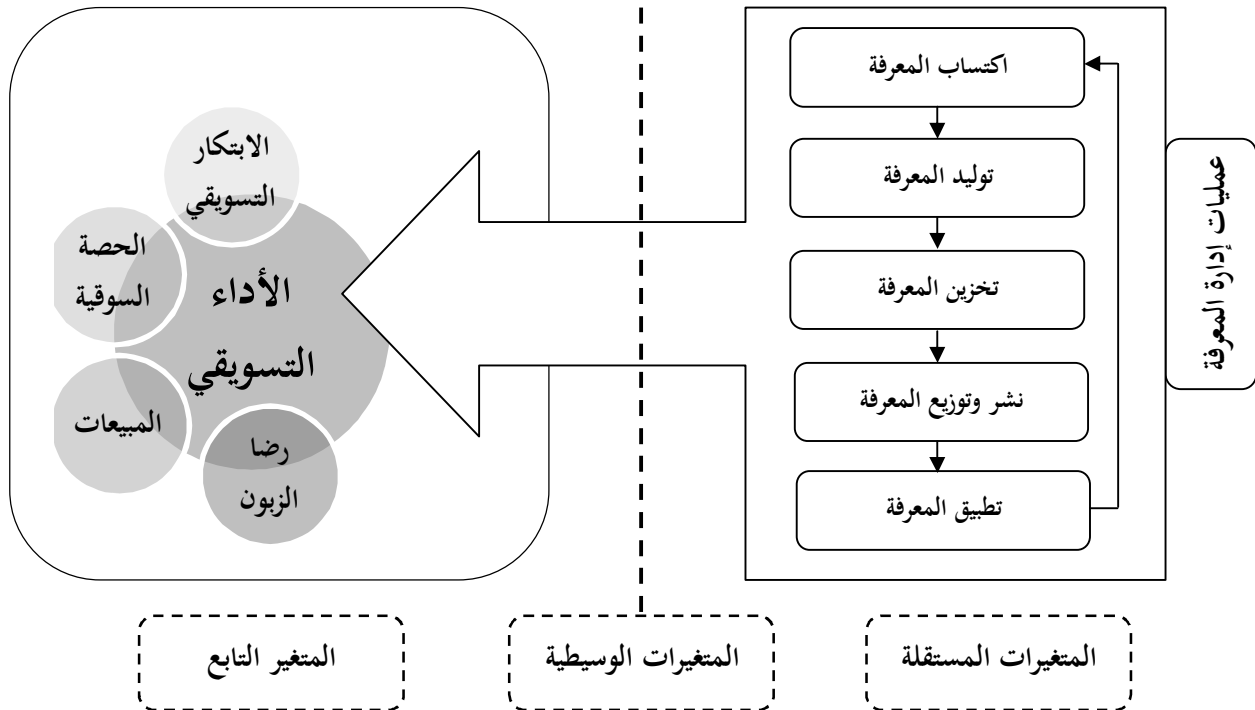
إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو محاولة خلق قيمة مضافة في مجال الإدارة والتسويق الذي يعتبر مجال جد خصب للبحث في الجزائر، ومن خلال الدراسة الميدانية سنحاول إدخال بعض المعطيات النظرية والبرهان على فعاليتها في الحياة العملية، كما يمكن ذكر بعض الأهداف والتي تكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة الجزائرية؛
- وضع نماذج مبسطة في متناول المؤسسة الجزائرية وإقناع متخذي القرار بضرورة تبنيتها؛
- تجسيد الأدبيات النظرية لموضوع إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- محاولة إيجاد حلول فعالة للحالة المتدهورة للمؤسسة الجزائرية بصفة عامة والعمومية بصفة خاصة؛
- دراسة نوع العلاقة التي تربط إدارة المعرفة والأداء التسويقي في المؤسسة الجزائرية.

عموما فإن هذا البحث يهدف لإظهار فعالية عمليات إدارة المعرفة في التحكم بالمعرفة وتطبيقها، وتوضيح الرؤية أمام صانع القرار فيما إذا تم استعمالها بطريقة سليمة، كما يوضح كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة بالارتقاء بالأداء التسويقي وأداء المنظمة ككل.

## 5. متغيرات وأنموذج الدراسة:

من أجل توضيح متغيرات الدراسة قمنا بوضع نموذج للدراسة يبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذا المتغيرات الوسيطة والشكل التالي يوضح ذلك:



- **المتغيرات المستقلة:** تتمثل في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث تم اعتماد هذه العمليات وفق الدراسة النظرية والتحليل الذي قمنا به؛
- **المتغير التابع:** يتمثل في الأداء التسويقي، ووفق الدراسة النظرية والتحليل ارتأينا الاعتماد على الأبعاد (الابتكار، رضا الزبون، الحصة السوقية، والمبيعات)؛
- **المتغيرات الوسيطة:** هي المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أي أن هناك علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أصبحت تعتمد على تأثير المتغير الثالث، في حالة دراستنا هذه نجد أن المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفترات التدريبية، الترقية، أضف لها مدى إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي، هي متغيرات وسيطة يتم أخذها بعين الاعتبار خلال دراستنا.

## 6. المناهج المستخدمة في الدراسة:

تم الاستعانة في دراستنا هذه بالمناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** من خلال إعطاء التفصيل للمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، الأداء التسويقي، مع تبيان العلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي على عينة من موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؛
- **منهج دراسة الحالة:** حيث مضمون الدراسة النظرية سيتم إسقاطه على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
- **المنهج التاريخي:** تمت الاستعانة به لعرض نشأة وتطور بعض متغيرات الدراسة.
- **المنهج الاستدلالي:** تمت الاستعانة به لاختبار فرضيات البحث بهدف الوصول إلى النتائج النهائية باستعمال برنامج spss.

## 7. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع إدارة المعرفة في مديرية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، من خلال تحديد ممارسات عمليات إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر. غطت هذه الدراسة جميع موظفي التسويق الموزعين على المديرية المركزية إضافة إلى الموظفين على مستوى الوكالات التجارية جميعها.

## 8. هيكلية البحث:

اشتملت الدراسة على ثلاث فصول نحاول من خلالها توضيح الإطار النظري لكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة، والمتمثلين في إدارة المعرفة والأداء التسويقي وتحديد العلاقة بينهما وخصائص كل منهما، والعمل على تحليل تلك العلاقة بينهما، إضافة إلى فصل تطبيقي نحاول من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة. هذه الهيكلية كانت كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان: **التأصيل النظري لإدارة المعرفة**، تناول هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال مجموعة من المباحث، حيث ارتأينا بداية تقديم نظرة حول المعرفة من خلال محاولة التمييز بينها وبين البيانات والمعلومات وكذا تمييزها مقارنة بالسلعة والخدمة، إضافة إلى نشأة وتطور المعرفة، كما تطرقنا بعدها إلى ماهية إدارة المعرفة من خلال مفهومها ونشأتها، أهميتها وأهدافها وكذا مبررات التحول نحو إدارة المعرفة، كما حاولنا استعراض أهم استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة وأهم نماذجها وعملياتها، وختمنا هذا الفصل بمحاولة تبيان علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري للمنظمة.
- **الفصل الثاني:** بعنوان: **المقاربة النظرية للأداء التسويقي للمنظمة**، تناول هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي من خلال مجموعة من المباحث، حيث ارتأينا بداية تقديم أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء من خلال مفهومه، العوامل المؤثرة فيه وتصنيفاته، كما تطرقنا إلى تقييم الأداء مراحلها ومجالاته، وصولاً إلى تقديم إطار نظري متعلق بالأداء التسويقي شمل مفهومه وأهدافه وأبعاده



ومحاولة تحليل الأداء التسويقي، كما تطرقنا لعملية تقييم الأداء التسويقي وصولا في ختام الفصل إلى التطرق إلى أهم مقاييس الأداء التسويقي.

● **الفصل الثالث: بعنوان: انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي للمنظمة، تناول** هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بأثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي من خلال مجموعة من المباحث، حيث ارتأينا بداية الخوض في فكرة إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق من خلال المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وعقبات تطبيقها إضافة إلى خصائص المنظمات المعتمدة على إدارة المعرفة، كما تطرقنا إلى أثر تطبيق إدارة المعرفة على بعض جوانب الأداء بالمنظمة منها الأداء المالي العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. كما قادتنا الدراسة في هذا الفصل إلى تقديم مفهوم إدارة المعرفة التسويقية باعتبارها المعرفة التي لها علاقة مباشرة مؤثرة في الأداء التسويقي بالمنظمة، وختمنا الفصل بتبيان أثر إدارة المعرفة في تحسين مجموعة من أبعاد الأداء التسويقي كعلاقة المنظمة بالزبون، الابتكار التسويقي، والحصة السوقية.

● **الفصل الرابع: بعنوان: دراسة حالة مديرية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع البويرة" تم** التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية والمتعلقة بتبني عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، حيث ارتأينا بداية تقديم لمحة عن قطاع الاتصالات بالجزائر من خلال مجموعة من الإحصائيات تبين أهمية القطاع، إضافة إلى متطلبات التسيير في ظل رهانات القطاع، كما تطرقنا إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة بداية بجمع اتصالات الجزائر مرورا بالمديرية العملية للاتصالات بالبويرة وصولا إلى مديرية التسويق ووكالاتها التجارية، كما تضمن هذا الفصل تقديماً منهجية الدراسة من خلال تخطيط الدراسة وكيفية تصميم وتنفيذ الدراسة وتقديم الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات. كما تضمن الفصل على التوالي التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة من خلال اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان وتحليل بيانات المتغيرات الوسيطية، وختم هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، والقيام بالاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة وأخيرا مناقشة لنتائج الدراسة.

## 9. الدراسات السابقة:

- دراسة الكبيسي 2002، إدارة المعرفة وأثارها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط في العراق. اشتملت الدراسة على 11 شركة من شركات القطاع الصناعي المختلط وكانت العينة من 96 فرد من المدربين والموظفين ومدربي الأقسام. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - لم تستفد شركات القطاع الصناعي المختلط من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها؛
  - بينما استفادت بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوفرة لدى إدارتها بصورة معرفة حول: السوق، الزبون والاتصالات، المهندسين، براءات الاختراع؛
  - مساهمة معرفة الشركات حول السوق، الزبون، الاتصالات، المهندسين، براءات الاختراع في تعزيز سلوك المنظمة باتجاه التبي يزيد من الإبداعات التكنولوجية و المضافة ضعيفة جدا.
- دراسة حجازي 2005، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. وقد أجريت هذه الدراسة في 21 مؤسسة وقد بلغ عدد أفراد العينة 385 فردا، منهم 240 فردا من القطاع العام و145 فردا من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
  - إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك وعلى حد سواء ماهية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية؛
  - أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد والتشارك، والتعلم؛
  - أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة قليلة.
- دراسة وهيبه حسين داسي 2007، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في المصارف الحكومية السورية واستهدفت هذه الدراسة 54 مديرا في الإدارة العليا يمثلون 6 مصاريف حكومية، وقد تم الوصول من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
  - وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصاريف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة؛
  - عدم اهتماما المصاريف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي، الأمر الذي يعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية.

- دراسة طاشكندي 2008، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديري الإدارات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم وبيان أثره في التطور التربوي عن طريق توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهم عملياتها والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
  - يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، من خلال توفير الميزانية المناسبة لدعم مشاريع المعرفة؛
  - تحرص إدارة التربية والتعليم على استخدام التجارب والخبرات السابقة للعمل في المستقبل، كما تحرص على نشر الثقافة التنظيمية؛
  - يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بشكل مكثف مما يبرز نوع من القصور في جانب ثقافة المعرفة المبنية على أسس إدارة المعرفة؛
  - يرى أفراد مجتمع الدراسة على أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة؛
- دراسة الخشالي 2009، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي الأردني. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 264 عاملاً تم اختيارهم من 37 شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة؛
  - وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن؛
  - وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات كان له نتائج إيجابية على أدائها، لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في المجال التسويقي.

# الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة أحد القضايا الفكرية الكبرى، ورغم اختلاف الفلاسفة والمفكرين حول إيجاد مفهوم جامع لها، إلا أن هذا الجدل حول المعرفة كان اعترافاً ضمنياً بأهمية المعرفة في فهم الإنسان لحقيقته وجوده ودوره في الحياة، فبدون المعرفة لا يكون الإنسان قادراً على فهم ذاته، فحامل المعرفة وحده القادر على فهم العالم المحيط به. هذه النظرة الفلسفية أُلقت بظلالها على الفكر الإداري منذ بداياته الأولى، وأدرك مفكروه وعلماءه أن للمعرفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات لتحقيق أعمالها وازدهاره نشاطاتها عن طريق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. نحاول في هذا الفصل الحديث عن المعرفة في الفكر الإداري وكيفية إدارتها، وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث.

المبحث الأول: مدخل حول المعرفة؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: استراتيجيات، عمليات ونماذج إدارة المعرفة؛

المبحث الرابع: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة.

## المبحث الأول: مدخل حول المعرفة

الهدف من هذا المبحث محاولة إدراك المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعرفة وسيتم التركيز على تحديد وتحليل الأبعاد الأساسية لمفهوم المعرفة والتطور التاريخي، وكذا تمييز الفروق بين المعرفة وبعض المصطلحات ذات العلاقة.

### المطلب الأول: التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة

لقد تمايزت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة، وهذا باعتبار نظرة كل منهم تتناسب مع ميوله واتجاهاته، وبالرجوع إلى التعريفات اللغوية أو العملية التي تعكس وجهة النظر تلك، يلاحظ بعض الغموض أو الالتباس في فهم المعرفة ومداخلها وتنظيمها وإدارتها، والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها عن المفاهيم المرتبطة بها والقريبة منها. تختلف المعرفة بشكل كبير عن البيانات والمعلومات مع أنه في كثير من الأحيان تستخدم هذه المصطلحات الثلاث للدلالة على نفس المعنى، إلا أنها في حقيقة الأمر تختلف اختلافاً كلياً، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم فإنه لا بد من التمييز بين مجموعة من المصطلحات الأساسية ذات العلاقة، والتي تشمل كلا من: البيانات، المعلومات والمعرفة.

### الفرع الأول: مفهوم البيانات

يمكن أن نذكر في هذا السياق ما يلي:

تعرف البيانات على أنها: "تتكون من حقائق ومفاهيم مستقلة، وتمثل المادة الخام مثل الأرقام والمعاني"<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها: "حقائق موضوعية منفصلة حول حدث ما، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز"<sup>2</sup>. وعرفت البيانات على أنها: "عبارة عن مجموعة من المقاييس والإحصائيات والتي تكون مبهمه أو غير مفهومة للعنصر البشري"<sup>3</sup>.

كما يمكن أن نذكر أن البيانات هي: "عبارة عن معطيات ليس لها معنى قبل معالجتها، مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض تكون على شكل أرقام أو كلمات، أصوات وصور مرتبطة بالعالم الواقعي كما هو مثل البيانات المالية والإحصائية عن نشاط المنظمة، إنها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أشكالها"<sup>4</sup>.

1- خضر مصباح إسماعيل طيبي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد، الأردن، 2010، ص35.

2- عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2013، ص41.

3- المرجع السابق، ص42.

4- كمال العقاب، "إدارة المعرفة في المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص37.

من التعاريف المذكورة نستنتج أن البيانات هي: "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة والتي يمكن تقديمها دون أحكام مسبقة في شكلها الخام، وتمثل البيانات أرقام أو كلمات، أصوات وصور خالية من أي سياق أو معنى".

### الفرع الثاني: مفهوم المعلومات

أعطيت للمعلومات مجموعة من التعاريف نذكر منها:

عرفت المعلومات على أنها: "تجميع البيانات المنظم ليعطي شكل رسالة، التي غالبا ما تكون واضحة، مكتوبة أو شفوية، وطريقة ترتيب أو تجميع البيانات يكون حسب هدف أو قصد المستعمل"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: "هي البيانات التي تم جمعها، وتم إيجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

يمكن أيضا أن نذكر أن المعلومات هي: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد المستقبل لها، والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>3</sup>.

مما سبق من تعاريف نستنتج أن المعلومات هي: "نتاج تجميع وإعداد البيانات من خلال إيجاد علاقات بينها وتتضمن سياقاً وصلة أي أهمية وغرضاً، وعموماً نحصل على البيانات من خلال معالجة البيانات الخام\* للحصول على اتجاه ذو معنى ونمط".

يجدر بالذكر أن للمعلومات مجموعة من الخصائص نستعرضها في ما يلي<sup>4</sup>:

- **الملائمة:** بمعنى أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة وعدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها؛
- **الوقائية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة؛
- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات غير معروفة ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها؛
- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات؛
- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها وجوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار.

1- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج، عمان، 2007، ص 24.

2- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

3- إسماعيل محمد السيد، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 97.

\* **البيانات الخام**، تُعرف أيضا باسم البيانات الابتدائية، وهي بيانات (مثل الأرقام، البيانات المقروءة آلياً، الأشكال التوضيحية، الخ) التي تجمع من مصدر معين. إذا استخدم العلماء محراراً لقياس درجة حرارة المزيج الكيميائي في أنبوبة اختبار كل دقيقة، فإن قائمة القراءات المتولدة من كل دقيقة سواء كانت مطبوعة على ورقة أو معروضة في شاشة الحاسوب هي بيانات خام. البيانات الخام هي البيانات التي لم تخضع لأي معالجة أو "تنظيف" من قبل الباحثين لإزالة القيم الشاذة، أخطاء الإدخال، الأخطاء الحاسوبية أو القيام بأي نوع من المعالجة.

4- محمد الفيومي وأحمد حسين، "تصميم وتشغيل نظام المعلومات"، مجلة كلية التجارة، بدون تاريخ نشر، مصر، ص 14

وبما أنه قد تم التعرف على مفهوم البيانات والمعلومات يمكن إعطاء مجموعة الفروق بينهما والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفروق بين المعلومات والبيانات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة	منتظمة
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة
المصدر	عديدة المصادر	محددة المصادر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة جدا	صغيرة الحجم

المصدر: عليان مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص44.

من خلال الجدول رقم(01) والذي يمثل الفرق بين المعلومات والبيانات على أساس مجموعة من المعايير نجد<sup>1</sup>:

- **الترتيب:** تتميز البيانات بعدم الانتظام وذلك نظرا لحجمها الكبير، حيث أنها غير مركبة فيما بينها ومنه ليس لديها دلالة مع البيانات الأخرى في المنظمة، عكس المعلومات فهي أكثر انتظاما حيث يمكن الوصول إليها من خلال نظام معلومات خاص بالمنظمة، والذي يضم مجموعة من المعلومات المنتظمة حول نشاط المنظمة؛
- **القيمة:** تتميز البيانات بقيمة غير محددة حيث أن البيانات الموجودة في مختلف الأقسام بالمنظمة ليس لديها دلالة مع بيانات الأقسام الأخرى، غير أن معالجة هذه البيانات ووضعها في شكل رسمي سيعطي معلومات أكثر قيمة؛
- **مصادرها:** تتميز البيانات بتعدد المصادر نظرا لحجمها الكبير، عكس المعلومات فهي محددة المصادر.
- **الدقة:** تتميز البيانات بدقة منخفضة عكس المعلومات ذات دقة عالية نظرا لما تتضمنه من مؤشرات وعلاقات فيما بينها؛
- **موقعها في النظام:** تعتبر البيانات كمدخلات أساسية للنظام أي المادة الخام التي يتم معالجتها حيث تعطينا مخرجات أكثر دقة وتسمى بالمعلومات.

1- عليان مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص45.



### الفرع الثالث: مفهوم المعرفة

ذكرت مجموعة من التعاريف للمعرفة نذكر منها:

المعرفة هي: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"<sup>1</sup>.

كما عرفت المعرفة على أنها: "تتكون من حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات ومنهجيات، وهذه يمتلكها الأفراد وتستخدم لاستلام المعلومات وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وتركيبها واتخاذ القرار"<sup>2</sup>.

وعرفت على أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة هي: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات".

### الفرع الرابع: العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة

وردت تعريفات مختلفة للمصطلحات الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة)، وهذه التعريفات تختصر العلاقة بينها ويمكن أن نورد بعضها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين

الكاتب والسنة	البيانات	المعلومات	المعرفة
Davenport & Prusak, 1998	مجموعة حقائق مختلفة	رسالة تهدف إلى تغيير نظرة المتلقي	الخبرات، القيم، البصيرة، معلومات ذات سياق معين.
Quigley & Debons, 1999	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين	نصوص تجيب على التساؤلات من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟	نصوص تجيب على التساؤلات لماذا؟ وكيف؟
Davenport, 1997	ملاحظات بسيطة	بيانات مرتبطة وهادفة.	معلومات ذات قيمة من العقل البشري
Spek & Spijkervet, 1997	رموز غير مفسرة	بيانات ذات معنى	القدرة على تحديد ذلك المعنى
Choo, Detlor, & Turnbull, 2000	حقائق ورسائل	بيانات ذات معنى	التفسيرات والاعتقادات الصحيحة.
Nonaka Takeuchi, 1995 &	-	تدفق لرسائل ذات معنى	الالتزامات والمعتقدات التي تم إنشاؤها من هذه الرسائل
Wiig, 1993	-	حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين.	الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والأحكام، معرفة الكيف والمنهجيات.

المصدر: رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010، ص 04.

1- عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، الأردن، ص 26

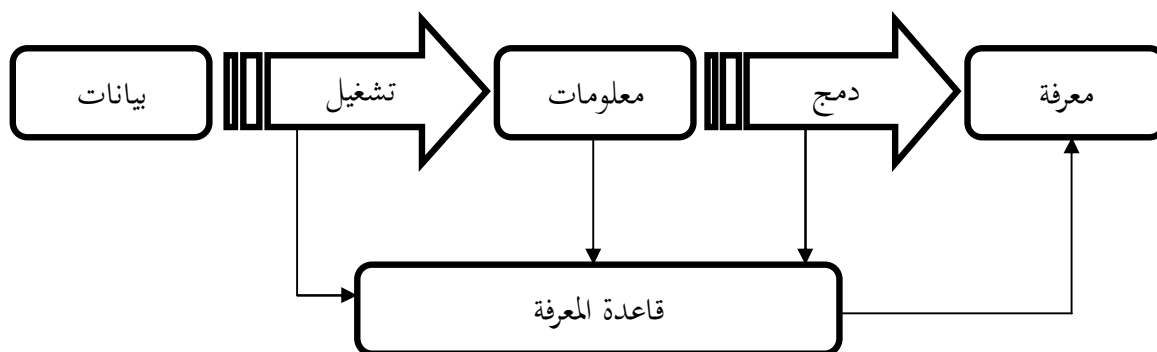
2- ناصر محمود سعود جرادات، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 37.

3- عبد الفتاح المغربي، "نظم إدارة المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 182

من الواضح الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة الظاهرة في الجدول رقم (02)، ومن خلال التعريفات يمكن القول أن مصطلح البيانات يشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها وتعتبر البيانات أساس المعرفة والمادة الأساسية المكونة لها، أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال والحقائق التي تعبر عن حالة معرفية. وبالتالي فإن "المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل واتخاذ قرار معين.

ويمكن إبراز العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة



المصدر: كمال العقاب، إدارة المعرفة في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص47.

يتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي إلى رموز ذات دلالة استناداً إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة القائمة، أما المعرفة فهي معلومات يتم دمجها وتفسيرها عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم المتوفرة في قاعدة المعرفة، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

كما يمكن أن نضيف في هذا السياق أن العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات تكمن في ما يلي<sup>1</sup>:

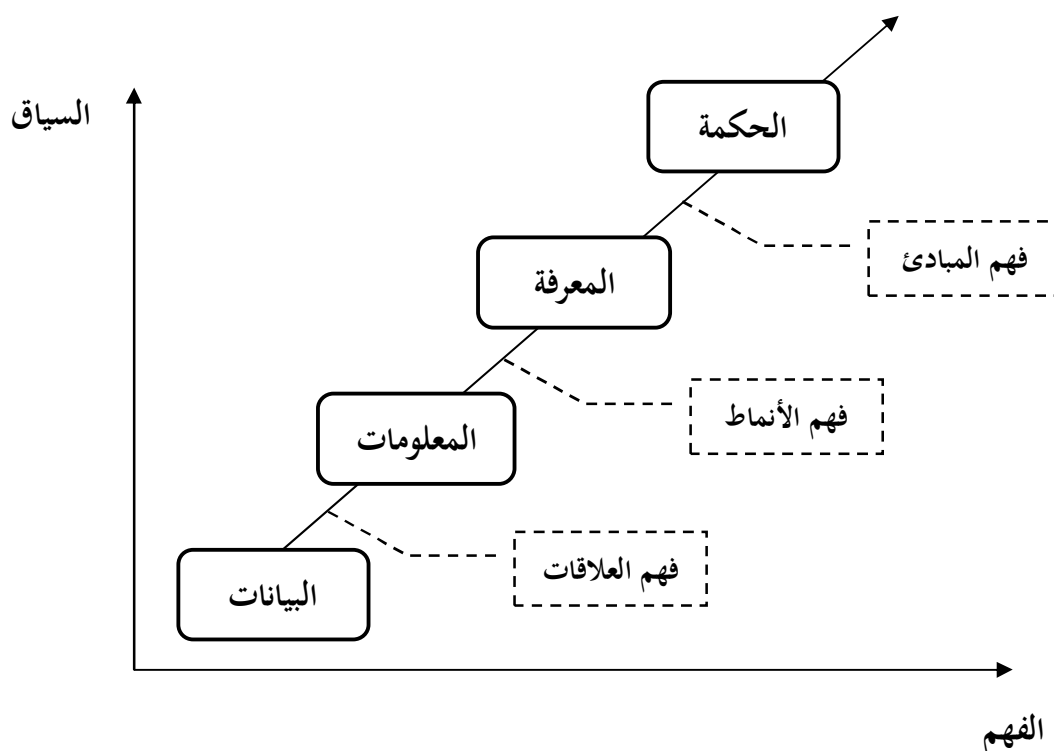
- تساعد المعرفة في تحويل البيانات إلى معلومات؛
- يمكن تخزين المعرفة في نظم معلومات تستلم البيانات كمدخلات وتنتج معلومات كمخرجات؛
- لا تكفي المعلومات لاتخاذ القرارات فهذا يتطلب معرفة؛
- يؤدي القرار وعوامل أخرى إلى إحداث توليد بيانات جديدة؛
- يمكن أن يؤدي استخدام المعلومات ونظام المعلومات إلى تعديل في المعرفة نفسها.

1- ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص37.

هناك من يضيف الحكمة كأعلى شكل من أشكال المعرفة والتي تعرف على أنها: "تطبيق المعرفة في الممارسة الاجتماعية اليومية، والحكم الصائب على الأمور، وتحكيم العقل والمنطق في اتخاذ القرارات، والاستعانة بالمهارات المعرفية".

ولتوضيح العلاقة أكثر بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): التطور من البيانات إلى الحكمة



المصدر: جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، 2012، ص16.

يظهر الشكل (02) العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة، ضمن محوري السياق والفهم والملاحظ أن في كل تطور يوجد الفهم ففي التطور الأول من البيانات إلى المعلومات، يشكله فهم العلاقات بين البيانات، وفي التطور الثاني من المعلومة إلى المعرفة فيتشكل بواسطة المعلومات المشتركة حول موضوع محدد، أو ما يسمى الأنماط، أما التطور الأخير فيبلوره التفاهم المعارف حول المبادئ العليا لتشكّل ما يسمى الحكمة.

من خلال محاولتنا للتمييز بين كل من المعرفة والبيانات والمعلومات توصلنا إلى ما يلي:

أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع (أعلى قيمة) من البيانات، والمعرفة أوسع (أعلى قيمة) من المعلومات، باعتبار أن الهدف والسياس في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة.

### المطلب الثاني: التمييز بين المعرفة، السلعة والخدمة

الهدف من خلال هذا المطلب محاولة التمييز بين المعرفة والسلعة وكذا بين المعرفة والخدمة، وذلك باعتبار أن هذه المصطلحات ذات علاقة ببعضها.

### الفرع الأول: التمييز بين المعرفة والسلعة

خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجياً من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية حيث تعتبر السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي، في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة. في الجدول التالي مقارنة بين السلعة والخدمة.

#### الجدول رقم(03): مقارنة السلعة والمعرفة

المعيار	السلعة	المعرفة
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> <li>● منظورة</li> <li>● قابلة للقياس</li> <li>● الندرة</li> <li>● تناقص العوائد</li> <li>● متلاشية</li> <li>● تعاقب الإنتاج والاستهلاك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● غير منظورة</li> <li>● غير محددة</li> <li>● الوفرة</li> <li>● تزايد العوائد</li> <li>● متولدة ذاتياً</li> <li>● تزامن الاستخدام والإنتاج</li> </ul>
القيمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيمة الاستعمال</li> <li>● قيمة التبادل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قيمة تبادل عند الاستعمال</li> </ul>
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● العمال اليدويون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عمال ومهنيو المعرفة</li> </ul>
المقاييس	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المقاييس الإنتاجية التقليدية</li> <li>● المؤشرات المالية</li> <li>● المحاسبة التقليدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مقاييس إنتاجية العمل</li> <li>● المعرفي (قيد التطوير)</li> </ul>
نمط الندرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● في الانتباه والتركيز</li> </ul>
الضعف والقوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دورة تقادم (ضعف)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)</li> </ul>
النمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>● خطي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أسّي</li> </ul>

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، دار الوارث، 2008، الأردن، ص33.

من خلال الجدول يظهر أن المعرفة خلافاً للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية، فمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف أن السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين القيمتين. ولكن مع المعرفة فالمر مختلف لأن المعرفة لا قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) إلا عند استعمالها.

## الفرع الثاني: التمييز بين المعرفة والخدمة

يمكن التمييز بين الخدمة والمعرفة من خلال مايلي<sup>1</sup>:

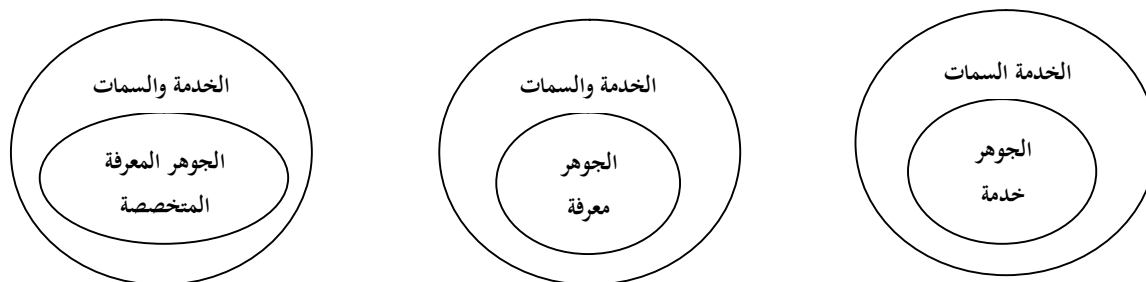
1. التمييز الأول: يقوم على أن بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل أفراد الخدمة اليدوية (على شاكلة العمال اليدويين في الصناعة) الذين قد لا يتوافرون على قدر ذي أهمية من المعرفة. وهذا ما نجده في محلات التنظيف أو خدمات غسيل السيارات مثلا. في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمة التعليم الجامعي.
2. التمييز الثاني: هو أن المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدا أساسيا هو ثراء المعرفة أو المعلومات.

المعرفة = خصائص الخدمة + ثراء المعلومات

3. التمييز الثالث: يعتمد على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا. وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة. ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا والمثال الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): تمييز الخدمة والمعرفة

اتجاه كثافة المعرفة



- جوهري الخدمة أساسي
- المعرفة + السمات
- المعرفة المتخصصة جوهري الخدمة
- مثال تسجيل المرضى بالمستشفى
- التشخيص في حالة الأمراض الشائعة
- مثال العمليات الجراحية

المصدر: محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص32.

من خلال الشكل حيث أن خدمات تسجيل المرضى هي خدمات المستوى الأدنى، تليها الخدمات الصحية التي تتسم بقدر من المعرفة، ثم تليها الخدمات الصحية كثيفة المعرفة والتي عامل المعرفة (جوهري المعرفة) يكون فيها أكثر أهمية وتأثير من عامل الخدمة (الجوهري خدمة).

1- محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص28.

### المطلب الثالث: نشأة وتطور المعرفة

ليست المعرفة بالمفهوم الجديد في الفكر الإنساني إذ تجلت أهميتها وتزايدت الحاجة إليها كأساس لتطور المجتمعات مما جعلها حقيقة ملموسة في الوقت الحالي، سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على أبرز المحطات التاريخية لنشأة وتطور المعرفة.

#### الفرع الأول: البدايات الأولى للمعرفة

ترجع بدايات المعرفة إلى خلق الإنسان، عندما خلق الله سبحانه وتعالى سيدنا آدم (عليه السلام) واختاره ليكون خليفته في الأرض، وبدأ تعليمه مسميات الأشياء وأحاطه علما بما حوله في قوله تعالى: ( وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا )<sup>\*</sup> أي عرف سيدنا آدم الأسماء الحسنى التي لا تعرفها الملائكة وهي ( العفّار، الغفور، العفو، التّواب )، لا سينا وإنها لا تعرف العصيان والاستغفار، وفي قوله تعالى: ( علم الإنسان ما لم يعلم )<sup>\*\*</sup> ، وكثير من الآيات الكريمة عززت أهمية تعليم الإنسان ومعرفته وتوضيح الأشياء له<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: المعرفة في الحضارات القديمة

تزايد التراكم المعرفي عبر العصور، فمنذ فجر التاريخ تقدم المجتمع البشري في تطوره من الصيد وجمع الثمار إلى الزراعة وتدجين الحيوانات (معرفة فطرية)، فبدأ باكتساب المعرفة من المحيط الذي يعيش فيه، ثم اهتدى بعدها إلى الكتابة التصويرية ليتطور إلى الكتابة المسمارية، فالمعرفة في هذه الحقبة ما هي إلا خبرات متوارثة مقترنة بالإلهام انتقلت بعدها إلى معرفة كيفية فعل الأشياء، أي يتوجب على العقل تأملها والتفكير فيها وبذلك تحولت إلى ما يدعى (بالمعرفة الفلسفية) خلال العهد البابلي والتي لم تؤطر نظريا إلا لدى الإغريقين عندما تحولت المعرفة لديهم إلى (المعرفة النظرية)، وأصبحت المعرفة من صلب اهتمامات فلسفتهم على يد سقراط وأرسطو<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: المعرفة في العصر الإسلامي

تطورت المعرفة كثيرا في العصر الإسلامي<sup>\*\*\*</sup> وارتقت إلى مرتبة أسمى، فمنذ المدرسة المحمدية في القرن السادس الميلادي وما بعدها بزغ كثير من العلماء والفلاسفة المسلمين كان لهم الأثر البارز في توليد المعارف التي تداولها

\* - الآية 31 من سورة البقرة.

\*\* - الآية 05 من سورة العلق.

1- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص25

2- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، "اقتصاد المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص24.

\*\*\* - الجدير بالذكر أن اصطلاح (إسلامية المعرفة) الذي يتداوله الباحثون في عصرنا هذا، ليس علما أو فكرا جديدا وإن كان الاصطلاح جديدا، خاصة وأنه يشير إلى تطور المعرفة وتزودها بأصول الإسلام وتعاليمه واعتمادها نصوص القرآن الكريم التي لا تنضب من المعارف والعلوم في شتى مجالات الحياة، والأحاديث النبوية مرجعية أصيلة للمعرفة الإسلامية، لما تتميز به من مرونة تجعلها فاعلة لكل زمان ومكان.

الأوروبيون واعتمدها في بناء نظرياتهم العلمية في مختلف العلوم والفنون فيما بعد، وتبلورت لديهم (المعرفة العلمية) التي تقوم على التجربة والإثبات على خلاف المعرفة الفلسفية والنظرية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: المعرفة في السنين القليلة الماضية

دُرست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتماءهم الفكري، ففي عام 1960 صاغ drucker العلاقة بين عمل المعرفة وعمل المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات، فهو أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي الى اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساسي وليس رأس المال المادي. كما درسها آخرون مثل: (Stewart,2000)، (Guru&Nonaka,1995)، (Alvin Toffler,1980)، (Michael Polanyi,1958).

### المطلب الرابع: مفهوم المعرفة ومدخل دراستها

اجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة، فقد كان الاهتمام الأول بالمعرفة من قبل اللغويين والمفكرين؛ إلا أن أهمية المعرفة كمورد مهم، وتنامي الإمكانيات لإدارتها أدت إلى تصاعد اهتمام علماء الإدارة بها، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف المعرفة سواء من الجانب اللغوي وكذا تعريفها اصطلاحاً، كل هذا قبل أن نتطرق إلى مفهوم المعرفة كما جاء في بعض المناهج أو المداخل التي تناولت هذا المفهوم، ومن بين هذه المناهج المنهج الاقتصادي الذي يهتما بالدرجة الأولى، والذي سيضم جملة من تعريفات علماء الإدارة والاقتصاد لمفهوم المعرفة في المجال الإداري والاقتصادي.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة وطرق النظر إليها

تعددت وتباينت مفاهيم المعرفة حسب أصولها ومدخل دراستها ونظرياتها، وكان للفلاسفة دور مهم في صياغة مفهوم المعرفة وتحديد أبعادها، وأضاف علماء اللغة أفكاراً جديدة عند تفسير المعرفة، وهكذا تداخلت المفاهيم عبر الزمن، وقبل طرح مفهوم المعرفة كما جاء في عديد المناهج، لابد من استهدافه لغة واصطلاحاً.

#### 1. التعريف اللغوي للمعرفة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس. كما تعرف المعرفة لغة على أنها: "الإدراك الجزئي أو البسيط، أي إدراك الشيء على ما هو عليه، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب"<sup>2</sup>.

ويعرفها المعجم الوسيط بأنها: "التعلم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل والخبرة العلمية والمهارة والاعتقاد وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة".

1 - ثريا عبد الرحيم الخرزجي، مرجع سبق ذكره، ص25.

ويعرفها قاموس أكسفورد بكونها: " معلومات يمتلكها الفرد"، في حين يعرفها قاموس راندوم هاوس على أنها: " عملية الإطلاع على الوقائع والحقائق، والفهم الواضح والمؤكد للأشياء"<sup>1</sup>.

وفي اللغة الفرنسية حيث تم إحصاء أكثر من (27) استخداما لها، غير أننا نجد الأكثر استخداما لفظي: "connaissance" و "savoir" حيث يشيران إلى علم، معرفة، دراية، تحصيل، والملاحظ أن كلاهما يعبر عن المعرفة بنفس المعنى، ودليل ذلك استخدام إحدى الكلمتين في شرح الأخرى<sup>2</sup>.

في معظم التعاريف السابقة نجد أنها تركز على الفرد وما يضيفه من معلومات وحقائق وفهم ومهارة وعمليات ذهنية.

## 2. التعريف الاصطلاحي للمعرفة:

هناك عدة تعاريف للمعرفة\* تتمثل أهمها في ما يلي:

تعرف المعرفة على أنها: "العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، فالمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع، أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم، أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها: " تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إلى فرد أو منظمة أو مجتمع والفهم والإدراك الشامل لها، واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>4</sup>.

ومن المفاهيم التي سبقت في تعريف المعرفة بأنها: البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومنظما في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة"<sup>5</sup>.

وقد تطور مفهوم المعرفة مع ظهور ثورة المعلومات وهذا يظهر جليا في التعريفات التي توضح مفهوم المعرفة في بعض الأدبيات التي تناولت المعرفة في ضوء ثورة المعلومات والانفجار المعرفي حيث عرفت على أنها: " توليفة من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها"<sup>\*\*</sup>.

1- ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص37.

2- حسين علي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2014، ص07.

\* - تدعى المعرفة عند الاغريق بالابستمولوجيا (Epistemology)، هي كلمة مؤلفة من جمع كلمتين يونانيتين هما (episteme-بمعنى علم، معرفة) وكلمة (logos- بمعنى علم، نقد)، وتدرس الابستمولوجيا وسائل إنتاج المعرفة، وماهي المعرفة، وكيف يتم الحصول على المعرفة.

3- رياء بنت حمد بن هلال الحبيسي، "دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين"، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012، ص27.

4- الصاوي ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب، الكويت، 2007، ص17.

5- محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره، ص18.

\*\* - سنتطرق إلى مفهوم تشارك المعرفة لاحقا بالتفصيل.



وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة مستخلصة من المعلومات والتي ترتبط بمجموعة أخرى من المعلومات لتصبح معرفة ويستخدمها ويتفكر بها الإنسان".

بناء على التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

- المعرفة مستوى أرقى من مستوى البيانات ومستوى المعلومات، حيث تتمثل في قدرة الفرد على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها لأداء المهام بإتقان؛
- تتسم المعرفة بالتجدد والنمو حيث تظهر معارف جديدة محل المعارف القديمة؛
- يتم تقاسم المعرفة وهذا يؤدي إلى زيادة تأثيرها؛
- تعمل المعرفة على توجيه السلوك الإنساني فرديا وجماعيا في مجالات النشاط الإنساني المختلفة.

### 3. طرق وبدائل النظر إلى المعرفة:

هناك عدة طرق للنظر إلى المعرفة باعتبارها مجموعة من المعتقدات المبررة حول علاقات، فهناك النظرة الذاتية والنظرة الموضوعية، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أ. النظرة الذاتية إلى المعرفة:

يقصد بالذاتية ما يتعلق بذات الفرد الذي يحمل المعرفة، وهنا يتم النظر إلى المعرفة باعتبارها حالة اجتماعية لا يمكن فصلها عن الإطار الاجتماعي لتفاعل الأفراد، وليس لها وجود بمعزل عن الممارسات والتجارب الاجتماعية والفردية، ولهذا لا يمكن النظر إليها إلا باعتبارها إما حالة عقلية ذهنية\* أو ممارسة\*\*. .

#### ب. النظرة الموضوعية إلى المعرفة:

يرى هذا المنظور أن للمعرفة حقيقة مستقلة عن الإدراك البشري، ويمكن هيكلتها في مجاميع ومفاهيم، كما يمكن تحديد موقعها، ويمكن للإنسان اكتشافها وتحسينها، وهناك ثلاثة مداخل للنظر إلى المعرفة من الناحية الموضوعية، وهي:

- **المعرفة كشيء:** فهي شيء يمكن تخزينه، ونقله، ومعالجته، فعندما يتم تعريف المعرفة باعتبارها مجموعة معتقدات مبررة، فهذه المعتقدات يمكن أن تظهر في مواقع متعددة وأنواع مختلفة.

1- جرادات، ص 41.

\* - من حيث النظر إلى المعرفة كحالة ذهنية؛ فيركز هذا المنظور على ذهن الفرد الذي يحمل المعرفة، فينظر إلى المعرفة الفردية باعتبارها حالة ذهنية لفرد ما، والمعرفة المنظمية باعتبارها معتقدات الأفراد ضمن المنظمة، ولهذا يختلف الأفراد في معارفهم ومعتقداتهم، ويتطلب المنظور مساعدة الأفراد لتعزيز مجالات معارفهم الخاصة.

\*\* - من حيث النظر إلى المعرفة كممارسة، فإن هذا المنظور يركز على المعتقدات الكامنة خلف ممارسات وأفعال الأفراد والجماعات، ويرى أن المعرفة لا تكمن في رأس فرد بمنأى عن الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي، يتم تجسيد تلك المعرفة في أفعال الجماعة وممارستها، لذلك فهي إذا غير موجودة في عامل واحد، ولا يمكن حصر مكان واحد لها، وعليه، فهي أيضا غير محددة (ليس لها حدود)، وتتنامى وتبرز بشكل مستمر.

- المعرفة كمنفذ أو مدخل إلى المعلومات: يوسع هذا المدخل النظرة إلى المعرفة باعتبارها شيء. فيراها كحالة النفاذ إلى المعلومات، وبالتالي فهي وسيلة لتسهيل الوصول إلى المعلومات واستخدامها.
- المعرفة كقدرة: يركز هذا المنظور للمعرفة باعتبارها وسيلة تستخدم للتأثير في الأفعال، وبالتالي يركز على المعرفة باعتبارها قدرة إستراتيجية بالإمكان استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية.

## الفرع الثاني: مداخل دراسة مفهوم المعرفة

هناك العديد من المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة يمكن أن نتناول منها:

### 1. المنظور الإداري:

ترى كتاباته بأن المعرفة هي أحد أصول المنظمة، وتتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات، وهي أكثر أهمية من الموجودات المادية، وتناولت الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟<sup>1</sup>.

وفق هذا المنظور فإن المعرفة هي المهارة أو طريقة أداء العمل والتي قد تستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تحتاج إلى خبرة وممارسة، وهنا ينظر للمعرفة كموجود للمشروع تتعامل معه الإدارة في سعيها للتطوير الخلاق الاستراتيجي الذي يستند إلى التجديد والتطوير، فهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج بين عناصر المعرفة من أجل معرفة أفضل، إذ أن المعرفة هي أساس الإبداع والابتكار الذي يمثل الآلية الأساسية لتحقيق التنافسية في بيئة المعرفة الدينامية.

### 2. المنظور المعلوماتي:

ترى كتابات هذا المنهج بأن المعلومات ومن خلال معالجتها تشكل ركيزة أساسية للمعرفة، وهناك علاقة بين المعلومات والمعرفة والفعل، وبالتالي فهي القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

بمعنى أن المعرفة هي سلسلة مترابطة متكاملة من المراحل تبدأ بالبيانات مروراً بالتحقق والتأمل والتفكير وصولاً إلى الحكمة والتي تمثل قمة المعرفة، فالمعرفة عبارة عن معلومات مضافاً إليها الروابط السببية من خلال تجميع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية كقاعدة للمعرفة، في حين هناك من يرى أن المعرفة ليس المقصود بها البيانات أو المعلومات بقدر ما هي تفسير للبيانات ووضعها في سياقات تقنية تعطيها معنى وتجعلها مفهومة كمعلومات (ليأتي دور الإنسان، إذ يستخدم ذكائه وتفكيره ليمنحها المرونة التفسيرية لإظهار المعنى الملائم ثم الحكم عليها لاستخدامها<sup>2</sup>.

1- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 33

2- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

وفقا للمدخل المعلوماتي يرى دراكر أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لإيجاد شيء جديد وهي لا توجد إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

### 3. المنظور التقني:

يرى في المعرفة قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير إلى المعرفة الإجرائية، وهي معرفة ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين<sup>1</sup>.

### 4. المنظور الاجتماعي:

هنا ينظر للمنظمة على أنها كيان اجتماعي، بسبب العلاقة القائمة بين العاملين في المنظمة ومهما كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.  
ضمن هذا المنظور فإن المعرفة هي بنية اجتماعية جوهرها معرفة فردية توظف عناصرها لتحقيق أهدافها وتوصف المعرفة هنا بأنها ملكية فكرية ترتبط باسم أو مجموعة أسماء، يتم تأكيدها من خلال حق الطبع وأشكال أخرى متعارف عليها، لذلك تعتبر ملك عام للمجموعة وجزء من استثمار أساسي في المجتمع، ويرى آخرون أنها اعتقاد منطقي صحيح يكتسب بأسلوب ويكون ذو مصداقية ضمن البيئة المحيطة به وتمثل التزام وثقة المجموعة في الرصيد المعرفي المتراكم<sup>3</sup>.

### 5. المنظور الوظيفي:

ترى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهي تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع وتشكل الشيء القادر على التعامل مع الغموض<sup>4</sup>.

### 6. المنظور الثنائي:

يقوم هذا المنظور على أساس ثنائية المعرفة<sup>\*</sup>، فالأولى ذات سمة ضمنية أو كامنة يتمتع بها الأفراد كالمهارة والحكمة، الإلهام وعلى المنظمة المحافظة عليها وتحويلها إلى واقع تطبيقي وتمثل أساس تحقيق الميزة التنافسية بعد تشخيصها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة أو صريحة، وهي البيانات التي يمكن ترميزها والتعبير عنها وقراءتها والتعامل معها

1- جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة"، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2013، ص 24.

2- المرجع السابق ص 25.

3 - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 38

4- جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 33.

\* - سيتم الرجوع بالتفصيل إلى المعرفة الضمنية والكامنة من خلال أنواع المعرفة لاحقا.

ونقلها إلى الآخرين، وتمثل في المعلومات الرسمية الموجودة داخل المنظمة والتي يمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها<sup>1</sup>.

ونجد مدخلين رئيسيين للمعرفة ضمن المنظور الثنائي:

أ. مدخل التشخيص:

ويقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة المشكلات المتباينة من حالة لأخرى بمعنى أنه يركز على المعرفة الضمنية في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

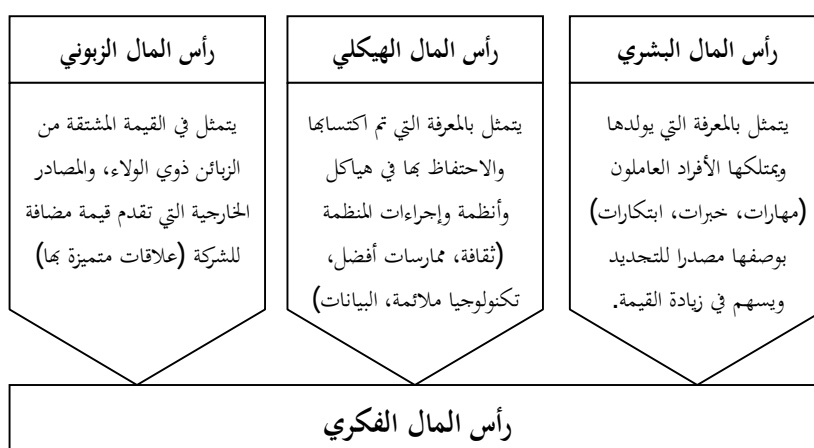
ب. مدخل الترميز:

القائم على القياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً فهو يركز على المعرفة الصريحة.

7. المنظور الاقتصادي:

ينظر للمعرفة بأنها المورد الأساسي لخلق الثروة في الاقتصاد، ومن هنا ظهر اصطلاح رأس المال الفكري\* والذي أشار إليه الاقتصادي ستوارت\*\* عام 1999 على أنه المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي تنشأ الثروة، ويرى أن المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، والذي يعتمد على الأفكار والممارسات والخبرات، ويصنف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات كما هو موضح بالشكل رقم(04)

### الشكل رقم(04): فئات رأس المال الفكري



المصدر: <http://km743.blogspot.com/> بتاريخ: 2015/03/12 - 16:57

1- زلاسي سامر، "التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، 2011، ص18.

\*- سيتم التطرق إليه لاحقاً بالتفصيل.

\*\*- توماس أ. ستوارت ولد عام 1948 هو المدير التنفيذي للمركز للأبحاث في كلية فيشر للأعمال في جامعة ولاية أوهايو. شغل منصب الرئيس التنفيذي للتسويق والمعرفة في شركة الاستشارات الإدارية بوز & كومباني، وقبل انضمامه إلى شركة بوز كومباني، شغل منصب رئيس تحرير ومدير إدارة هارفارد بوسينيس.

من خلا الشكل رقم (04) يمكن القول أن المعرفة تمثل موردا أساسيا وجوهريا بالنسبة للمنظمة، فهي تشكل ما يعرف برأس المال الفكري والذي من خلال كل مكوناته نجد أنه يستند على المعرفة في كافة أشكالها سواء التي يولدها الأفراد (كامنة) أو التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها (الصريحة)، أو التي يتم اشتقاقها من الزبائن والمشكلة لرأس المال الزبوني.

ويعتبر رأس المال الفكري العمود الفقري لاقتصاديات اليوم "الاقتصاد المعرفي" وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في الاقتصاد يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية.

فرأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن استثمارها لصالح المنظمة، في ظل نظام إنتاجي متطور، إذ لديها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل ذلك النظام بطرق متميزة، ولا تسمى المعرفة بالمعرفة ما لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجرى تطبيقها.

ويشير كل من روبرت لوكاس وبول رومر\* إلى أهمية تراكم رأس المال الفكري ودوره في زيادة عائد الإنتاج، مؤكداً على ظهور محددات جديدة للنمو الاقتصادي مستندة إلى الاستثمار في رأس المال الفكري والتطور التكنولوجي، وعليه يزداد الإنتاج مع تزايد المدخلات من العمل ورأس المال، ولكن تزداد جودة السلع والخدمات المنتجة كلما ارتفع مستوى التعليم للأفراد العاملين، لا سيما وأن رأس المال الفكري بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد رأس المال المادي والتكنولوجي.

### الفرع الثالث: أهم الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة

الجدول رقم (04): أهم التعريفات الحديثة للمعرفة لجملة من الباحثين والكتاب.

سنستعرض في ما يلي أهم التعريفات الحديثة لجملة من الباحثين والكتاب يلخصها الجدول التالي:

الاتجاه	التعريف	الباحثون/الكتاب
1	الأصول التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.	Endres 1997 Batem & Zeithman 1990
2	المعرفة الكامنة في عقول البشر هي موجودات معرفية	Malhotra 1998
3	المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.	Ried 1998 Davenport & Prusak 1998 Stewart 1999 Vail 1999
4	المعرفة عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد	Northern & Neal 1990 Aaker & Day 1990
5	المعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.	Saffady 2000

\* - روبرت لوكاس و بول رومر هما من أصحاب "نظرية النمو الحديثة" التي ظهرت منتصف الثمانينات من القرن 20.

Drucker 1993	المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.	6
Sarvary 1999	المعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.	7
Ernest & Young 1997	ما يحتاج العاملون إلى معرفته للقيام بأعمالهم.	8
Francis Bacon Clark 1996	المعرفة=القوة وهي المفتاح لحل المشكلات الغامضة.	9
Howel 1998	المعرفة من زاوية التفوق المعرفي وهو الطريق الوحيد للتمييز من خلال الأصول الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.	10
Mc Dermott 1998	المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير.	11
Patterson 1990	مجموعة من الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري، أو إنها فعل التعرف ومضمونه وحالاته.	12
Wick 2000	المعرفة ترتبط بالموقع والشخص والمحيط الذي يتعلم فيه، لذا يزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، لذا تركز على أهمية المجتمع والقيم والآراء المشتركة واللغة والحوار.	13
Nonake & Takeuchi 1995	تناول هذا الاتجاه المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي تفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية؛ وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي. وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة من العمل والممارسة. والمعرفة الظاهرة، وهي المعرفة الرسمية والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتوصف بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات.	14

المصدر: ليث عبد الله القهيوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار حامد، الأردن، 2013، ص14.

بعد هذا الاستعراض لمفهوم المعرفة ووفقا لمنظورات عدة عكست اختلاف الآراء وتباين الفلسفة في التعبير عن مفهوم المعرفة، فهناك من تبنى المنهج الاجتماعي، الآخر اتجه اقتصاديا وغيره معلوماتيا أو إداريا... الخ، وعلى الرغم من ذلك نجد أنها لا تتعارض في إيضاحها لمفهوم المعرفة مع وجود تكامل معرفي وترابط منطقي، لاسيما وأنهم يتفقون على حقيقة واحدة وكما نراها بأن المعرفة هي:

"المنهج المنظم من الأفكار والقيم، الخبرات والمهارات، القواعد والإجراءات، النظريات والمعلومات الجديدة كقوة ذهنية مجتمعة ومتأصلة في عقول أصحابها المدركين بها والتي لا بد أن تحفزهم على الابتكار وتوليد الجديد لخلق القيمة، وهذا الامتزاج الخفي بين المدركات الحسية والمعلومات هو المورد الرئيسي المتجدد في اقتصاد مبني على المعرفة".

#### المطلب الخامس: أهمية المعرفة، خصائصها، تصنيفاتها ومصادرها

سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على أهمية المعرفة، مصادرها، أنواعها وخصائصها في محاولة منا لتعزيز المفهوم النظري الذي تطرقنا إليه سابقا.

#### الفرع الأول: أهمية المعرفة

أهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، حيث أنها بوصفها منتوجا غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل منظمات الأعمال المعتمدة على المعرفة نظرا لأهميتها والتي يمكن إبرازها من خلال مايلي<sup>1</sup>:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة؛
  - أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها؛
  - أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات؛
- وتظهر أهميتها نظرا ل<sup>2</sup>:

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

كما أن أهمية المعرفة تنبع من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة، مما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية، وبالتالي فإن العلماء يتفقون على اعتبار أن المعرفة هي أحد أكثر الموارد الإستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المعاصرة وذلك لأسباب منها:

1- عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص31.

2- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص20.

- أنها من أكثر الموجودات (الأصول) قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين، وتحقق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم؛
- توفر الأساس لإحداث تعلم يتبعه إبداع، والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعد على المنافسة والبقاء؛
- لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل كلفة أو بدون كلفة؛ وبالتالي فهي تعتبر قوة وثروة في آن واحد، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل فهي موجودة في عقول العاملين في أي منظمة وزبائنها وبعثتها، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدرات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية؛
- تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثمة يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة.

ويمكن أن نحمل أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه؛
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين وإعادة الهندسة، في أداء المنظمات؛
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

1- نضال محمد الرطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 17.



نستنتج مما سبق أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتفادى أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التحديد المعرفي بها.

### الفرع الثاني: خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل زمان ومكان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه وتنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، ومن بين هذه الخصائص نذكر<sup>1</sup>:

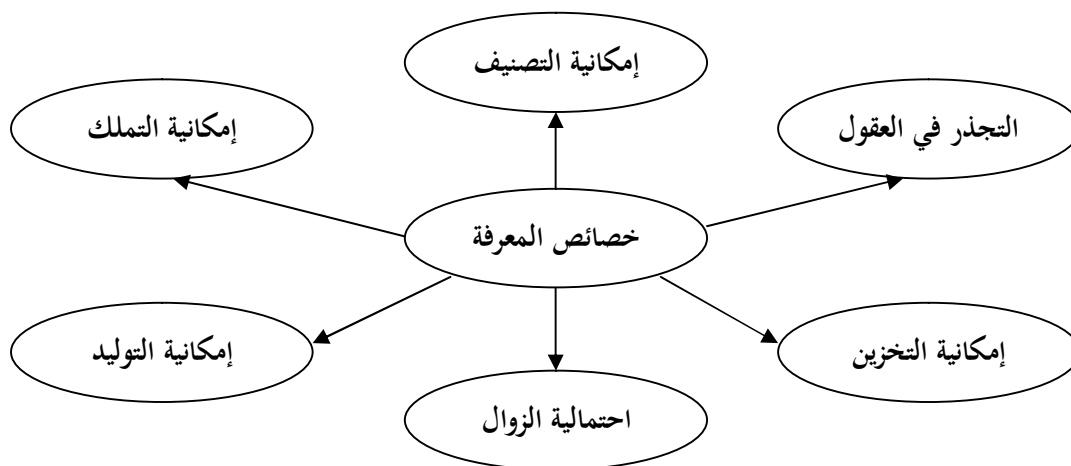
- **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها؛
- **القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها فروعها أو أقسامها؛
- **الطبيعة المضمرة:** يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة هذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة؛
- **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما؛

1- عقون عبد الله، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013، ص7.

- **الزوال:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وريحية كبيرة؛
- **اللحظية:** هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته؛
- **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد<sup>1</sup>؛
- **المعرفة يمكن أن تصنف\*:** حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة.

والشكل الموالي يختصر بعض الخصائص الأخرى للمعرفة.

#### الشكل رقم(05): خصائص المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المعطيات.

من خلال الشكل رقم (05) يظهر أن للمعرفة مجموعة من الخصائص التي يمكن ملاحظتها من خلال استعمال المعرفة، فالمعرفة قابلة للتجذر في العقول مع إمكانية تخزينها وكذا زوالها وهي خصائص تتوافق مع العقل البشري وصولا إلى إمكانية زوالها وهو حال الكثير من المعارف التي لم يتم توثيقها وضاعت مع البشر في أزمنة مختلفة.

1 - Kluges, Jurgen , Stein, Wolfram , Light, Thomas (2001): "Knowledge Unplugged", Pal Grave, New York. P02

\* - سيتم استعراض تصنيفات المعرفة في الفرع الموالي .

### الفرع الثالث: تصنيفات المعرفة

حتى تستطيع المنظمة إدارة المعرفة بشكل فاعل، فعليها أن تحصر المعارف المتوفرة لديها، وتصنفها، وتحدد خصائصها، كي تستطيع التعامل معها بشكل سليم، لذلك توجد عدة محاولات لتصنيف المعرفة حسب عدة معايير كما يلي:

#### 1. التصنيف حسب درجة الظهور:

أي حسب مدى التعبير عنها بصراحة، وأشهر نموذج هو ما قدمه Nonaka\* ووفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

أ. **المعرفة الصريحة:** هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها، واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية الموجودة على شكل رموز، والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وفي إجراءات عملها وخططها؛

ب. **المعرفة الضمنية:** تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهي تلك التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين.

وقد شرحها نوناكا بأنها تتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية وتتطلب عناصر ووسائل مختلفة لنقلها وفهمها من قبل الآخرين.

#### 2. التصنيف حسب عمومية المعرفة:

وتصنف إلى معرفة عامة ومعرفة متخصصة<sup>2</sup>:

أ. **المعرفة العامة:** هي معرفة يملكها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين، مثل كتاب موجود بالسوق، يتحدث عن كيفية شراء أسهم منظمة ما، بإمكان أي شخص شراء الكتاب والاطلاع عليه؛

\*- **إكوجيرو نوناكا**، ولد في 10 مايو 1935، هو أستاذ فخري من اليابان في هييتوسوياشي جامعة الدراسات العليا في استراتيجية الشركات الدولية. حصل على أول شهادة جامعية في عام 1958 بكالوريوس العلوم السياسية في جامعة واسيدا. كان يعمل لمدة 7 سنوات قبل أن ينتقل إلى الولايات المتحدة، حصل على ماجستير في إدارة الأعمال في عام 1968 ودكتوراه في إدارة الأعمال في عام 1972 في جامعة كاليفورنيا في بيركلي في الولايات المتحدة. درس تحت السلطة الفكرية لهربرت سيمون، جائزة نوبل في الاقتصاد، والتقى زميله البحوث المستقبلية، هيروتاكا تاكيوتشي.

1 -Dorothy E.Leidner & Marijani Alvi, **Knowledge Management and Knowledge Management systems, MIS Quartely**, Vol 25,2001, P152.

2 -<https://hrdiscussion.com/hr60210.html>.12:32 -2016/05/22

3. المعرفة المتخصصة: معرفة تتوفر لعدد محدود من الأفراد، ونقلها إلى الآخرين مكلف. وقد تكون معرفة متخصصة تقنيا أو معرفة متخصصة بالسياق.

4. التصنيف حسب الاستخدام الإداري:

تصنف إلى معرفة إسناد ومعرفة تكتيكية ومعرفة إستراتيجية:

أ. معارف الإسناد: تتعلق بالبنى التحتية والخدمات والمستلزمات للعمل اليومي؛

ب. معارف تكتيكية: المفيدة لتحديد موقع المنظمة وعلاقتها بأسواقها ومنافسيها في المدى القريب؛

ج. معارف إستراتيجية: تشمل المعرفة لتحديد الرؤيا والإستراتيجية للمدى البعيد.

ويمكن أن نورد تصنيفا آخر للمعرفة وهو التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض ووفق هذا التصنيف تأخذ المعرفة أشكالا مختلفة كما يلي<sup>1</sup>:

أ. المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، وهي تشبه المعرفة الشائعة، وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد؛

ب. المعرفة الإدراكية: ويطلق عليها (معرفة ماذا؟)، وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها؛

ج. المعرفة السببية: ويطلق عليها (معرفة لماذا؟)، وهي التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية، عبر مجالات المعرفة، وفق منظور النظم الذي نعتمد عليه في اتخاذ القرارات؛

د. معرفة الأغراض: (أو الاهتمام بلماذا) وهي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد.

ويقدم M.H.Zack تصنيفا آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات مختلفة وهي<sup>2</sup>:

أ. المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنظمة قابلية البقاء والمنافسة طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها؛

ب. المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع أن المنظمة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة معينة؛

1- محمد جبار الشمري، حامد كرم الحدراوي، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 18، 2011، ص 182.

\* حصل البروفسور زاك على درجة الدكتوراه من كلية هارفارد للأعمال، وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة نورث وسترن كلية الدراسات العليا للإدارة، وحاصل على شهادة البكالوريوس من معهد وولستر للفنون التطبيقية. وتتركز أبحاثه ومنشوراته على استخدام المعلومات والمعارف لزيادة فعالية الأداء التنظيمي والميزة التنافسية. وكان سابقا باحثا مشاركا في معهد إدارة المعرفة في آي بي إم وزميل باحث في معهد لوتس، وهو حاليا زميل باحث في مركز مونيسون كلية إدارة الأعمال في كوينز.

2- شاهد عبد الحكيم، "أثر إدارة المعرفة على الاداء في المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاغواط، 2012، ص 9.

ج. المعرفة الابتكارية: وهي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها. من خلال الجدول التالي سنستعرض أهم الدراسات التي حاولت تصنيف المعرفة:

الجدول رقم(05): تصنيفات المعرفة على ضوء عدد من الدراسات.

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
m.h.zack	المعرفة الجوهرية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة
	المعرفة المتقدمة	المستوى الذي يمكن المنظمة من البقاء تنافسيا من خلال التميز
	المعرفة الابتكارية	المستوى الذي يمكن المنظمة من قيادة الصناعة
Nonaka	المعرفة الصريحة	معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، قابلة للنقل والتعليم
	المعرفة الضمنية	معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم
t.backman	المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي
	المعرفة المجهولة	اكتشافها بالتبصر، التجريب، البحث، المناقشة
Blumentritt & johnston	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين
	المعرفة العامة	قابلة للقياس، قابلة للتعلم من خلال العمل
	المعرفة المحسدة	الخبرات الشخصية والمهارات المتراكمة لدى الأفراد
c.wei.choo	معرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية
	المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية، محسدة في النشاط
	المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص... الخ
Prusak	المعرفة الإدراكية	الأسس والقواعد الأساسية والقوانين العامة والنظرية
	المعرفة الحكمية	تطبيقية تظهر في الممارسات الاجتماعية
	المعرفة المهجينة	مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات
oecd	معرفة كيف	المهارات والمقدرة على فعل الأشياء
	معرفة ماذا	المهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في المعرفة
	معرفة لماذا	فهم أعمق للعلاقات عبر مجالات المعرفة
	معرفة من	تحديد من يعرف كيف ينجح ويؤدي العمل

المصدر: سمالي يحضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة

الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص157.

## الفرع الرابع: مصادر المعرفة

يعتبر مصدر المعرفة ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وبالتالي سيتم الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسيين<sup>1</sup>:

### 1. المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل التأمل والفهم والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل.

### 2. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية لأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

## الفرع الخامس: عمليات المعرفة والعوامل المؤثرة عليها

تتميز المعرفة بمجموعة من المراحل التي تمر بها وكذلك بمجموعة العوامل التي تؤثر عليها، وهذا ما سنحاول التطرق له من خلال هذا الفرع.

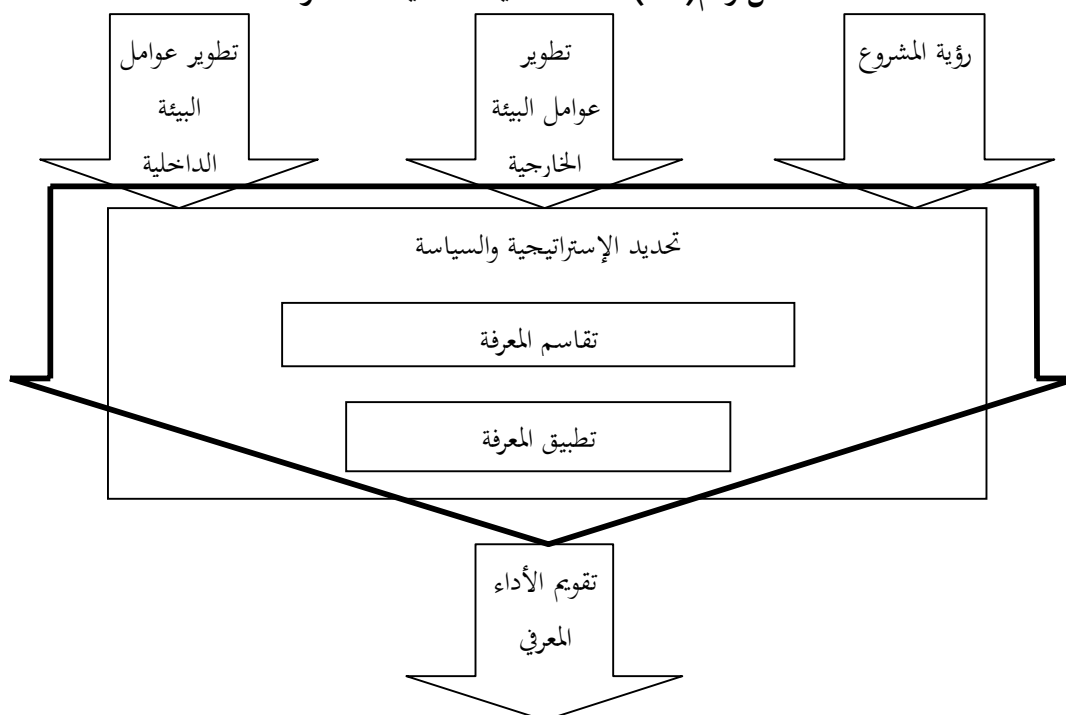
### 1. عمليات مراحل المعرفة:

يمكن تحديد عمليات المعرفة وفقا لمراحل متسلسلة من أجل تفعيلها داخل منظومة مجتمع المعرفة وتقليل الفجوات المعرفية، من خلال ما يعرف بدورة المعرفة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد عدد مراحل عمليات المعرفة وتسلسلها، فقد صنفها البعض إلى خمسة عمليات، تبدأ من الحصول على المعرفة ثم وضعها بخارطة وتخزينها لأجل نشرها وخلقها من جديد.

1- قوري آسية، "تسيير المعرفة في المنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010، ص15.

أفضل طريقة لتحديد مراحل المعرفة هي من خلال سلسلة قيمة المعرفة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): سلسلة قيمة عمليات المعرفة



المصدر: شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، دار الوارق، الأردن، 2012، ص53.

يظهر من خلال الشكل أنه يتم تحديد الإستراتيجية أولاً والرجوع لتحديد نوع المعرفة المطلوبة، لتبدأ بعدها مرحلة تقاسم المعرفة وتطبيقها وأخيراً مرحلة تقييم الأداء المعرفي، ويجري تقييم كفاءة المعرفة عند كل خطوة من عملية المعرفة، ولذا يعد هذا النموذج الأكثر تطوراً ونضجاً وتوضيحاً للقيمة المضافة للأداء المعرفي في اقتصاد المعرفة. وبناءً على ما سبق يمكن أن نحدد المراحل الرئيسية لعمليات المعرفة بثلاث مراحل<sup>1</sup>:

#### أ. مرحلة توليد المعرفة:

تتولد المعرفة من خلال التفاعل بين الحقائق والخبرات المتوفرة من جهة، مع القدرة على التفكير والإبداع من قبل الأفراد الذين لديهم خصوبة فكرية قادرة على خلق المعرفة الجديدة من جهة أخرى.

#### ب. مرحلة نشر المعرفة:

غالباً ما تستقر المعرفة داخل عقل الفرد، على الرغم من إمكانية اكتسابها وتخزينها واستعمالها خارج عقله، وأن أدوات الاتصال هي التي تسهل نقل وتبادل المعلومات ونشر المعرفة بين الأفراد والجماعات.

#### ج. مرحلة استخدام المعرفة:

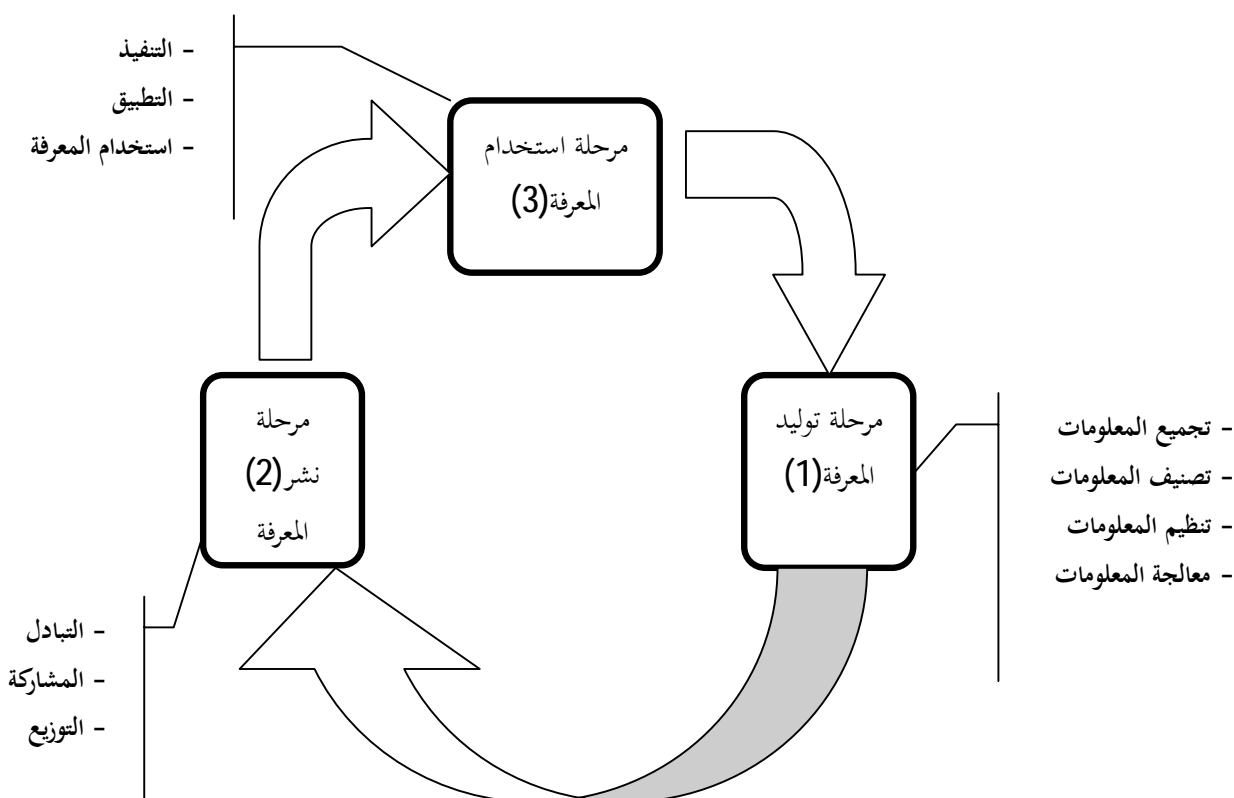
تعتمد هذه المرحلة على تطبيق المعرفة واستخدامها في حل المشكلات، ففوق المعرفة تأتي من خلال توظيفها بكفاءة، فالتطبيق هو الذي يعزز المعرفة ويزيد المنافسة.

1- شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، دار الوارق، الأردن، 2012، ص55.

وما لا شك فيه أن المراحل السابقة تتأثر بالبيئة التي تعمل في إطارها، فالتقنية الحديثة تمثل قاعدة لانطلاق المعرفة من خلال الوسائل الحديثة في جمع وتصنيف وتخزين المعلومات ومعالجتها لتوليد المعرفة، وأن تقدم شبكات المعلومات والاتصالات ساعدت على سرعة نقل ونشر المعارف وتوسيع دائرة الإعلام وتبادل المعلومات عبر الانترنت وهذه أهم مميزات الاقتصاد الرقمي.

الشكل الموالي يحاول أن يفصل في محتوى مراحل المعرفة السابقة التي ذكرناها:

الشكل رقم(07): مراحل عمليات المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المعطيات

يظهر من خلال الشكل المقابل أن مراحل عمليات المعرفة هي متكاملة في بينها، أي أن حتى المعرفة المولدة والتي تستخدم تؤدي إلى الحصول على معارف جديدة، كما أن كل مرحلة تشمل جملة من الإجراءات لكيفية التعامل مع المعلومة.

## 2. العوامل المؤثرة على المعرفة:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في المعرفة، فتوافر هذه العوامل من عدمه له الأثر الكبير على حجم المعرفة ونوعيتها بالنسبة للمجتمع بشكل عام أو الأفراد والمنظمات بشكل خاص، سنحاول أن نستعرض أهم هذه العوامل في ما يلي<sup>1</sup>:

1- حسين بركاتي، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص42.



أ. **دور العولمة:** تتيح العولمة فرصاً هائلة لاكتساب المعرفة وتحسين أداء منظومة المعرفة المحلية عبر توفير المعرفة المتراكمة على الصعيد العالمي والتعاون الدولي، خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير ولكن بالمقابل أسهمت العولمة بتغيير جذري في مجال المعرفة، حيث أصبحت المعرفة تتحول إلى سلعة خاصة وليست عامة، ويسعى منتجوها أساساً في البلدان المتقدمة لامتلاك أقصى قدر من العائد عليها من خلال حماية الحقوق الفكرية، وبالتالي حرمان الدول الأخرى من ثمار إنتاج المعرفة، علماً أن وفرة المعلومات لا يعني توفر المعرفة.

ب. **ضعف الطلب على المعرفة:** المعرفة لا تنمو من فراغ بل في مجتمع ذي سياق ثقافي وتاريخي خاص حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو قيام طلب مجتمعي قوي وفعال تسنده قوة شرائية راجبة، ومقدرة على تخصيص الموارد اللازمة بحيث يحفز العمليات المجتمعية لنشر وإنتاج المعرفة ويضعف الطلب على المعرفة تعثر النمو الاقتصادي والإنتاجية وازدياد تركيز الثروة في أيدي قليلة، فقصور الطلب على المعرفة يمكن أن يكون عاملاً مهماً في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.

ج. **الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم:** مكانة العلم والمعرفة تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي، وقد أصابت الفورة النفطية التي اجتاحت المنطقة عدد من القيم والحوافز الاجتماعية التي يمكن أن تؤازر وتسند الإبداع واكتساب ونشر المعرفة، فقد ضعفت القيمة الاجتماعية للعالم المتعلم والمثقف، وكادت القيمة الاجتماعية العليا تنحصر في الثراء والمال وحلت الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم، فكان ذلك أحد الأسباب الرئيسية لهجرة الكفاءات، بسبب غياب البيئة المجتمعية والإمكانات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في منظومة المعرفة وفي نهضة بلادها.

د. **تطوير التعليم:** التعليم هو الأساس في إقامة مجتمع معرفة، وبالتالي فإن تطوير التعليم هو تطوير باتجاه إقامة منظومة معرفة متماسكة، ولكن التحدي الأهم في مجال التعليم هو مشكلة تردي نوعية التعليم المتاح، حيث أن تردي التعليم يؤدي إلى وجود فجوة بين مخرجات النظم التعليمية واحتياجات أسواق العمل، ويزيد من اتساع هذه الفجوة التغير السريع في احتياجات سوق العمل الناجم عن العولمة.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بيننا في المبحث السابق إن المعرفة بمفهومها البسيط تعني تلك العملية الإنسانية الديناميكية التي تهدف إلى تعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، وهذا التعديل في المعتقدات سوف يؤدي إلى تغيير في أساليب العمل، وبالتالي تغيير في إستراتيجية المنظمة ككل، وانطلاقاً من أهمية المعرفة كمورد استراتيجي؛ فقد أدركت إدارة المنظمة المعاصرة أهمية ممارسة أنشطة لاستخدام وتطوير هذه المعرفة.

يتناول هذا المبحث مجموعة من المواضيع ذات العلاقة بإدارة المعرفة، تشمل إشكالية إدارة المعرفة كمورد غير ملموس، تعريف إدارة المعرفة، وتتبع تاريخ ونشأة الاهتمام بإدارة المعرفة، وبيان أهميتها والفوائد التي تحققها للمنظمة.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نلقي الضوء على البدايات الأولى لإدارة المعرفة في نشأتها، إضافة إلى المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة.

### الفرع الأول: إشكالية إدارة المعرفة باعتبارها مورد غير ملموس

إدارة المعرفة مصطلح ملتبس وغير واضح للكثيرين، لسبب أساسي يتعلق بطبيعة المعرفة وخصائصها، حيث أن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكروا شيئاً اسمه إدارة المعرفة منطلقين من أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" والصعوبة في القياس متأدية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، المعرفة التي لا يمكن تحديد أشكالها أو تقدير حدود واضحة لها، المعرفة التي لا يمكن تخزينها في صيغ منطقية بسهولة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، فهل يمكن إدارة "المعرفة"؟ وهل هي مجرد "بدعة" أخرى في الإدارة أو موضحة عارضة؟ . يرى البعض أن عبارة المشاركة المعرفية أفضل من وصف إدارة المعرفة، فلا يمكن إدارة المعرفة ويقترح أن مصطلحات مثل خلق المعرفة أو التركيز المعرفي أفضل، باعتبارها على الأقل تشير إلى العقل إذ أن المعرفة نشاط عقلي وليست شيئاً إنها تعتمد على بصيرة إنسانية، ولا يمكن إدارتها.

ويرى البعض أن المعرفة عندما تكون سببية أي معرفة ماذا، فهي معلومات وتدار من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف فهي تكون سياق عمليات وعلاقات، ولذلك فإن المعرفة تكون في الأفراد ذوي المعرفة، فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون ماذا يفعلون معها وهي المعرفة الأهم . ومن هنا تتداخل إدارة المعرفة مع إدارة الأفراد، إلى الحد الذي جعل بيتر دركر يقول ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما "إدارة أفراد ذوي المعرفة"<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: نشأة إدارة المعرفة

يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن 19، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة مثل: الأرض ورأس المال وقوى العمل والمعرفة، باعتبار أن هذه العوامل هي التي تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد، وبالتالي نجاح المنظمات في ذلك البلد. وفي تلك الفترة بدأ الاهتمام بمعارف العاملين باعتبارها ميزة أساسية لتقدم المنظمة، ما دفع بالمنظمات إلى أن تحاول باستمرار لتحقيق تراكم وتطبيق للمعرفة التي يملكها العاملون بها أملاً في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها النسبية.

ومنذ أوائل القرن العشرين، حدثت نقلة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري، إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المنظمات والأمم في المنافسة الصناعية، وازداد التركيز على عنصر المعرفة، باعتبار أن لها دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح الذي تنشده المنظمات.

وبسبب هذا الاهتمام المتزايد بالمعرفة، فقد ازدادت الحاجة لإدارتها، باعتبارها حقلاً مستقلاً ينبغي أن تتم معالجته بطريقة ومنهجية علمية واضحة، حيث أصبح ينظر إليها على أنها أصلاً إستراتيجياً ذات قيمة عالية.

يعتبر الاهتمام بإدارة المعرفة حديثاً، ويرتبط بتطور الفكر الإنساني، ويمكن أن نعزو الاهتمام المعاصر بإدارة المعرفة إلى عالم الإدارة بيتر دراكر\*، الذي يسمى أبو إدارة المعرفة، فقد حدد الحاجة لها في مقال له عام 1994، حيث بين أن الحاجة لإدارة المعرفة تعود لمجموعة أسباب، كان من أهمها: أن المعرفة أصبحت المورد الأساس للقوة العسكرية والاقتصادية لأي دولة، وأن هذه المعرفة تختلف عن الموارد وعناصر الإنتاج التي حددها علماء الاقتصاد التقليديون (الأرض، الموارد الطبيعية، العمالة، رأس المال)<sup>1</sup>. الجدول التالي يبرز التحولات الاقتصادية التاريخية فيما يخص العنصر القيادي في العملية الإنتاجية:

### الجدول رقم (06): التحولات الاقتصادية التاريخية فيما يخص العنصر القيادي في العملية الإنتاجية

العنصر القيادي في العملية الإنتاجية	عوامل الإنتاج	النشاط الاقتصادي	الاقتصاد
الأرض	الأرض الملاك والعمال	الحصاد	الاقتصاد الزراعي حتى القرن 17
الموارد الطبيعية	العمال، المواد الأولية رأس المال	التصنيع	الاقتصاد الصناعي بين القرن 17 حتى القرن 20
المعرفة	رأس المال الموارد البشرية رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات	منتجات قائمة على الخدمات والمعرفة	الاقتصاد المعرفي منذ القرن 20 حتى الآن

المصدر: خالد الحشاش، "الاقتصاد المعرفي"، دار الكتاب الحديث، مصر، 2015، ص 159.

\* - بيتر فردناند دراكر كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909 م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، توفي في عام 2005 م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة الوسام الرئاسي للحرية في عام 2002 م، دّرس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا . قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة. أنتج أربع سلاسل تعليمية مصوّرة عن الإدارة.

1- ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 81.

مر الاهتمام بإدارة المعرفة في العصر الحديث بعدد من المراحل خاصة مع توسع المعرفة المتاحة للمنظمات والأفراد بسبب التطورات الكبيرة والمتسارعة في مختلف المجالات<sup>1</sup>:

### 1. الفكر التاريخي المساهم في بلورة مفهوم إدارة المعرفة:

من الأهمية بمكان استعراض الفكر التاريخي الذي ساهم في بلورة مفهوم إدارة المعرفة، كمدخل لبناء الإطار النظري لإدارة المعرفة لهذه الدراسة.

فيما يلي سنستعرض أهم الباحثين الذين تناولوا مفهوم إدارة المعرفة وبرز أفكارهم التي ساهمت في تطور هذا المفهوم:

أ. ابن خلدون\* : يعد أول من درس الطبيعة الإنتاجية والإشارة لمبدأ التخصص وتقسيم العمل وأثره على الزيادة الإنتاجية، فالعملية الإنتاجية كما صورها ابن خلدون عبارة عن سلسلة من الحلقات المتصلة التي تعتمد درجة كفاءتها وفعاليتها على جودة وكثافة المعرفة الفنية الكامنة فيها، وبفعل عنصر الزمن تتراكم هذه الخبرات التخصصية والمهارات الذهنية والمعارف التي تنعكس إيجاباً على تطوير العمل وزيادة معدلات الإنتاج، فتنشأ الأسواق وتنوع الفرص التجارية.

ب. آدم سميث\*\* : درس ضمن كتابه ثروة الأمم أسباب الثروة وطرق نموها، تميز كتابه بوجود إسهامات ذات صلة بمفهوم الاقتصاد المعرفي، خاصة في معترك بحثه عن أثر التخصص في العمل والجهد الذهني كمصادر ضمنية لزيادة الإنتاج وتحقيق الثراء، مؤكداً أن التعلم بالممارسة، والتعلم بالخبرة يعدان من أبرز سمات الموظف الاختصاصي الذي يمتلك المعرفة الفنية القادرة على تحقيق مزايا إنتاجية مقابل نظيره الموظف التقليدي.

ج. مايكل بولاني\*\*\* : أفضل من تكلم وطور مفهومي المعرفة الشخصية والمعرفة الضمنية، بل ينظر له بأنه المعلم الأول الذي مهد للآخرين فهم وتفسير كافة المواضيع المرتبطة بإدارة المعرفة الكامنة والمختزلة عند الأفراد وسبل استخلاصها وتحويلها. ولعل أبرز الدراسات التي اعتمدت على الفكر البولاني نظرية المفكر الياباني نوناكا حول سبل إنتاج المعرفة وتحويلها من المعرفة الضمنية للمعرفة الصريحة.

1- مظفر محمد نوري، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار"، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 3، العدد 2، 2013، ص 26.

\*- منظم علم الاجتماع الحديث وعلم من أعلام الفكر الإسلامي التنموي، تمحورت جل أفكاره حول ربط التنمية الاقتصادية بالتطور الاجتماعي.

\*\*- آدم سميث 1723 - 1790 فيلسوف وعالم اقتصاد اسكتلندي. يُعدّ منظم علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد السياسي. اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي 1759 وكتاب بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها 1776. وهو رائعة آدم سميث ومن أهم آثاره، وهو أول عمل يتناول الاقتصاد الحديث وقد اشتهر اختصاراً، باسم "ثروة الأمم". دعا إلى تعزيز المبادرة الفردية، والمنافسة، وحرية التجارة، بوصفها الوسيلة الفضلى لتحقيق أكبر قدر من الثروة والسعادة.

\*\*\*- 1891 - 1976 هنغاري/بريطاني مارس الطب ثم أصبح باحثاً في الكيمياء الفيزيائية، لكنه اهتم لاحقاً بقضايا الاقتصاد ونظرية المعرفة، واستقر كأستاذ للعلوم الاجتماعية بأكسفورد.

- د. فريديريك تايلور\* : فريديريك تايلور ومعاصريه، فقد كانوا أول من طبّق المعرفة في عمليات العمل. فقبل ذلك كان اجتهاد الإنسان لتطبيق المعرفة لتحسين وسائل العمل، بدلا من الاهتمام بتحسين العمليات الإنتاجية ذاتها، حيث حدد تايلور ثلاثة مبادئ أساسية :
- إحلال العلم مكان التقدير الذاتي للعامل؛
  - الاختيار العلمي للعاملين وتطويرهم؛
  - حل مشاكل العمل يكون بالتعاون مع الإدارة وفقا للقوانين العلمية، بدلا من ترك الحل في يد العمال وحدهم.

تطبيق هذه المبادئ أضاف العديد من المفاهيم: دراسات الوقت، تقسيم العمل، غرف أو أقسام التخطيط مبدأ التوقع في الإدارة، المكافآت...، ولقد أكد تايلور-وذلك عكس ما يراه الاقتصاديون في ذلك الوقت- أن ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل هو المعرفة، وكذلك فيما يتعلق بأبسط الطرق لأداء المهام، الاستغناء عن الحركات غير الماهرة أو التي لا تضيف قيمة. وبالتالي يمكن القول أن تايلور كان الشخص الأول الذي أضاف المعرفة إلى العمل حيث كانت الإدارة العلمية محاولة لتحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة وعلمية.

غير أن الإدارة العلمية أخفقت في إدراك خبرات ومهارات العمال كمصدر للمعارف الجديدة، حينها كان من مسؤولية المديرين البحث في إيجاد أساليب جديدة للعمل، واجتهدوا في إيجاد صيغ يومية وتوثيق المعارف الصريحة بالإضافة إلى ذلك الإخفاق فإن منهج تايلور في التعلم كان يفتقر إلى البعد الإنساني الأخلاقي لأنه نظر إلى أن الفرد العامل يتعلم لغرض الحصول على العائد المادي وليس لحاجات إنسانية، فهو يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة ومنتجة للمعرفة مادة التعلم.

2. **حاليا:** ينصب التركيز على معرفة مهمة قد تقطن كليا في عقول خبراء المنظمة، أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية، وبالتالي فإن اهتمام إدارة المعرفة هو محاولة انتزاع المعرفة الغنية في عقل الخبير، وإعداد دليل بها بحيث يستطيع جيل تابع من العاملين الاستفادة منها.

\* - فريديريك تايلور 1856 - 1915 مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. تايلور كان واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

### الفرع الثالث: أسباب نشوء إدارة المعرفة

أشار معظم الدراسات إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. إعادة هندسة العملية الإدارية

نستطيع أن نعرف إعادة هندسة العملية الإدارية بأنها "إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

#### 2. إدارة الجودة الشاملة:

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى". وتعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها "فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل.

إن إدارة الجودة الشاملة تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى.

#### 3. إدارة المعلومات:

"هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها"، إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلاً من المعلومات.

1- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص27.

#### 4. المنظمة المتعلمة:

ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها<sup>1</sup>."

#### الفرع الرابع: مفهوم ومداخل إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة مصطلح لا يزال يعاني من الغموض في التعريف ومن النقائص في التحديد. هذا يعود كما أشار بعض الباحثين والمختصين، إلى كون المصطلح ينتمي إلى المصطلحات التي في طور الظهور، فيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف المرتبطة بإدارة المعرفة وكذا أهم المداخل التي تركز على إدارة المعرفة.

#### 1. مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "تحديد، إظهار، حفظ واثمين الموارد المعرفية وقدرات التعلم والمهارات الموجودة، ومنه فإنها معالجة لنوع من الموارد التي لها خاصيتها والتي هي صعبة الملاحظة وصعبة التحكم وفي بعض الأحيان مجهولة من طرف من يمتلكها، ومنه فهي في الحقيقة رهان بالنسبة للمنظمة<sup>2</sup>".

كما تعرف أيضا: "إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة<sup>3</sup>".

ويمكن تعريف إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل منظمة ما، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي<sup>4</sup>".

وأيا: "إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>5</sup>".

1- جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري، الأردن، 2010، ص46.

2 - Michael Marquardt . **Building the Learning Organization**, New York: McGraw Hill, 1996, p.07.

3- إبراهيم الخلوف المللكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، الأردن، 2007، ص60.

4- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص55.

5- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للإدارة، مصر، 2004، ص48 .

إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة<sup>1</sup>.

ويمكن أن نضيف أن: "إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخلية في المنظمة، وخارجية وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين في الأداء، قياساً إلى فترات سابقة، أو قياساً مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة، وهي تنطوي على مايلي<sup>2</sup>:

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء، وتنمية وتشغيل معلومات مشتركة عن العملاء، ومتطلبات الأداء والمشكلات والحلول الممكنة لها؛
- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة؛
- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة لاستخراج واستغلال ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المنظمة، وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها؛
- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء، وتطويره، والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية ويتم ذلك بإدماج المعرفة في تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت، والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي "عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة".

## 2. مداخل إدارة المعرفة:

يمكن التمييز بين المداخل التالية<sup>3</sup>:

### أ. المدخل الاقتصادي

هذا المدخل يهتم بقضايا استغلال وحماية معرفة المنظمة وأصولها الفكرية التي تشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية، المعرفة الفنية، وينطلق من كون المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف. ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساساً على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة، وبالتالي فهو يركز أساساً على الذاكرة التنظيمية.

1- عبد الستار حسين يوسف، "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو"، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، أبريل 2004، ص 8 جامعة الزيتونة، الأردن، ص 26.

2- علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 208.

3- جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، 2012، ص 37.



### ب. المدخل التنظيمي

يسمى بالمدخل الشبكي ويتناول المعرفة بنوعيتها الصريح والضمني وينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة، إذا فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المنظمة، فهذا المدخل يتعلق بالمنظمة، يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.

### ج. المدخل السلوكي

يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز هنا بالطبع على عملية تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

### د. المدخل الاستراتيجي

حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي، ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

### هـ. مدخل تكنولوجيا ونظم المعلومات

يتعلق بالقاعدة التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة، حيث يعرف نظام إدارة المعرفة على أنه استخدام أدوات تقنية. ويهتم هذا المدخل بالمعرفة الصريحة أي القابلة للتميز في شكل معطيات وقواعد بيانات. كما تقتضي الضرورة التأكيد على أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، هناك فروقا أساسية بينهما تتمثل في:

- التعامل مع الأشياء والمعلومات يقع في إطار إدارة المعلومة، والتعامل مع الأشخاص يدخل في إطار المعرفة؛
- إدارة المعلومات تهتم بالتأكد من الوصول إلى المعلومات، وضمان أمنها، وجودة التسليم والتخزين، وهي تتعامل مع الوقائع والبيانات الصريحة. أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بالقضايا التي تقود إلى تحقيق القيمة واستخدامها والى عمليات التعلم والإدراك وغيرها، وهي تهتم بجوانب صريحة وأخرى ضمنية؛
- إدارة المعلومات تهتم بالكفاءة، والكلفة، والسرعة، ومساحات التخزين، واسترجاع المعلومات والبيانات والخطوط الزمنية، والدقة. أما إدارة المعرفة فإنها تركز على تمييز وخلق القيمة من خلال الأصالة والابتكار والتكيف والتعلم والذكاء وغيرها، إنها تهتم بالتفكير الحرج، والعلاقات، وعرض الأفكار، والكفاءات والأنماط، والتعاون، وإدارة المعرفة تدعم عمليات التعلم على مستوى الأفراد والجماعات. ولدى البعض هناك خطأ في التصور الشائع أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، فهذه الأخيرة تخص حقلا يعنى بحماية المعلومات، ونقلها وتخزينها واسترجاعها عند الطلب، كما أنها عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تتميز بالتعقيد، وتعاني الكثير من الشركات إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها استنادا لاستبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أن 79% من مدراء الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم. حددت عديد الأسباب التي تبرر أهمية إدارة المعرفة، نلخصها في ما يلي.

### الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تتأتى أهمية إدارة المعرفة كمكون جوهري لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها بما تمتلكه من القدرة على المساهمة في إيجاد وتطوير رؤية مستقبلية تعبر عن الموقع والمكانة التي تريد أن تصل إليها المنظمة، هذا إلى جانب كونها القوة البيئية ذات التأثير الكبير التي تعمل على بقاء واستمرار الأصلح من القيادات الإدارية، وهذه القوة تقود إلى تغيير جذري في عمليات المنظمة وإيجاد الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.  
ومن هذا المنطلق يمكن إن نوجز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية؛
  - زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات؛
  - المحافظة على الزبائن ذوي الولاء وجذب الزبائن الجدد؛
  - تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل؛
  - القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاياته؛
  - تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- وأشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعودا إلى مجموعة من التحديات هي<sup>3</sup>:
- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية؛
  - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
  - الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الوظيفية للشركة؛
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

من خلال ما سبق نستنتج أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها تساعد على بناء ما يسمى "بمختص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

1- رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، مرجع سبق ذكره، ص25.

2- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص30.

3- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص27.

## الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

- لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها؛
- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.
- كما يمكن أن نضيف بعض الأهداف التي تعمل إدارة المعرفة على تحقيقها<sup>2</sup>:
- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها؛
- توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة؛
- تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية اللازمة لعمليات التطوير والتحسين؛
- تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة؛
- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية؛
- التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.

1- بوكوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2012، ص12.

2- يوسف أبو قارة، "العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية، أفريل 2004، ص4.

### المطلب الثالث: وظائف وأبعاد إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، لذا نحاول في هذا المطلب توضيح وظائف إدارة المعرفة، وذكر أهم أبعادها.

#### الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة

يتعلق الجانب المرتبط بوظائف إدارة المعرفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنهاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة. وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة في ما يلي<sup>1</sup>:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
  - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
  - اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
  - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
  - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
  - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.
- وقد أشارت الدراسات التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت فوائد نذكر من بينها :
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
  - تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.
  - تحسين العمليات الداخلية بما يؤدي إلى خفض التكاليف.
  - تصبح المنظمة قادرة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية عالية.
- كما أن وظائف إدارة المعرفة صنفتم إلى أربع محاور<sup>2</sup>:
- 1. محور البنى التحتية والتوظيف:** يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وتوفير التسهيلات التكنولوجية.

1- أحمد بن خليفة، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمنظمات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، 2011، ص34-35.

2- عقون عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص23.

2. محور الوظائف العملية: يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.
3. محور التحكم والرقابة: يتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء وتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها.
4. محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار: يتعلق بإبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة في ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري من جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

### الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية لإدارة المعرفة<sup>1</sup>:

1. البعد التكنولوجي: وخير مثال على ذلك محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي.
2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
3. البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية.

1- حسن بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2013، ص20.

## المطلب الرابع: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف .
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة

1- نضال محمد الرطمة، مرجع سبق ذكره، ص33.

## المبحث الثالث: استراتيجيات، عمليات ونماذج إدارة المعرفة

يعتبر الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة أحد أكثر المواضيع إثارة للجدل بين الباحثين في هذا المجال، حيث تحاول العديد من البحوث التأكيد على أن هناك نماذج ناجحة لإدارة المعرفة استطاعت أن تساعد المنظمات في زيادة كفاءتها، من خلال عملياتها واستراتيجياتها، وهذا ما يحاول هذا المبحث أن يتطرق إليه.

### المطلب الأول: استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

تحتاج المنظمة إلى رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه مستقبلاً، وهو ما يعني وجود إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة لتطبيقها على جميع مستويات المنظمة، وهو ما سوف نحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

تعتبر إدارة المعرفة من الإدارات الأساسية في المنظمات وخاصة في المنظمات التي تعتمد على المعرفة، ومن هنا لابد من التعرف على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية، ومعرفة مدى خضوع إدارة المعرفة للإستراتيجية شأنها شأن الوظائف الأخرى مثل الإنتاج، المالية والتسويق، أم أن إدارة المعرفة تعتبر موجهة للإستراتيجية؟. من المتعارف عليه أن الإستراتيجية هي المرشد طويل الأمد للإدارات، ومن أجل ضمان وحدة عمل المنظمة لتحقيق غرضها الأساسي، فإن المنظمات وفق كوتلر لابد أن تعمل على إستراتيجية واحدة وأن لا تعتمد على مزيج من الاستراتيجيات، أي أن إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها، إلا أن هناك من يرى عكس ذلك تماماً معتمداً على ما يلي<sup>1</sup>:

- من الأخطاء القاتلة للجيل الأول لإدارة المعرفة (الذي يركز على تقاسم المعرفة وحلول تكنولوجيا المعلومات) وهو ما يتمثل في الأساس الهرمي في التنظيم ولأن الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا فإن المعرفة تكون خاضعة لها.
- إن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من تحديد الإستراتيجية الحالية للمنظمة ومنها تستنسخ مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين.
- إن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي ومن شؤون إنتاج المعرفة وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (يركز على إنشاء المعرفة وربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار).

من هنا يمكن تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها "تلك الطريق التي تتبعها المنظمة لتطوير ما تملكه من معرفة والبحث عن مصادر للمعرفة غير الموجودة لديها، ومن ثمة البحث عن مناطق القوة فيما تملكه من معرفة ومناطق الضعف، وتحديد الفرص الممكنة اقتناصها، والتحديات الممكنة مواجهتها، وذلك بتطوير بدائل وخيارات لكيفية الاستثمار في المعرفة، أو استكشافها بحيث تحقق المنظمة السبق والتميز عن غيرها وتحقق الكفاءة والفعالية والاستمرار".

1- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص143.

### الفرع الثاني: مميزات استراتيجيات إدارة المعرفة

- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة يتطلب وجود إستراتيجية شاملة، تراعي من خلالها المنظمة سلاسة وسلامة تنفيذ هذا الانتقال، وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة، من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة؛
  - تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
  - تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة؛
  - تعكس الإستراتيجية المعرفة الإستراتيجية التنافسية في سياق تركيز المنظمة على أنشطة تكوين القيمة الفريدة للزبائن والشركات والأعمال.

### الفرع الثالث: مراحل تطبيق إستراتيجية المعرفة

تمر عملية تطبيق إستراتيجية المعرفة بالمراحل التالية:

#### 1. تحليل فجوة الأداء المعرفية

تعرف فجوة الأداء المعرفية بأنها: "الفرق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما تستطيع أن تعرفه وكذلك ما ينبغي أن تعرفه"، ويعمل تحليل فجوة الأداء المعرفية على مستويين:

أ. الفجوة المعرفية الداخلية: وتوجد في حالتين<sup>2</sup>:

- الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية: وهذه تمثل الفرق بين ما تفعل الشركة فعلا وما تستطيع فعله وتتعلق بأبعاد نقاط القوة والضعف؛
  - الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل، وبين ما يجب عليها أن تعمل، وهي تتعلق بالوعي بإمكانات تطوير المعرفة الحلية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.
- ب. الفجوة المعرفية الخارجية: وتوجد في حالتين أيضا:

- الفجوة الخارجية بين الفعلي والإمكانية: هي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة الآن وما تستطيع عمله حيال البيئة، تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
- الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع فعله المنظمة وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا.

1- محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص151.

2- حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إتراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص122.



## 2. اختيار الإستراتيجية المناسبة:

بعد تحديد فجوة المعرفة يمكن اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

أ. إستراتيجيات الترميز والشخصنة: تقوم على أساس المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

### • إستراتيجية الترميز :

هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة، فهي تعتمد على درجة أساسية على طريقة المنظمة في خدمة زبائنها والأعمال التي تقدمها للزبائن، وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم فيها، كما تسمى أيضا بنموذج "مستودع المعرفة" تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وتجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وأن بعض المنظمات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز وتخزين وإعادة استخدام المعرفة.

### • إستراتيجية الشخصنة:

تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي -غير الرسمية-، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وتسمى أيضا بنموذج "شبكة المعرفة" لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الإستراتيجية تناسب المنظمات كثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية ومنظمات التعليم العالي.

والجدول التالي رقم (07) يلخص أوجه الاختلاف بين الترميز والشخصنة:

### الجدول رقم(07): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصنة
المعرفة الصريحة، توثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد.	نوع المعرفة	توليد المعرفة الضمنية وتطبيقها.
ثقافة الترميز والتوثيق.	نوع الثقافة	ثقافة تشاركية.
(من الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(من الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
توافر نظم معلومات سريعة وفاتحة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.

المصدر: عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008، ص145.

1- معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، المجلد 11، العدد 29، 2015، ص284.

يظهر من خلال الجدول رقم (07) أعلاه أن أهم الفروق بين الإستراتيجيتين يتمثل في مصدر المعرفة، هل هي ضمنية وتحتاج إلى آليات لتوليدها وتطبيقها كما تستلزم شبكة لربط الأفراد لتسهيل نشرها ومشاركتها. أم هي معرفة صريحة نُجدها مخزنة في أنظمة إلكترونية أو ورقية يلجأ إليها الفرد عند الحاجة إليها، وهو ما يظهر من خلال التباين الموجود بين الطريقتين في تأثيرهما على الإستراتيجية التنافسية.

#### ب. إستراتيجيات أخرى لإدارة المعرفة:

يرى ويج Wiig\* أنه بعد تحديد الفجوة المعرفية يمكن اختيار الإستراتيجية المناسبة مما يلي<sup>1</sup>:

#### ● إستراتيجية النمو التدريجي:

يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدود الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

#### ● إستراتيجية التروي والحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

#### ● إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة، التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

\* - كارل ويج هو استشاري متقاعد وهو رئيس معهد أبحاث المعرفة، حيث يساعد الشركات في تنفيذ وتخطيط نصح جديدة لتشغيل أعمالهم مع التركيز على الخبرة والمعرفة المهنية، في كثير من الأحيان مع استخدام التكنولوجيا المتقدمة. السيد ويج هو أيضاً أستاذ مساعد لإدارة المعرفة في جامعة هونغ كونغ للفنون التطبيقية وتعلم في جامعة ساو باولو، البرازيل. يعمل على نطاق واسع مع المنظمات في بناء القدرات الداخلية لإدارة المعرفة من خلال التركيز على القضايا المتعلقة بالأعمال مع الإدارة العليا، والنهج التكتيكية والحلول مع الإدارة الوسطى.

1- Michel Grudstein, le management des connaissances dans les entreprise problématique ,Axe de progrès , orientations; reseach report, mg conseil ,2002, P42.

### 3. تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة بشكل عام بما فيها الإستراتيجية المعرفية يشكل في الحقيقة تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، وذلك لأن فشل إدارة المعرفة في تطبيق نمط الإستراتيجية المعرفية المعتمد يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

وبذلك فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يتطلب عدة مستلزمات، فمثلاً عندما نختار تطبيق إستراتيجية المعرفة التمييزية في المنظمة، فإن الأمر يتطلب ذلك إتباع عدة خطوات أساسية تتمثل أساساً في تحديد طبيعة تغير الإستراتيجية، أي حجم ومدى التغيير المطلوب أنجازه في التنظيم، إذ يعتمد أساساً على نظم المعلومات التقنية المتطورة، وأيضاً تغيير في ثقافة المنظمة وجعلها تنسجم مع الإستراتيجية المعتمدة، أيضاً فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب وجود أدوار جديدة في المنظمة كأنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة البحث والتطوير وغيرها.

إذا فالأمر لا يقتصر توافق الإستراتيجية المعرفية مع البيئة الخارجية لكنها ينبغي أن تتلاءم مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها مثل<sup>1</sup> :

- **النظم والعمليات:** تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة؛
- **الموارد البشرية:** فمستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية؛
- **البيئة:** فتنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة، يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

1- رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها، خزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، من خلال ما يلي سنحاول استعراض هذه العمليات.

### الفرع الأول: مقاربات بخصوص عمليات إدارة المعرفة

يمكن الإشارة إلى أربع مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>:

- 1. المقاربة الأولى:** تشير إلى أربع عمليات معرفية، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية، بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد.
- 2. المقاربة الثانية:** تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تجديدها، تجميعها تكييفها، تنظيمها، تطبيقها، تقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذه المقاربة دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.
- 3. المقاربة الثالثة:** تؤكد على أهمية دراسة عمليات إدارة المعرفة وتحسينها، حيث إن المعرفة تتولد وتستخدم ويجرى تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات العمل والعمليات سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، وتختلف العمليات التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما من منظمة لأخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره وحتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، ولا بد في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة.
- 4. المقاربة الرابعة:** تؤكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، تهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

### الفرع الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

سنحاول في ما يلي التطرق بنوع من التفصيل لأهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، والتي تشكل نموذجاً يحاول الجمع بين مختلف آراء الباحثين، هذه العمليات نوردتها كما يلي:

#### 1. تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة

1- شاهد عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وهناك طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي<sup>1</sup>:

أ. تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة

باستخلاص الخبرات من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صور قواعد.

ب. تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية

بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.

ج. تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات

منطقية من دوال الإسناد.

## 2. تحديد أهداف المعرفة:

تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا إن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفة الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.

تبدأ إدارة المعرفة أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن الأهداف نذكر<sup>2</sup>:

- تحسين العمليات؛
- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المنظمة، المشكلات وعمليات المنظمة؛
- تسهيل الإبداع؛
- التوجه نحو الزبون؛
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

## 3. توليد المعرفة

جميع هذه العمليات (أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص) تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن

بأساليب ومصادر مختلفة، وهذا نوضحه في الجدول التالي:

1- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص92.

2- المرجع السابق، ص96.

الجدول رقم (08): عمليات توليد المعرفة وأساليبها

الوصف	الأسلوب والمصدر
الشراء	الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.
الامتصاص	القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.
الأسر	الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين.
الابتكار	توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
الاكتشاف	تحديد المعرفة المتوافرة

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص97، بتصرف

يشير الجدول رقم (08) إلى أن هناك عدة طرق يمكن من خلالها توليد المعرفة وذلك حسب مصدر المعلومة والأسلوب المتبع في توليدها.

في ما يلي سنستعرض بعض النماذج المقدمة لتوليد المعرفة:

أ. نموذج cohen & levinthal\* :

قدم cohen & levinthal نموذجا شاملا لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية<sup>1</sup>:

- إن توليد المعرفة هو جهد بشري؛
- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها؛
- الطبيعة التراكمية للمعرفة.

ب. انموذج نوناكا:

قد قدم نوناكا أربع أنماط تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي<sup>2</sup>:

● النمط الاشتراكي:

تبدأ حلزونية خلق المعرفة بهذه العملية التي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المنظمة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية والتعليم الموجه والتقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

\* - تم تعريف مفهوم القدرة الاستيعابية أولا على أنه " قدرة الشركة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها على الأغراض التجارية " من قبل كوهين و ليفينثال . بالنسبة لهم، القدرة الاستيعابية تعتمد إلى حد كبير على المعرفة ذات الصلة السابقة وتنوع الخلفية . ولذلك فقد وضعت الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في جهودها البحثية والتطويرية المركزية لنموذجها لتطوير القدرة الاستيعابية . وينظر إلى القدرة الاستيعابية على أنها تراكمية، وهذا يعني أنه من الأسهل على الشركة أن تستثمر على أساس ثابت في قدرتها الاستيعابية من الاستثمار في الوقت المحدد . والجهود التي تبذل لتطوير القدرة الاستيعابية في فترة واحدة تجعل من السهل تجميعها في المرحلة التالية.

1 - [https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive\\_capacity](https://en.wikipedia.org/wiki/Absorptive_capacity).13:62 - 2016/08/02

2 - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ikujiro\\_Nonaka](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ikujiro_Nonaka).15:52 - 2016/08/04

● النمط الخارجي:

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.

● النمط التجميعي:

تتضمن التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يسهل على الأفراد الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة.

● النمط الداخلي:

تعني التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.

وقدم بعض الباحثين بعض الانتقادات لنموذج نوناكا<sup>1</sup>:

- يركز هذا النموذج بشكل كامل على الجوانب الثقافية والسلوكية فقط؛
- اعتمد خبرة الشركات اليابانية وهي تختلف في نمط عملها وهيكلها وثقافتها على الشركات الغربية.
- يركز النموذج على توليد وتحويل المعرفة، لكن الكثيرين يرون أن استخدام المعرفة هو من يمكن المنظمات من استحواذ واستدامة الميزة التنافسية، والتطبيق هو من يضيف القيمة للمعرفة التي تم إبداعها أو مشاركتها.

4. تخزين المعرفة:

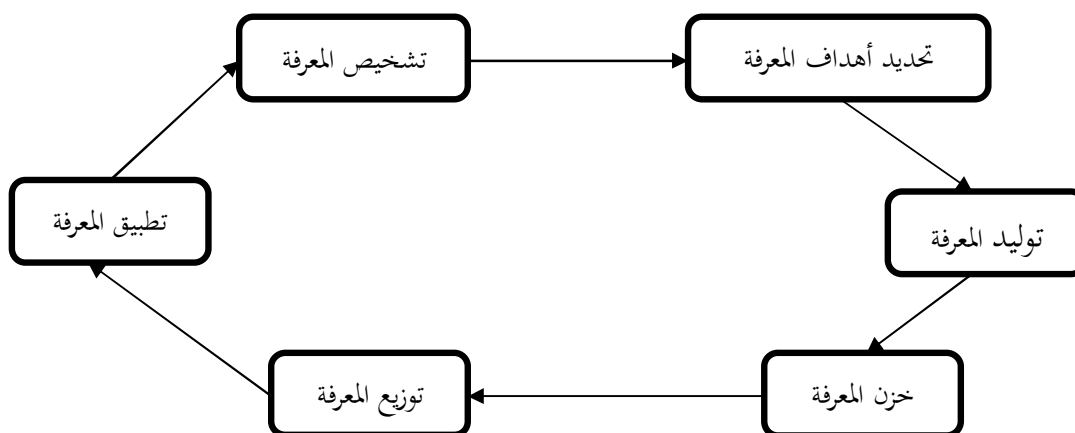
تمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة.

رأينا أن هناك اختلافاً في عمليات إدارة المعرفة من منظمة لأخرى، وباحث لآخر. لكنها اشتركت في عمليات تشكل نموذجاً سنركز عليه في دراستنا.

1- حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المنظمة ودورة في إنشاء القيمة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، 2014، ص 82.

\* - تمثلت عمليات إدارة المعرفة التي استخدمت في نموذج دراستنا في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

الشكل رقم (08): أهم عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مجموعة من المعطيات.

مما سبق نستخلص أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي ومتكامل فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه الباحثون أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل بتشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها، ثم تطبيقها.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجموعة من النماذج المتعددة وضعها الباحثون في مجال إدارة المعرفة توضح وتبين تصور عام وكامل لبناء عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها والعوامل المتأثرة بها، وهي في ما يلي:

#### الفرع الأول: نموذج \* gupta jason

انطلاقاً من رؤيتها فإن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وشكل هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. **تجميع المعرفة** : حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة؛
2. **التقنية** : تلي العملية الأولى عملية التقنية للكتم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة؛
3. **ترتيب وتنظيم المعرفة** : تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت؛

\* - بحث العلاقة بين إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة وتطوير ميزة تنافسية مستدامة. تم تطوير خمس فرضيات متميزة، والتي تشكل المكونات الأساسية للإطار المصاغ على الرغم من أن كل من هذه ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها حاسمة لنجاح العملية برمتها عند فحصها بشكل فردي، ينبغي اعتبارها الأكثر تأثيراً عندما ينظر إليها على أنها تشكل نموذج شامل لإدارة المعرفة بشكل فعال. وتقدم أيضاً آثار العملية على خلق ميزة تنافسية في الشركات الحديثة.

1- مصطفى عليان، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2004، ص232.



4. **نشر وتوزيع المعرفة** : تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات بشكل امثل، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا؛
5. **تطبيق المعرفة** : تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

### الفرع الثاني: نموذج wiig

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما :

#### 1. نموذج دورة تطور المعرفة المنظمة:

يتكون نموذج " دورة تطور المعرفة المنظمة" من خمس مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

- أ. **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة** : يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع الابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة؛
- ب. **مرحلة اكتساب المعرفة** : في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة؛
- ج. **مرحلة غريلة المعرفة** : في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة؛
- د. **مرحلة توزيع ونشر المعرفة**: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات؛
- هـ. **مرحلة الرفع المعرفي**: في هذه المرحلة تكون المنظمة تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا للميزة التنافسية.

#### 2. نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية:

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

- أ. **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة**: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد؛

1- علي السلمي، "إدارة المعرفة"، دار غريب للنشر، مصر، 2004، ص34.

- ب. **مرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة؛
- ج. **مرحلة المعرفة النظامية:** تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة؛
- د. **مرحلة المعرفة الوافية:** هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة؛
- هـ. **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية:** في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

### الفرع الثالث: نموذج Duffy\*

اقترح Duffy نموذجا لإدارة المعرفة منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي<sup>1</sup>:

1. اكتساب المعرفة وتشمل (المحافظة والشراء والتوليد)؛
2. عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم والتخزين)؛
3. عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
4. عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
5. عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية العكسية).

\* - لديه أكثر من 28 عاما من الخبرة البحثية، 24 عاما في إدارة المشاريع، مع اتساع وعمق الخبرة والمعرفة في التصميم (المنتج والأنظمة)، وتطوير المنتجات ودعم الأدوات / التقنيات. ولإرساء الممارسات الجيدة في مجال البحوث التصميمية، صاغ نَحْما للبحوث التصميمية وأعدت أداة تحليل لاستخدامها في الشركات من أجل تحديد المجالات المستهدفة الرئيسية لتحسين الأداء والتطوير الاستراتيجي والتعاون.

1- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص173.

### الفرع الرابع: نموذج \*leonard batron

هذا النموذج يقوم على أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه. وأن هذه المعرفة المقدره الجوهريه توجد في أربع أشكال<sup>1</sup>:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي : وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع ,هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها مادية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب للمنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

### الفرع الرابع: نموذج \*\*Jennex & Olfman

قدم Jennex & Olfman نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة: وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي<sup>2</sup> :

- نوعية النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- نوعية المعرفة : ضمان أن المعرفة الصحيحة المكتسبة متاحة للمستخدم المناسب في الوقت المناسب.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم بالاستناد إلى نموذج المنافع المحسوسة.
- الأثر الكلي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

\* - انضم إلى كلية هارفارد في عام 1983 بعد التدريس لمدة ثلاث سنوات في كلية سلون للإدارة، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وقد درس دورات ماجستير إدارة الأعمال في القيادة الإدارية، وإدارة المعرفة، والمنتجات الجديدة وتصميم العملية، واستراتيجية التكنولوجيا وإدارة الابتكار. في معهد هارفارد، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وبالنسبة لشركات مثل هيوليت باكارد، أجرى البروفيسور ليونارد دورات تنفيذية حول مجموعة واسعة من الموضوعات المتعلقة بالابتكار مثل التنسيق بين الوظائف خلال تطوير المنتجات الجديدة ونقل التكنولوجيا وإدارة المعرفة. و شغل منصب رئيس هيئة التدريس لبرامج التعليم التنفيذي مثل الاستفادة من المعرفة للقرن الحادي والعشرين، وتطوير المنتجات الرائدة، وتعزيز الإبداع للشركات. كما شغل منصب مدير البحوث في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ومدير برامج البحوث والمعرفة في كلية هارفارد للأعمال غير الربحية.

1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ص 117.

\*\* - موراي جينكس هو أستاذ نظم المعلومات الإدارية في جامعة ولاية سان دييغو، رئيس تحرير المجلة الدولية لإدارة المعرفة، شارك في تحرير ورئيس المجلة الدولية لنظم المعلومات للاستجابة للأزمات وإدارتها، ورئيس منظمة إدارة المعرفة الدكتور جينكس متخصص في إدارة المعرفة، والاستجابة للأزمات، وتحليل وتصميم النظام، أمن الدولة، والتجارة الإلكترونية، والفعالية التنظيمية. يعمل الدكتور جينكس كمدير مشارك في نظام المعرفة والابتكار وريادة الأعمال في مؤتمر هاواي الدولي لعلوم النظام. وهو مؤلف لأكثر من 150 مقالا صحفيا، وكتاب، ومؤتمرات حول إدارة المعرفة.

## الفرع الخامس: نموذج نجم عبود نجم\*

لقد قدم "نجم عبود نجم" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد<sup>1</sup>:

- شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولجالاتها؛
  - منطقي، بحيث أنه هناك تعلمًا وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتحددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها؛
  - تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.
- ويمر نموذج نجم عبود بالمراحل التالية:

1. **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المنظمة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي؛
2. **وعي المعرفة:** أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المنظمة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية؛
3. **تحديد أصول المعرفة:** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المنظمة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات؛
4. **تحقيق ميزة المعرفة:** في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة وتعميمها وتقاسمها وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، إذ تتحول هنا المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار؛
5. **تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويجد من قدراتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

\* - أستاذ مشارك في إدارة الأعمال/إدارة العمليات، وله خبرة في التدريس الأكاديمي والإشراف العلمي تزيد على (25) سنة في الجامعات العربية ومشارك في عدد كبير من الفرق واللجان العلمية في مجالات العمل الإداري المختلفة وبرامج تحسين الأداء. له العديد من الكتب والمؤلفات وتذكر منها : كتاب نظام الوقت المحدد، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، إدارة العمليات : جزآن، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة و مدخل ياباني إلى إدارة العمليات كما أن له العديد من البحوث والدراسات العلمية في مجلة النفط والتنمية ومجلة العمل والثقافة العمالية التي يصدرها المعهد العربي للعمل والثقافة العمالية، كان متحدثاً رئيساً في العديد من المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية. نفذ مئات من البرامج التدريبية وورش العمل.

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص125.

## الفرع السادس: نموذج takeuch & nonaka

درس الباحثان كيفية نجاح الشركات اليابانية في الإبداع، وتوصلا إلى انه لا يرتبط بالمعالجة الميكانيكية للمعرفة الموضوعية، بل يعود للإبداع التنظيمي للأفراد من خلال استغلالهم الجيد لقدراتهم المعرفية.

طبقا لهذا النموذج توجد أربعة أنماط لتحويل المعرفة<sup>1</sup>:

1. **الاشتراكية:** هو عملية تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، من اجل خلق معارف جديدة، تتم من خلال اجتماعات العصف الذهني للأفراد الحاملين لها وحلقات التوعية وتبادلات المعارف بين الخبراء، ويمكن للفرد أن يكتسبها مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء العمل، حيث تتمثل الخبرة كعنصر أساسي في اكتسابها، تنتقل المعرفة الضمنية من خلال الممارسة والتقليد وهذه العملية بشكل واضح لا يمكن جعلها متاحة بصورة مباشرة. وعليه يمكن القول فهي من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنقل بصورة عفوية عند كل موضع في العمل بين حامليها، لأنها تبقى في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها، نستعمل التقنيات التكنولوجية لنقلها كتقنيات الفيديو وأنظمة.
2. **التوضيحية:** يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، تأخذ شكل مفاهيم، نماذج، فرضيات، فهي محاولة لإيجاد معرفة جوهرية لكي تصبح ظاهرة، بمعنى شخص يحاول شرح خبرته في تحويلها إلى معرفة صريحة يمكن للجميع فهمها وتسهيل نقلها والاشترك فيها، نستعمل تقنيات البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، التعليم الإلكتروني... الخ
3. **التركيبية أو التجميعية:** هو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها في شكل قواعد معلومات (إعادة بنائها)، يمكن الوصول إليها أو نشرها كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها، حيث يجمع الفرد العناصر المختلفة للمعرفة الصريحة لتشكيل معرفة صريحة جديدة أيضا، نستعمل قواعد البيانات، الموسوعات، تنقيب البيانات\*.
4. **الاستبطان:** تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث يتم اكتسابها من خلال استيعابها لتكون جزءا من سلوك وعادات الأفراد، بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها في ذاكرة الفرد، لكي تصبح المعرفة الصريحة ضمنية يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانيا في صورة وثائق أو أدلة لكي تصبح مستوعبة.

1- حرنان نجوى، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014، ص96.

\*- عبارة عن سيورة لاستخراج أو اكتشاف معرفة مفيدة قابلة للاستغلال من خلال مجموعة كبيرة من البيانات. حيث تساعد في استكشاف المعرفة المخفية وقواعد جديدة موجودة في قواعد بيانات كبيرة. تعد عملية التنقيب في البيانات مرحلة من مراحل استكشاف المعرفة في قواعد البيانات فالهدف منها هو تمييز واستخراج المعلومات والمعرفة من عدد كبير من البيانات.

### الفرع السابع: نموذج سلسلة القيمة المعرفية:

يرى كل من بوتس وبروجيه أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقديمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية التي تتم فيها تقييم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويعتمد النموذج على تناول إدارة المعرفة من منظور في/تحليلي أو نموذج المستخدم وتعتبر هذه المنظومة متصاعدة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من العمليات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المنظمة وكذا النماذج التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة، إن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر والمراحل المعتمدة لإدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلى البحث ودراسة كيفية قياس الموجودات المعرفية أو ما يعرف برأس المال المعرفي المتبعة في إدارة معارف المنظمة وهذا مجال دراستنا في المبحث الموالي.

## المبحث الرابع: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة

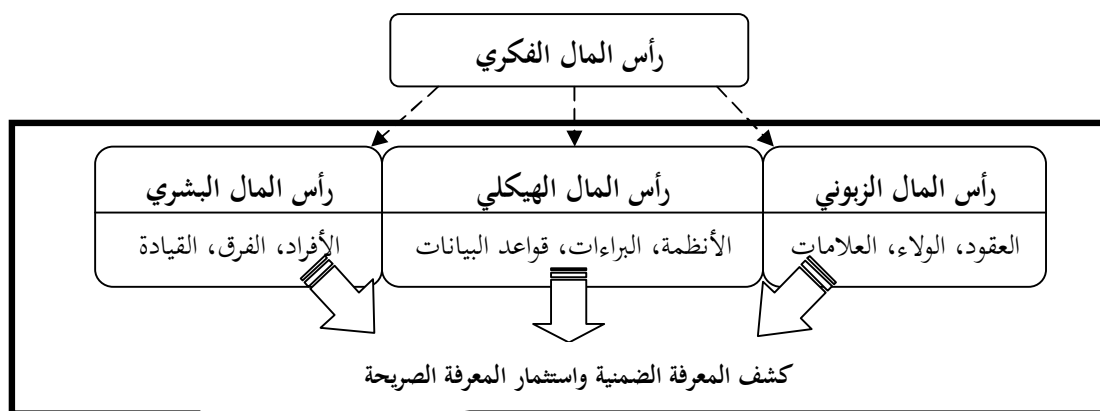
يعتبر رأس المال الفكري هو المفهوم العام الذي يشير إلى الأصول الفكرية غير المادية، والذي نتناوله من خلال هذا المبحث من خلال التطرق لمفهوم رأس المال الفكري للمنظمة، خصائص ومكونات رأس المال الفكري للمنظمة كيفية قياس رأس المال الفكري للمنظمة وعلاقة رأي المال الفكري بإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري للمنظمة بإدارة المعرفة

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها يعتمدان على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام بين الأفراد داخل المنظمة.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري وتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس فيها بعد مرور مدة على أداءه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب لذلك نقلها إلى الآخرين. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالمحاورة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

الشكل رقم(09): العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري



إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات. فضلا عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك<sup>1</sup>. والشكل رقم(09): يحاول أن يبسط هذه العلاقة.

1- دوخي ميمنة، دوخي ميمنة، "أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2012، ص 209.

## المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري للمنظمة

يعد رأس المال الفكري من المواضيع حديثة العهد وما زال الغموض والنقاش يكتنفه، بدأ الاهتمام بها منذ تسعينات القرن الماضي فقط، وبناء على حداثة الاهتمام بهذا الحقل فإن مفهومه لا يزال قيد البحث، كما انه لا يزال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه أو بيان مكوناته، وكنا سابقاً\* قد حددنا أحد مداخل دراسة المعرفة ما يعرف بالمدخل الاقتصادي، والذي يتناول تراكم المعرفة مشكلاً ما يعرف برأس المال الفكري.

## الفرع الأول: أسباب الاهتمام برأس المال الفكري

واحدة من القضايا الأساسية التي تهم منظمات الأعمال هي عملية تحديد القيمة السوقية لتلك المنظمات لأن ذلك هو أساس النجاح والفشل الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة، حيث أن القيمة السوقية لبعض المنظمات تمثل أضعاف قيمتها الدفترية؛ خصوصاً تلك المنظمات التي توصف بأنها منظمات عالية التكنولوجيا، والتي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة، سواء الضمنية أو المعلنة في عملياتها المختلفة.

تتكون القيمة السوقية للمنظمة بشكل أساسي من: رأس المال المادي، ورأس المال الفكري، وفي حين أن رأس المال المادي هو الذي يحدد القيمة الدفترية والوجود المادي للمنظمة في القيود المحاسبية؛ وبالتالي تعتبر عملية قياسه عملية سهلة، فإن عملية تحديد وقياس رأس المال الفكري هي القضية الأكثر صعوبة، لأنه المسئول عن تحديد القيمة السوقية للمنظمة، مونه يرتبط باللاملموسيات، ويلعب الدور الأبرز في صنع سمعة ومكانة المنظمة، ويكمن السبب في صعوبة قياسه في عدم القدرة على التحديد الدقيق لمكوناته، وبالتالي الصعوبة في تحويل تلك المكونات -باعتبارها أصولاً غير ملموسة- إلى رأس مال غير ملموس<sup>1</sup>.

ويمكن إبراز أهم الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري من خلال الجدول رقم (09) الموالي:

\* - انظر مداخل دراسة منظور المعرفة ص15.

1- دوخي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 210.



الجدول رقم(09): الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

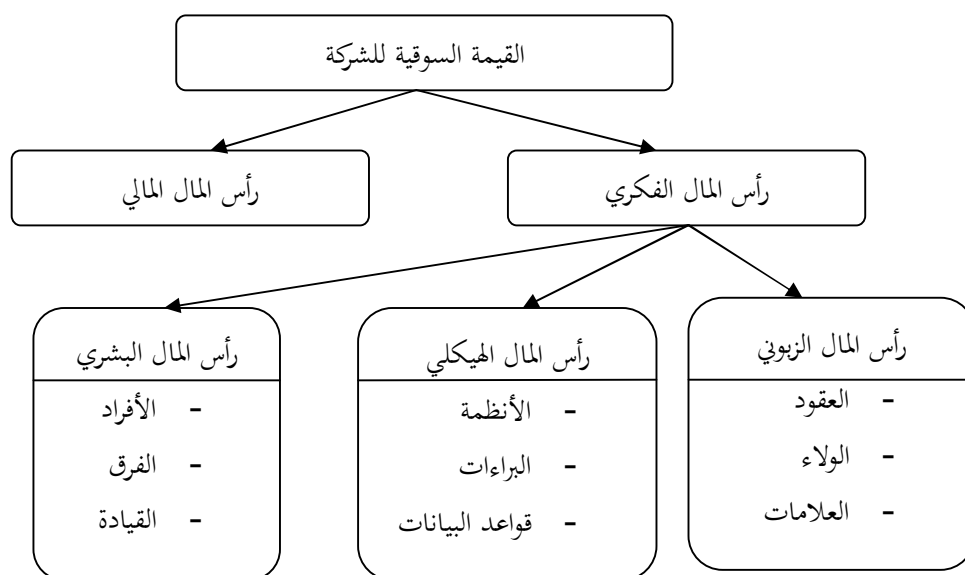
البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	أثيري، غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة موارد	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوى والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 289.

من خلال الجدول يتضح أن من أهم الفروق بين رأس المال المادي والفكري تتمثل في عدم ملموسية رأي المال الفكري مقارنة برأس المال المادي، وهذا ما يفسره تواجد رأس المال الفكري في رؤوس الأفراد أي عقولهم، ونجد أيضا أن عوائد رأس المال المادي متناقصة بطبيعة الحال نظرا لاهتلاكها، في حين أن المعرفة عوائدها متزايدة مع زيادة الحاجة للمعلومة في السوق، ونفس الأمر يقال عن مصادر القوى والضعف بالنسبة لهما.

ويمكن تمثيل القيمة السوقية لمنظمة ما ومكوناتها من خلال الشكل رقم(10):

الشكل رقم(10): القيمة السوقية للمنظمة ومكوناتها



المصدر: محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 220.

## الفرع الثاني: الاهتمام المعاصر برأس المال الفكري

أدى الاهتمام بهذا المفهوم الحديث إلى سلسلة من الدراسات والأبحاث، إذ كان الاهتمام برأس المال الفكري يزداد يوماً بعد يوم، وأجريت العديد من الدراسات التي بدأت تعالج تأثير رأس المال الفكري على تطور المنظمات وعلى المجتمع عموماً، فمثلاً أجريت في البرازيل دراسة لقياس تأثير رأس المال الفكري على تطوير تقنية التعليم هناك. ودرس كل من تينيسي وكارول سنة 2000 تأثير رأس المال الفكري على النجاح الاقتصادي الذي حققته شركات الانترنت في أميركا. وناقش برينان وكونال تطبيقات رأس المال الفكري في مجال رسم السياسات الوطنية لكل دولة. أما في أستراليا فقد أشارت دراسة إلى أن الإستراتيجية الأفضل التي يجب أن تتبناها المنظمات الكبيرة، ينبغي أن تتضمن تحديد وتوضيح بنود رأس المال الفكري في تقاريرها السنوية.

في هولندا كان الاهتمام برأس المال الفكري مبكراً، إذ بدأ الاهتمام به في منتصف ثمانينات القرن الماضي وبينت دراسة على مجموعة من المنظمات الهولندية أن موضوع رأس المال الفكري كان من أهم القضايا التي تؤثر على عمل تلك المنظمات، وأن لدي تلك المنظمات توجهها نحو إيجاد معايير واضحة للتعامل مع رأس المال الفكري وقياسه لضمان التعامل معه بكفاءة.

وفي سبيل إجراء مقارنات بين الدول المختلفة على صعيد الاهتمام برأس المال الفكري، فقد أجريت دراسة سنة 2003 على عينة مكونة من 286 شركة من كل من جنوب إفريقيا، السويد، والمجلترا تناولت بحث العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، وبيان مدى اهتمام مجالس الإدارة في تلك المنظمات بتطوير والاهتمام برأس المال الفكري<sup>1</sup>.

## الفرع الثالث: تعاريف رأس المال الفكري

نظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، سنتعرض لأهم هذه المفاهيم:

يعرف رأس المال الفكري على أنه: "يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً: "بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة"<sup>3</sup>. ومن التعريف السابق يتضح أن خلق عن الثروة من وجهة نظر تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج التفكير والابتكار والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.

1- محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 224.

2 - [https://en.oxforddictionaries.com/definition/intellectual\\_capital.00:32 - 2017/01/02](https://en.oxforddictionaries.com/definition/intellectual_capital.00:32 - 2017/01/02)

3- المرجع السابق.

وعلى الرغم من أن التعريف السابق يشير إلى بعض المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، إلا أن هذا التعريف قد تجاهل الإشارة إلى الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المنظمة بالزبائن والموردين والجهات الأخرى. والتي تعتبر من أهم العناصر الممثلة لرأس المال الفكري.

ويعرف أيضا: " رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة"<sup>1</sup>.  
من التعريف السابق يتضح أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات وخلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، كما يتضح أن:

- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموس.
- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية.
- صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي له.

كما يمكن تعريفه على أنه: " يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة"<sup>2</sup>.

وهناك من عرفه بأنه: " يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة وهما رأس المال الهيكلية ورأس المال البشري، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المنظمة"<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم العوامل اللازمة لضمان استمرار وبقاء المنظمات الصناعية في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، وذلك لما يتضمنه من إبداع وابتكار تترجم القدرات المتميزة للعنصر البشري وذلك من خلال إسهاماتهم المعرفية في نشاط المنظمة فرأس المال يتكون من المعرفة التي تم استثمارها والاستفادة منها سابقا أو مستقبلا.

1- دحماني عزيز، "مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في اداء المنظمة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، 2015، ص31.

2- محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص225.

3- خالد العشاش، مرجع سبق ذكره، ص210.

## المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري

لكون رأس المال الفكري يمثل مصدرا للميزة التنافسية ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، وكما أن التركيز عليه في المنظمات أصبح ضرورة، فإنه يتميز بخصائص وميزات تجعله السمة البارزة لأي منظمة. سنحاول إبراز أهم خصائص رأس المال الفكري وكذا أهم مكوناته.

### الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

صنفت خصائص الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات المعرفية والإبداعية والتنظيمية رأس المال الفكري كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الخصائص التنظيمية: وتتمثل في:

- المستوى الاستراتيجي؛
- ميل للعمل ضمن الهياكل الإدارية بشكل كبير.

#### 2. الخصائص المهنية: وتتمثل في:

- ضرورة مواصلة تعليمهم وتدريبهم الفعال؛
- يتميز مهارات عالية ومتنوعة.

#### 3. الخصائص السلوكية والشخصية: وتتمثل في:

- الميل إلى تحمل المخاطر في بدأ العمل بدرجة كبيرة؛
- يجذب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد؛
- يبادر بتقديم رأس المال الفكري ببعض السمات الشخصية مثل: الجسم، الذكاء، الحدس، الانفتاح على الخبرة، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية.

انطلاقا من الخصائص أنفة الذكر يمكن استنتاج بعض الخصائص الأخرى لرأس المال الفكري على النحو

الآتي:

- يتعد عن الروتين؛
- يقدم الأفكار البناءة؛
- له مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتميزة؛
- يتعد عن المركزية الشديدة؛
- يتقبل النقد البناء؛
- يميل إلى المرونة وعدم الجمود؛
- يقدم عددا من الحلول والبدائل المناسبة؛
- يسعى نحو التجديد والإبداع والابتكار.

1- عامر بشير، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012، ص 108.

## الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

هناك عدة تصنيفات قدمت لرأس المال الفكري، وهذه التصنيفات تتضمن مكونات رأس المال الفكري، نورد في ما يلي أهمها<sup>1</sup>:

### 1. تصنيف كارل ايريك سفيبي\* : الذي يقسم أصول رأس المال الفكري إلى:

- رأس مال الهيكل الخارجي: والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.
- رأس المال البشري: يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات وغيرها مما يمتلكه الأفراد.
- رأي مال الهيكل الداخلي: يشمل الأنظمة والعمليات والقواعد والبيانات والوثائق الداخلية وغيرها.

### 2. تصنيف توماس ستيوارت: هو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستيوارت ثلاث مكونات لرأس المال الفكري، وهي:

- رأس المال الهيكلي: والذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، براءات الاختراع، وقواعد البيانات، الإجراءات، الدروس المتعلمة، الثقافة التنظيمية، وغيرها، ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة، حتى ولو ترك الأفراد العمل.
- رأس المال البشري: يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون، وتشمل القدرات والجدارات، الخبرات، المهارة، التعليم، والذي يعتبر معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد.
- رأس المال الزبوني: يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، الذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها.

### 3. تصنيف ليف ادفنسون\* : وفقاً لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي؛
- موجودات النشاط الاقتصادي، والتي تشمل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع للمنظمة.

1- محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 229.

\* - أستاذ إدارة المعرفة في كلية هانكين للأعمال في هلسنكي، فنلندا. وغالباً ما يوصف بأنه واحد من "الآباء المنظمين" لإدارة المعرفة التي كانت رائدة في العديد من المفاهيم الأساسية. في عام 1986 نشر كتابه الأول في السويد حيث استكشف كيفية إدارة النمو المتزايد "شركات المعرفة"، في عام 1989 نشر نتائج مجموعة عمل في كتاب "الميزانية غير المرئية"، واقترح نظرية لقياس الأصول غير الملموسة. وقد اعتمد هذا النهج من قبل عدد كبير من الشركات السويدية، وفي عام 1993 أوصى المجلس السويدي للصناعات الخدمية بأنه معيار، وهو المعيار الأول على الإطلاق في هذا المجال.

\* - ليف إدفينسون مواليد 1946 هو سويدي، أستاذ في جامعة لوند في السويد ومستشار، معروف بعمله في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة .

- الموجودات الفكرية، وتضم براءات الاختراع، العلامات التجارية وغيرها من الممتلكات الفكرية التي تحتاج لحماية قانونية.

#### 4. تصنيف النادي المعلوماتي للمنظمات الفرنسية: قدم النادي المعلوماتي للمنظمات الفرنسية الكبرى

دراسة سنة 2006 حول تقييم وقياس رأس المال الفكري الذي اعتبره يتكون من:

- رأس مال العلاقات: يضم العلاقة مع الزبائن والموردين والمستثمرين والشركاء.
- رأس المال التنظيمي: يضم الإجراءات والمناهج والطرائق والثقافة والقيم والسياسات.
- رأس المال الهيكلي: يضم العلامات التجارية وبراءات الاختراع والتقنيات المحمية.

#### المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري للمنظمة

تعد مسألة وضع الأسس العلمية لقياس حجم وأثر منفعة المعرفة كونها سلعة قائمة بذاتها تنشأ قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، وأصلاً غير ملموس يصعب قياسه ووضعه في قالب مضبوط معلوم الحجم والأثر والقيمة، سنحاول من خلال ما يلي سرد أهم المقترحات التي سبقت في هذا المجال.

#### الفرع الأول: التحديات التي تواجه قياس رأس المال الفكري للمنظمة

يمكننا بإيجاز حصر صور التحديات التي تواجهها المنظمات أثناء قياس رأس المال الفكري<sup>1</sup>:

1. عدم تجانس عناصر المعرفة؛
2. صعوبة تعيين قيمة العناصر المستخدمة في عملية إنتاج المعرفة؛
3. المعرفة عنصر غير مادي، ولا يمكن ملاحظته أو لمسه خاصة المعرفة الضمنية؛
4. الافتقار لأنموذج قياسي دقيق يستخدم في تحويل المدخلات (إنتاج المعرفة) إلى المخرجات (المنافع الاقتصادية)؛
5. صعوبة بالغة في تحديد القيمة السوقية لأسهم الصناعات المعرفية؛
6. قلة الأسواق المختصة بالصناعات المعرفية.

#### الفرع الثاني: مقترحات قياس رأس المال الفكري للمنظمة

على الرغم من جملة المعوقات والتحديات في وضع نظام قياسي منضبط للأصول المعرفية، إلا أن هناك ثمة مقترحات مازالت في طور التجربة والقياس والمراجعة والتحليل للوقوف على دقة مخرجاتها، وفي ما يلي جملة من تلك المقترحات:

1- دوخي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 228.

## 1. مقترح النظام الشامل:

فكرة المقترح تقوم على تعيين كافة أشكال الأصول المعرفية من خلال تتبع كافة العمليات والأنشطة والمدخلات والمخرجات وشبكات التواصل داخل المنظمة تمهيدا لحصرها وتحليلها وقياسها وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

أ. **مدخلات الأصول المعرفية:** يتم حصر حجم الإنفاق على الأبحاث والتطوير، عدد براءات الاختراع، عدد موظفي المعرفة، وذوي الخبرات والمهارات، وكذلك التعرف على حجم ميزان المدفوعات التكنولوجية.

ب. **الاستعانة بمؤشرات تقيس تحسن وتطور سير أداء المنظمة معرفيا:** أبرزها المؤشر الأول والذي يختص بالمعرفة الإدراكية، حيث يتم تعقب أثر مخرجات ونتائج الأبحاث العلمية والتكنولوجية المتصلة بالسلع، أو براءات الاختراع، المؤشر الثاني يختص بقراءة المعرفة الفنية وهي قراءة يصعب على المنظمات إتمامه، إلا أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أشارت لإمكانية قياس تدفق المعرفة الفنية عبر طريقتين؛ الأولى تتجسد في نشر المعرفة الفنية للسلع والخدمات، أو من خلال منح الآخرين حق استعمال المعرفة الفنية دون الاطلاع على مكوناتها، مما يسهل جزئيا من تعيين الأثر المنفعي للمعرفة الفنية تمهيدا لقياسها.

ج. **يتم قياس هذه المخرجات من خلال تقسيم الصناعات المعرفية لعدة شرائح:** وذلك حسب جودة وكثافة المعرفة الإنتاجية المبذولة فيها كما هو مبين في الجدول رقم (10) تمهيدا للتوصل للقيمة السوقية لتلك الأصول بناء على أثرها الاقتصادي.

الجدول رقم(10): تقسيمات القطاعات التشغيلية حسب درجة التكنولوجية المبذولة فيها

درجات التكنولوجيا	القطاعات التشغيلية
التكنولوجيا العالية	الفضاء/الحاسب الآلي/العقاقير الطبية/الاجهزة الالكترونية والاتصالات/...
التكنولوجيا المتوسطة - العالية	المعدات الكهربائية/السيارات/معدات النقل الأخرى/المعدات غير الكهربائية/...
التكنولوجيا المتوسطة - المنخفضة	المطاط والمنتجات البلاستيكية/بناء السفن/المعادن الأساسية/...
التكنولوجيا المنخفضة	إعادة تدوير السلع/الأغذية والمشروبات/الخياطة والأقمشة

المصدر: [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) بتاريخ: 2017/02/13 - 14:22.

## 2. مقترح Ulrich Beck\* 1992:

اعتمد على عنصر موظفي المعرفة كمعيار لقياس حجم المعرفة الإنتاجية في المنظمات. يقوم مقترحه على أساس تقسيم مراتب موظفي المعرفة لمستويات حسب درجة الإنتاج المعرفي على النحو التالي:

أ. **المستوى الأكاديمي:** أصحاب المهن الاحترافية مثل الأطباء، المهندسين، المحامين، المحاسبين، ...

ب. **المستوى المهني:** الموظفون العاملون في الأعمال البحثية التقنية والهندسية الذين يعتمدون على خبرتهم التراكمية في مجال اختصاصهم أكثر من قدراتهم الأكاديمية.

ج. **المستوى الإداري:** المدراء والرؤساء المسؤولون عن الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

وقد ساهم تصنيف المهن المعرفية في التعرف على حجم المستوى المعرفي في المنظمات وتحديد جودتها وتقسيماتها وكذا حصر أعداد موظفي المعرفة تمهيدا لتحديد نسبتهم في كل قطاع ومعرفة إجمالي نسبتهم إلى إجمالي الموظفين وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة المعرفة} = \frac{\text{عمال المعرفة}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

وبناء على مخرجات المعادلة، يتم تصنيف المنظمة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(11): تصنيف المنظمة من حيث الكثافة المعرفية المبذولة فيها وفقا لنسبة موظفي المعرفة.

نسبة موظفي المعرفة %	عالية الكثافة المعرفية	متوسطة الكثافة المعرفية	منخفضة الكثافة المعرفية
أكثر من 40			
بين 20-40			
أقل من 20			

المصدر: <http://www.middle-east-online.com> بتاريخ: 2017/01/08 – 15:10.

3. مقترح Sveiby: تعد إسهامات المفكر السويدي الأبرز في حقل قياس الأصول المعرفية، كونه من الأوائل الذين كتبوا حول الميزانية غير المرئية، ففي سنة 1997 استعرض تصوره حول إمكانية قياس الأصول المعرفية، من خلال تقسيم رأس المال المعرفي إلى ثلاث فئات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء، ثم يتم قياس هذه الأصول المعرفية من خلال إخضاعها لمؤشرات النمو الابتكار، الفاعلية، تمهيدا لتعيين حجم المنفعة المتولدة في المنظمة، وقد لاقت نظريته ولا زالت قبولا واسعا من المنظمات العالمية، كما اعتمد المجلس السويدي نموذج القياسي لضبط صناعة الخدمات المعرفية في التقارير السنوية.

\* - ولد 15 ماي 1944 في بولندا، توفي 1 جانفي 2015 بألمانيا، مفكر سوسولوجي، من مؤلفاته "مجتمع الأخطار" سنة 1986، وله أيضا كتاب "الحدثة الثانية"، وكتاب "الحدثة المنعكسة".



#### 4. مقترح تمييز الأصول المعرفية: يقوم المقترح على فكرة تصنيف المعرفة من حيث التمييز والإدراك إلى

مرتبتين تمهيدا لقياسها:

- **الأولى: المعرفة المحكمة** وهي المعرفة التي يمكن تمييزها وإدراكها وتتبع إثرها ورسم حدودها

ومعاملها مثل براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر، العلامات التجارية المسجلة.

- **أما الثانية: المعرفة المدركة** وهي معرفة تدرك آثارها بالعقل لا بالنقل وتشمل الأمثلة الدالة

على المعرفة الضمنية.

وقد ساعد هذا التمييز نسبيا المنظمات المحاسبية<sup>\*</sup> بصياغة شكل القواعد والمعايير القياسية للأصول المعرفية القابلة للقياس، تمهيدا لوضع التصورات الأولية للتقييم العادلة<sup>\*\*</sup> لها، إلا أن هذه المقترحات المحاسبية أثارت حفيظة المحللين الماليين كونها لم تأخذ في حساباتها العديد من الأصول المعرفية التي تزيد من قيمة المنظمة، كالشهرة والثقافة السائدة والخبرات الفنية والمهارات العاملة في المنظمة.

على هذا الأساس صدرت عدة مؤلفات تنتقد تعثر المحاسبين في معالجة بعض الأصول المعرفية مثل الشهرة، بينما فند المحللون الماليون ذلك مؤكدين صعوبة الاستدلال على التقييم الموضوعي لهذه الأصول، علاوة على صعوبة تبويب الأصول المعرفية وفق المعطيات الحالية ضمن قوائم الميزانية السنوية.

ومن هنا أدركت المنظمات المحاسبية الدولية الحاجة الملحة لمعالجة الأصول المعرفية محاسبيا، وطرق تصنيفها ضمن الميزانية العامة، فصدرت في إثر هذه الحاجة جملة من المعايير أبرزها<sup>1</sup>:

- المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية<sup>\*\*\*</sup> IFRS10 المتعلق بقياس الشهرة والأصول المعرفية الذي دخل حيز التنفيذ منذ 1998؛

- المعيار الصادر من مجلس معايير المحاسبة الدولية<sup>\*\*\*\*</sup> IASB رقم 38 للأصول المعرفية والذي أصبح نافذا منذ 1999؛

- معايير مجلس المحاسبة المالية<sup>\*\*\*\*\*</sup> FASB وهي معايير لازالت قيد الدراسة، حيث تتضمن آلية افتراضية لاحتساب العمر القانوني للمفاهيم المتصلة بالمعرفة الإنتاجية المحكمة؛

- المعيار الصادر من لجنة المعايير الاسترالية AASB138 للأصول المعرفية؛

- المعيار الصادر من لجنة معايير هونج كونج HKAS38.

\* - مثل مجلس معايير المحاسبة الأمريكي، ومجلس معايير المراجعة ولجنة معايير المحاسبة الدولية.

\*\* - هي القيمة التي يتم بموجبها تبادل الأصل المعرفي مقابل قيمة مقومة أخرى مثل الأسهم بغرض الاستدلال على القيمة العادلة له.

1- عبد الله بن صالح، "أساليب القياس والافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الوطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، أفريل 2011، جامعة الشلف، ص08.

\*\*\* - International Financial Reporting Standard10

\*\*\*\* - كانت تسمى في السابق لجنة معايير المحاسبة الدولية تأسست سنة 1973، ثم تغير المسمى إلى مجلس معايير المحاسبة الدولية في سنة 2001، هي منظمة غير حكومية تضم جمعيات ومعاهد من عدة دول هي أستراليا، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، هولندا، المملكة المتحدة، أيرلندا، الولايات المتحدة الأمريكية.

\*\*\*\*\* - منظمة أمريكية غير حكومية تأسست سنة 1973 من قبل هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية بهدف إصدار المعايير المحاسبية للمنظمات الأمريكية.

## 5. مقترح الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية:

على الرغم من الانتشار الواسع لهذا المقترح كونه الأكثر دقة وسهولة، حيث تقوم فكرته من خلال طرح القيمة الدفترية\* من القيمة السوقية، إلا أنه يفتقر تمييز العوائد المالية المتدفقة من كل أصل كونه يأخذ إجمالي الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وغالبا ما تتراوح نسبة رأس المال المعرفي خاصة في المنظمات التي تعمل في قطاع التكنولوجيا ونظم المعلومات والأدوية ما بين 75-80% مقابل 20-25% للأصول الملموسة. فعلى سبيل المثال القيمة الدفترية لشركة apple في نهاية 2011 بلغت 96.6 بليون دولار بينما بلغت القيمة السوقية 444 بليون دولار، وعليه يكون صافي قيمة رأس المال المعرفي لها يقدر ب 347 بليون دولار ما يعادل 78.2% من قيمة الإجمالي لأصولها<sup>1</sup>.

\* - القيمة الدفترية=مجموع الأصول-مجموع الالتزامات

1- عبد الله بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص11.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

- المعلومات هي نتاج تجميع وإعداد البيانات من خلال إيجاد علاقات بينها، وتتضمن سياقاً وصلة أي أهمية وغرضاً، وعموماً نحصل على البيانات من خلال معالجة البيانات الخام للحصول على اتجاه ذو معنى ونمط؛
- يتعلق الاختلاف بين المعرفة، البيانات والمعلومات بأمرين الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضاً السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع (أعلى قيمة) من البيانات، والمعرفة أوسع (أعلى قيمة) من المعلومات، باعتبار أن الهدف والسياس في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة؛
- المعرفة مستوى أرقى من مستوى البيانات ومستوى المعلومات، حيث تتمثل في قدرة الفرد على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها لأداء المهام بإتقان؛
- المعرفة تعبر المنهج المنظم من الأفكار والقيم، الخبرات والمهارات، القواعد والإجراءات، النظريات والمعلومات الجديدة كقوة ذهنية مجتمعة ومتأصلة في عقول أصحابها المدركين بها والتي لا بد أن تحفزهم على الابتكار وتوليد الجديد لخلق القيمة، وهذا الامتزاج الخفي بين المدركات الحسية والمعلومات هو المورد الرئيسي المتجدد في اقتصاد مبني على المعرفة؛
- إدارة المعرفة هي عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة؛
- تتأتى أهمية إدارة المعرفة كمكون جوهري لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها بما تمتلكه من القدرة على المساهمة في إيجاد وتطوير رؤية مستقبلية تعبر عن الموقع والمكانة التي تريد أن تصل إليها المنظمة؛
- إستراتيجية إدارة المعرفة تمثل تلك الطريق التي تتبعها المنظمة لتطوير ما تملكه من معرفة، والبحث عن مصادر للمعرفة غير الموجودة لديها، ومن ثمة البحث عن مناطق القوة فيما تملكه من معرفة، ومناطق الضعف، وتحديد الفرص الممكنة اقتناصها، والتهديدات الممكنة مواجهتها، وذلك بتطوير بدائل وخيارات لكيفية الاستثمار في المعرفة، أو استكشافها بحيث تحقق المنظمة السبق والتميز عن غيرها، وتحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار؛
- عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابع ومتكامل فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه الباحثون أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل بتشخيص واكتساب المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزنها وتوزيعها، ثم تطبيقها؛
- تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

# الفصل الثاني: المقاربة النظرية للأداء التسويقي للمنظمة

## تمهيد:

تهتم المنظمات المعاصرة بمفهوم الأداء التسويقي باعتباره مدخلا لبناء القدرات التنافسية وتحقيق الميزات التنافسية التي تمكن المنظمة من التأقلم والتعامل بصورة صحيحة وذات مردودية في الأسواق التنافسية، هذه التنافسية التي أدت ظغوطاتها وكذا متطلبات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة من ناحية أخرى، فأصبح التوجه نحو الاهتمام بالوظيفة التسويقية ومذي تأديتها لذورها، وكذا البحث عن معايير لضبط أداء هذه الوظيفة، فأصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات قياس الأداء التسويقي ضرورة ومطلبا في المنظمات المعاصرة.

الأداء التسويقي وما يتمتع به من أهمية كبرى وانعكاسات كبيرة على الأداء الكلي للمنظمة، فإن ضبط ومعرفة المتدخلين فيه وعملية تقييمه لا تتم إلا من خلال مقاييس محددة تتركز على مستوى الفهم للعلاقات المتداخلة للأنشطة التسويقية المختلفة كي تعطي عملية التقييم ثمارها، من خلال هذا الفصل التطرق للأداء التسويقي من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: مدخل حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء، مراحل ومجالاته

المبحث الثالث: الأداء التسويقي للمنظمة

المبحث الرابع: تقييم الأداء التسويقي

المبحث الخامس: مقاييس الأداء التسويقي

## المبحث الأول: مدخل حول الأداء

تحاول المنظمات أن تحقق أفضل مستوى للأداء مع المحافظة عليه لضمان بقائها واستمرارها في السوق، إذ يمثل الأداء أهمية بارزة في للمنظمات على اختلاف أنواعها، وحتى تتمكن من ذلك عليها بتقييم أدائها ومن ثم اكتشاف المشاكل والعمل على تصحيحها. ويهدف التعرف على مفهوم الأداء هذا ما سيحاول هذا المبحث تقديمه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة. لذا ومن خلال هذا المطلب سنناقش بعض التعريفات التي قدمت له، ونتناول علاقته مع بعض المفاهيم المرتبطة به.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Perfomance"، ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

يعرف الأداء على أنه<sup>2</sup>: نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها ومع البيئة والثقافة التي يعملون في سياقها. ويعرف أيضا على أنه: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويعرف الأداء بأنه<sup>3</sup>: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من الأطر المفاهيمية التالية وهي:

- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ضمن هذا التوجه الأداء هو: "نتيجة أي نشاط وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>4</sup>. هذا التعريف يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي لأدائها.

1- <https://harddiscussion.com/hr49447.html> 05/08/2016 13 :40.

2- نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 64.

3 - <https://harddiscussion.com/hr49448.html> 05/08/2016 13 :50.

4- عشوي مصطفى، "أسس علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

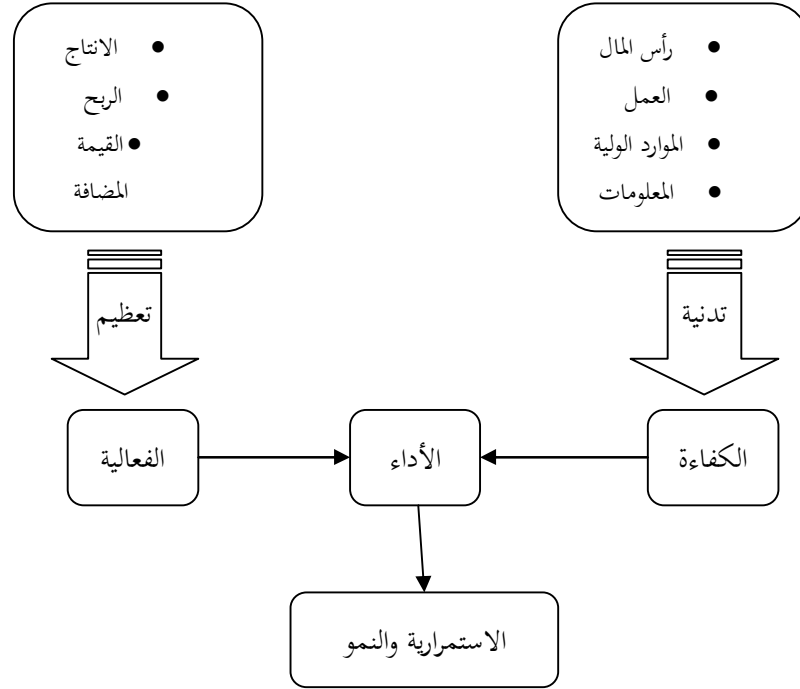
- نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، في هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه: "إنعكاس لقدرة المنظمات وقابليتها لتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، "وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".
  - مدخل النظم، حيث الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو: "مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة".
  - منطلق النظرة المستندة إلى الموارد، يعبر عن: "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموسوعة، عن طريق أنشطتها المختلفة وفق معايير تلاءم المنظمة وطبيعة عملها"<sup>2</sup>. فالأداء حسب قطب هو إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
  - البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، حسب هذا التوجه يعرف الأداء بأنه: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.
  - المفهوم الوظيفي، حسب هذا التوجه يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>4</sup>.
- من مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء: هو عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها، التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

1- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص38.  
2- أحمد السيد كردي، مشكلة القياس لأداء إدارة التسويق، <http://kenanaonline.com/>، تاريخ الإطلاع على الموقع: 2013/01/8، ص2.  
3- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص39.  
4- راوية محمد حسين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص215.

## الفرع الثاني: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

الشكل الموالي يمكن له توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (11): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: [https://uniaden-adc.com/5thconference\\_papers/banaga.htm](https://uniaden-adc.com/5thconference_papers/banaga.htm) 15/09/2016 20:54

وفقا للشكل فإنه يتم النظر إلى الأداء من خلال الربط بين بلوغ الأهداف من جهة ومدى الاقتصاد في الموارد المتميزة بالندرة من جهة أخرى وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة بحيث لا يمكن الحكم عن المنظمة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذ كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المرجوة.

### 1. الكفاءة:

من الناحية اللغوية فإن الكفاءة ترتبط بالقدرة على أداء العمل بمهارة، هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة أي القدرة على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات ومنه هي تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد. وهناك أبعاد لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية<sup>1</sup>:

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق العمل؛
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة؛
- يجب أن يؤخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية؛

1- عبد المالك حنيف، "تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 افريل 2013، ص45.



- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة؛
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية؛
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.

## 2. الفعالية:

من الناحية اللغوية فإن الفعالية تعني القوة أو القدرة على التأثير وفي بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح الفاعلية كمرادف للفعالية بالرغم من أن الفاعلية هي مشتقة من كلمة فاعل وتعني القائم بالشيء ويرتبط استخدامها بالجوانب التقنية، في حين يرتبط استخدام الفعالية بالجوانب الاقتصادية؛

الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المتوقعة، وعليه فإن الفعالية تتعلق إذن بدرجة تحقيق الأهداف المرغوبة كما يعتبر مفهوم الفعالية ملازماً لمفهوم الكفاءة ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل ويجب أن يؤخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة .

استناداً إلى كل ما سبق وبمنظرة شاملة فإن الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية يتعلق بمؤشرات عديدة ومتنوعة نذكر من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

- مدى توافر جميع الموارد الضرورية لنشاط المنظمة ( الموارد المالية، البشرية، مالية) ؛
- مدى استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛
- قدرة المنظمة على تحقيق تلك الأهداف؛
- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وباستمرار بالشكل المرغوب فيه؛
- قدرة المنظمة على النمو والتطور بصفة مستمرة؛
- قياس القدرة المعرفية للأفراد العاملين؛
- قياس الدوافع والرغبات وعناصر الرضا للأفراد العاملين.

1- مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص120.

### الفرع الثالث: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### 1. الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

#### 2. الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق ( الانطلاق)، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

#### 3. الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

#### 4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

1 - <https://harddiscussion.com/hr49448.html> 05/08/2016 14 :35.

## 5. الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

كما يمكن ان نضيف الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة؛
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة؛
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين نحو تطوير المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمنظمة على مستوى ما تقوم بتقديمه؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المنظمة في التوظيف.

## المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المنظمات الاقتصادية، إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

### الفرع الأول: العوامل الخارجية.

هي مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها وهي:

#### 1. العوامل المباشرة:

تتمثل في<sup>2</sup>:

أ. **العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمة بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب والتأميمات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة؛

1- طارق سويداني، "القيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2002، ص23.

2- محمد أكرم العدلوني، "العمل المنظمي"، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص203.

- ب. **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجر، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ؛
- ج. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ؛
- د. **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة؛
- هـ. **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين؛
2. **العوامل غير المباشرة:**

ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر\* في خمس قوى، كما يلي<sup>1</sup>:

أ. **المنافسة بين المنظمات القائمة:** وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المنظمة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المنظمات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموماً فإن حدة المنافسة بين المنظمات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية :

- نمو الصناعة؛
- التكلفة الثابتة؛
- تمييز المنتج؛
- التوازن بين المنافسين؛
- مركز العلامة.

ب. **خطر دخول منافسين محتملين:** المنافسون المحتملون هم المنظمات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي :

- حواجز الدخول المتمثلة في : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، احتياجات رأس المال.

\*- مايكل يوجين بورتر ولد في 23 ماي 1947 بروفيسور في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً. حصل مايكل بورتر بكالوريوس العلوم في الهندسة بتخصص علوم فضاء وهندسة ميكانيكا من جامعة برنستون في عام 1969، كما تم إنتخابه لجمعية فاي بيتا كابا وجمعية تاو بيتا باي وهي جمعيتين متخصصتين في العلوم والفنون والهندسة. حصل على ماجستير الإدارة العامة مع التميز عام 1971 من مدرسة هارفرد للأعمال.

1- فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139 .

• حواجز الخروج المتمثلة في: تكلفة الخروج، العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى، قيود حكومية واجتماعية.

ج. **القوة التفاوضية للموردين**: وهي المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة... الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما؛
- تركيز الموردين؛

• تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمنظمة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

د. **القوة التفاوضية للعملاء**: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المنظمات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المنظمات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية. فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين ومنظمات تصنيعية أو خدمية.

هـ. **تهديد المنتجات البديلة**: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشعب نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:

- توفر بدائل قريبة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛
- سعر السلعة البديلة.

### الفرع الثاني: العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المنظمة هي<sup>1</sup>:

#### 1. العوامل التقنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتضم على الخصوص ما يلي:
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
  - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
  - تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
  - نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛

1- بريش السعيد، مجاوي نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 8.

- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المنظمة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمنظمة.

## 2. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

## 3. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

## المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

يمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير، من أهم هذه المعايير معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعياري الوظيفي.

### الفرع الأول: حسب المصدر

وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى قسمين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>1</sup>

1. **الأداء الداخلي:** ينتج من التفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالامكانيات المالية المستعملة.

2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة (المحيط الخارجي للمنظمة) وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، وقد يظهر هذا في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة.

1- سليمان محمد، "الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المنظمة"، مذكرة الماجستير، تخصص: تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 116-

على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعلانات تحفيزية من طرف الدولة، هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا، وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي. وفي ظل البيئة المتقلبة فإن تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي لأنه يمثل إسقاط له.

### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1. **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه. ومن خلاله يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية.

2. **الأداء الجزئي:** يقصد به الأداء الذي يحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الاساسية، وهو الذي يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

### الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة وهي: الانتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية. وفيما يلي شرح لها:

1. **الأداء المالي:** يعبر عن درجة الكفاءة والفعالية في حصول المنظمة على موارد مالية وعلى حسن توظيفها وعلى مدى إسهام رأس المال في تحقيق النمو والتفوق.

2. **الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم أو مستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء حيث لا يمكننا أن نطور أي جانب من الأداء دون الاهتمام بأداء الأفراد.

3. **الأداء التموييني:** يشمل الأداء التموييني على مدى فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالموارد الأولية والمعدات الانتاجية سواء من حيث النوعية والكمية وهذا في الوقت المناسب.

4. **الأداء الانتاجي والتقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على تأدية وظيفة الانتاج في إطار استخدام التكنولوجيا واستغلال التجهيزات والمعدات والتقنيات في العملية الانتاجية.

5. **الأداء التسويقي\*:** يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضا الزبائن وضمن ولائهم، إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصة السوقية والمبيعات.

\* - سنتطرق اليه لاحقا بالتفصيل.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء، مراحل ومجالاته

يعتبر تقييم الأداء من العناصر الأساسية للإدارة حيث يعمل على إظهار المعلومات والبيانات التي تستخدم في تحقيق الأهداف، ومن ثم التعرف على إتجاهات الأداء ويسهل من إتخاذ القرارات اللازمة لتحديد إتجاه المنظمة وبرامجها الاستراتيجية، لذا ومن خلال هذا المبحث سنتناول كل من تعريف تقييم الأداء، أهداف ومزايا تقييمه وعرض بعض المفاهيم التي تتداخل معه.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء، مستويات تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم تقييم الأداء، خصائص التقييم الجيد للأداء هي المحاور التي يستعرضها هذا المطلب.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء لها عدة تعاريف نذكر منها:

نعني بعملية تقييم الأداء: " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق الأهداف المخططة ومعرفة وتحديد مقدار الإنحرافات على ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد الأسباب لتلك الانحرافات وأساليب معالجتها"<sup>1</sup>.

ينظر إلى تقييم أداء المنظمة على أنه: "قياس أداء الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه، وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب عليها بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل".

عرف تقييم الأداء كذلك بأنه: " العملية التي تسمح بالمراقبة المستمرة الانجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بالتقييم هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة"<sup>2</sup>.

إضافة إلى التعاريف السابقة يعرف تقييم الأداء من جانب العنصر البشري بأنه: " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات، واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق، وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق"<sup>3</sup>.

وتنحصر عملية تقييم الأداء في الكشف عن مجموعة الانحرافات كل منها ترتبط بأصل خاص بها، لكن اغلبها تشمل كل من:

- التنفيذ: أي أن البرامج التي تم تسطيرها مسبقا لم يتم احترامها أثناء تنفيذ النشاط، وهو ما يخلق فارق بين ما تم تخطيطه وبين ما تم فعلا.

1- Michel Gervais, Contrôle de gestion, Economica, France, 1997, p190.

2- وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص69.

3- الكبيسي عامر حسن، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص189.



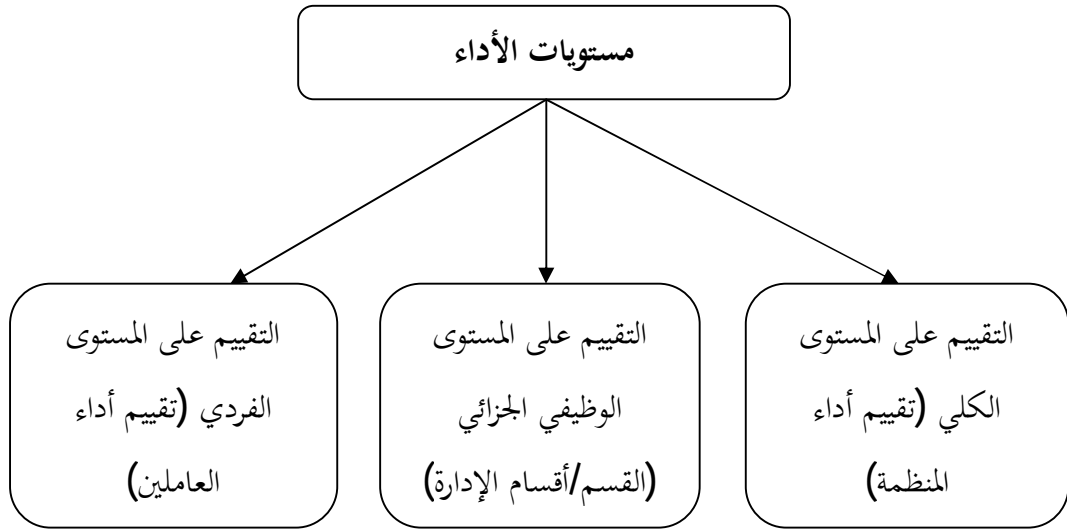
- التنبؤ: أي لم يتمكن المسيرون من اسقاط التنبؤات والفرضيات على أرض الواقع، أو أن المخططات الموضوعية لا تكتسي الموضوعية.

### الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء

من المهم الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء في المنظمة تتم وفق ثلاث مستويات كما يوضحه الشكل

التالي:

### الشكل رقم (12): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

#### 1. التقييم على المستوى الكلي :

من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية<sup>1</sup> :

أ. **الفعالية**: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين ورضا العملاء.

ب. **الكفاءة**: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل واستغلال العمالة المهنية... الخ.

ج. **التقدم في العمل**: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ .

#### 2. التقييم على المستوى الوظيفي:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة، والتي تتمثل في أربعة وظائف

رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

1- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص16.

### أ. تقييم الأداء الإنتاجي :

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ب. تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

- مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ؛
  - مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية... الخ؛
  - مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المنظمة.
- ج. تقييم الأداء التسويقي\* : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- حساسية السعر.

### 3. التقييم على المستوى الفردي:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان .
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها .
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل .
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

\* - سنتطرق إليه لاحقاً بالتفصيل.

### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛
  - إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
  - يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.
  - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
  - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومقاومته بأداء منظمات مماثلة.
  - تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.
  - يكشف المنظمة عن مواقع القوة والضعف في أقسام المنظمة المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها. وتحديد الإمكانيات المتوقعة إستغلالها من طرف المنظمة.
  - يؤدي إلى كشف عن أقسام المنظمة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم والتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والإستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية.
- يساعد تقييم الأداء كذلك في<sup>2</sup>:
- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة الأخرى؛
  - الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة الاقتصادية؛
  - توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة الاقتصادية؛

1- نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

2 - <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article.aspx?id=461> 19/10/2017 21:40.

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية؛

#### الفرع الرابع: مصطلحات تتداخل مع مفهوم تقييم الأداء

تتداخل بعض المفاهيم كالرقابة على الإنتاج ومفاهيم الإنتاجية وغيرها مع مفهوم تقييم الأداء، الأمر الذي يدعو إلى إيضاح هذا التداخل، بهدف أن يأخذ كل مفهوم المجال النظري والتطبيقي الذي يعنيه ومن ذلك ما يأتي<sup>1</sup>:

##### 1. الرقابة على الأداء:

كثيرا ما يستخدم مفهوم الرقابة على الأداء والذي يسمى أحيانا رقابة الكفاءة وتقييم الأداء أو رقابة الأداء. عند الحديث عن تقييم الأداء يثري للقارئ بأن هناك بعض الاختلاف في هذا المفهوم بذلك، والحقيقة أن كليهما يمثلان وجهين لقطعة نقود واحدة، فالتقييم يستهدف الوقوف على ودرجة أداء الوحدة الاقتصادية (المنظمة) ومدى تحقيقها لأهدافها باستخدامها للموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة، أما الرقابة على الأداء فهي التحقق من بلوغ الوحدة لهذه الدرجة من الأداء بالإعتماد على النتائج التي تقدمها عمليات تقييم الأداء.

ومن ذلك يتضح بأن تقييم الأداء ما هو إلا الوسيلة التي يستعين بها الرقيب الإداري في التحقق من كفاءة الوحدة الاقتصادية، وبهذا يبدو جليا بأن الرقابة ماهي إلا إحدى الوظائف الرئيسية والهامة التي تقوم بها الإدارة على مختلف مستوياتها، إلى جانب وظائفها الإدارية الأخرى المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه.

##### 2. تقييم الجدوى الاقتصادية:

من المهام الكبيرة التي تنهض بها الإدارة هو تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع التي تنشئها، أي قياس القيمة الاقتصادية لهذه المشروعات وترتيبها تفضليا، فالمشاريع التي يزمع إنشاؤها لا بد من حساب آثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهذا يتطلب من الوحدة تحديد الكلفة المتوقعة والإيرادات المتوقعة وتحديد العمر الزمني للمشروع وبعد ذلك إعداد الدراسة التفصيلية للبدائل وإقرار صلاحية المشروع. وبعد أن يتم إختيار المشروع تعد الجدوى الاقتصادية أو التقييم الاقتصادي له وفق معايير معينة منها نسبة المنفعة إلى التكلفة ومعدل عائد الإستثمار<sup>2\*</sup> وفترة الاسترداد<sup>\*\*</sup> والقيمة الحالية والقيمة المضافة الحالية وغيرها.

1- الكرخي مجيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

\*- ويعرف أيضا باسم "معدل الربح"، "العائد" هو عبارة عن النسبة بين الأموال المكتسبة أو الخاسرة في إحدى الاستثمارات إلى مقدار الأموال المستثمرة. وقد يطلق على مقدار الأموال المكتسبة أو التي تم خسارتها مصطلح الفائدة، الربح/الخسارة، المكسب/الخسارة أو صافي الدخل/الخسارة. كما قد يطلق على الأموال المستثمرة لفظ الأصل، رأس المال أو تكلفة الاستثمار الأساسية. يعبر عن معدل العائد على الاستثمار عادة في شكل نسبة مئوية.

\*\* - فترة الاسترداد أو فترة استرداد رأس المال المدفوع وهي من وسائل الموازنة الرأسمالية والتي يعتمد عليها المستثمر أو المدير المالي لتنفيذ مشروع استثماري ما تقوم فكرته على الفترة التي يقضيها المشروع حتى يسترد المال المدفوع في البداية ويحدد المستثمر ما إذا كانت هذه الفترة تتناسب مع خطته أم لا.

يظهر مما تقدم أن تقييم الجدوى الإقتصادية ما هو إلا مقياس عام يقدم للإدارة المعنية لمساعدتها على إتخاذ القرار المناسب بشأن إقامة مشروع معين من عدمه، فهو تقييم متوقع لمشروع هناك نية لإقامته في المستقبل أما تقييم الأداء فهو تقييم لفعالية ونشاط مشروع قائم فعلا.

### الفرع الخامس: خصائص التقييم الجيد للأداء

نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة خصائص ذات الإرتباط بمؤشرات التقييم، تتمثل بصفة عامة في:

- **الصدق أو السلامة** : سلامة أداة القياس في تمكن من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية التي توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية؛
  - **الثبات**: ثبات وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم إستخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء يعتبر من المؤشرات النوعية؛
  - **الحساسية** : القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد إختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك؛
  - **الكفاية** : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري الأداء الإجتماعي، الأداء الإنتاجي... إلخ.
- من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف التي أجريت لأجلها يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط<sup>1</sup>:

- **توفر المعلومات الكافية**: كما سبق تناوله فإن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم فيجب على المنظمة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المنظمة وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المنظمة إنشاء نظام للمعلومات.
- **تحديد معدلات الأداء المرغوب** : على المنظمة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطور أدائها، وتمكن معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، من المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.
- **توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم** : إلى مراكز إتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب؛

1- نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005، ص 04.

● استمرارية عملية التقييم : ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المنظمة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه . فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا،... إلخ.

### المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء

بعدما تعرفنا في المطلب السابق على المقصود بعملية تقييم الأداء، سنقوم في هذا المطلب بتوضيح الأسس والمراحل التي يجب القيام بها عند تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: أسس تقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:

##### 1. تحديد الأهداف:

إن إجراء تقييم أداء أي منظمة يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وغير ذلك. فالمنظمة لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها. والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في المنظمة ولكل ذي شأن بنشاط المنظمة<sup>1</sup>.

##### 2. تحديد الخطة التفصيلية (وضع الخطة الإنتاجية):

من أجل إستمرارية الأنشطة بالشكل المطلوب، يتطلب وضع الخطط التفصيلية لجميع الأنشطة، مع إظهار الموارد والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها والتي تضمن تحقيق الأهداف وبأقل التكاليف، ويشترط في الخطط المرونة، حيث تسمح بإجراء التعديلات الضرورية، وعلى هذا لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء مايلي<sup>2</sup>:

- يجب أن تكون الأهداف العامة والجزئية واضحة، بحيث يمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد الشخصي؛
- تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط في المنظمة؛
- التنسيق بين أهداف الأقسام والفروع التي تتضمنها المنظمة؛
- مساهمة جميع الأفراد في صياغة الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيرات الظروف، ومع ضرورة الالتزام بتنفيذ الأهداف المحددة في حالة تغير الظروف.

1- سعدون حمود جيثر الربعاوي، "اثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، مجلد 20، العدد 76، 2014، ص81.

2- عقيل جاسم عبد الله، "مدخل إلى تقييم المشروعات"، دار حامد، الأردن، 1999، ص241.

### 3. تحديد مراكز المسؤولية:

من العناصر الأساسية لتقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الإدارية ضمن إطار المسؤولية، فمركز المسؤولية هو الجهة المسؤولة في إتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة له. ولما كان الهدف من العملية التقييمية لا يقتصر على مدى تحقيق الوحدات لأهدافها، بل يتطلب تفسير الإنحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها والجهات المسؤولة عنها، هذا الأمر يفرض تقسيم الوحدات إلى مراكز مسؤولية، لكي يتم الربط بين الإنحرافات ومراكز الإخفاق في إنجاز المستوى المطلوب، ومن ثم دفع تلك المراكز إلى المساهمة في وضع الحلول أو التخفيف من تلك الإختلالات<sup>1</sup>.

### 4. تحديد معايير التقييم:

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنظمة. وقد أصبحت عملية تحديد معايير تقييم الأداء من الصعوبة بمكان وذلك نتيجة لتعدد المعايير سواء التجارية أو الإجتماعية، ومن هنا لابد من التأكيد على مسألة إختيار المعايير التي تناسب الأهداف المحددة للمنظمة وللوحدات المكونة لها، وفي الغالب فإن المعايير تختلف من وحدة إلى أخرى وذلك نتيجة لإختلاف العمليات والأهداف المرسومة والمحددة وإختلاف الفترة الزمنية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء

تختلف عملية التقييم من منظمة إلى أخرى غير أن هذه العملية تمر بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها في<sup>3</sup>:

- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** تتطلب عملية تقييم الأداء للمنظمة توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل : القيمة المضافة، كمية أو قيمة المنتج عدد العمال الأجور... الخ، ويجب أن لا يقتصر جمع هذه المعلومات على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بنظر الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في كافة المجالات لنشاطات المنظمة؛
- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ويتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى النتائج؛
- **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية تقييم الأداء جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛

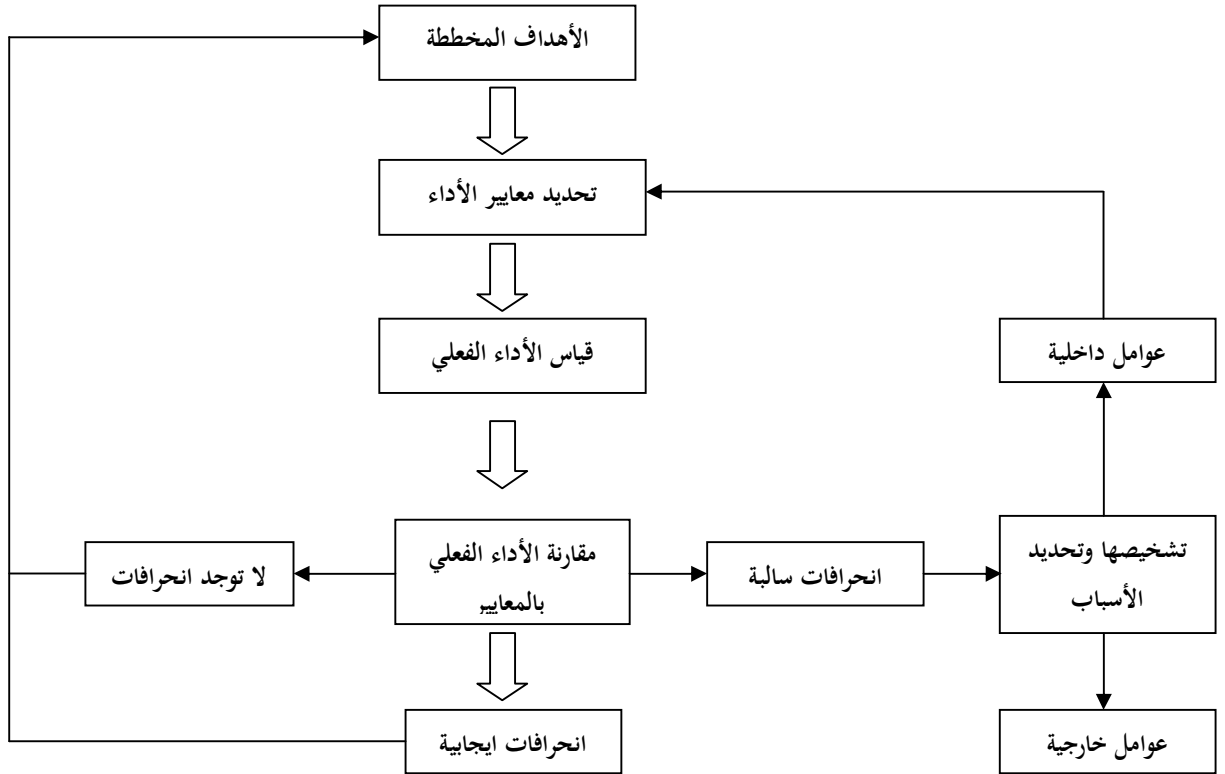
1- الكرخي مجيد، مرجع سابق، ص38.

2- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل، الأردن، 2002، ص225.

3- الكرخي مجيد، مرجع سابق، ص37.

- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات والمعالجة تلك الانحرافات وذلك بعد القيام بالتعرف على أساليب خطة التنفيذ، التعرف على مقاييس ومعايير الأداء، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها. وعليه فإن عملية تقييم الأداء تتم من خلال مجموعة من الخطوات التي يمكن اختصارها في الشكل رقم (13):

الشكل رقم (13): خطوات تقييم الأداء



المصدر: بوعامر عائشة، دور الاعلان الالكتروني في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر العملاء، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة الاغواط، 2016، ص74.

نلاحظ من الشكل أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في:

1. تحديد الأنشطة التي سيتم قياسها: وتتضمن هذه الخطوة تحديد أي نشاط من بين أنشطة المنظمة سيتم متابعته ومراقبته، كما تتضمن عملية تحديد الأنشطة الفرعية التي سيتم تقييمها، فعلى سبيل المثال كخطوة أولى لتقييم الأداء التسويقي للمنظمة يجب تحديد النشاط المعني بالقياس كالنشاط الترويجي مثلا وتحديد الإعلان كنشاط فرعي منه، وهنا يجب التركيز على العناصر الأكثر تأثيرا أو التي ترتبط بها العديد من المشاكل ليتم اختيار أنسب الأنشطة لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء؛
2. تحديد معايير ومقاييس الأداء: كذلك على ضوء الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، ووفقا للميزانية المحددة لعملية التقييم؛



3. قياس الأداء الفعلي: ويجب أن يتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجاً؛

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: بهدف معرفة الانحرافات ومحاولة التعرف على مواطن الخلل؛

5. اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة: كذلك في حالة وجود انحرافات سالبة عن المعايير المحددة من قبل المنظمة، بحيث يتم تشخيصها وتحديد الأسباب داخلية كانت أو خارجية.

### المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء اربع مجالات رئيسية ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا وهي: البنية التنظيمية، الفعالية التنظيمية الموارد المتاحة، المعرفة والمعلومات. الجدول الموالي يلخص المجالات الرئيسية:

### الجدول رقم(12): مجالات تقييم الأداء في المنظمة

المعيار	العناصر التفصيلية
<b>أولاً: البنية التنظيمية</b>	
1- الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي بني عليه</li> <li>• وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات</li> <li>• وضوح جهة المساءلة والمكافأة</li> <li>• انخفاض البيروقراطية وبساطة الاجراءات</li> <li>• تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق</li> </ul>
2- ثقافة المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غلبة العلاقات الانسانية على العلاقات الوظيفية</li> <li>• انخفاض السياسة السلبية</li> <li>• المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية</li> <li>• تقبل التغيير والابداع واستيعاب الجديد</li> <li>• الجودة الشاملة معيار أساسي في المنظمة</li> </ul>
3- الفريق القيادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك مهارات قيادية وادارية عامة وقوية</li> <li>• يمتلك كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجية</li> <li>• حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المنظمة</li> <li>• وضوح الاولويات والخطط التنفيذية</li> <li>• تدريب مستمر للكوادر العاملة.</li> </ul>
4- المناخ التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية</li> <li>• درجة ابداع معتبرة</li> <li>• استمرار التنمية والتطوير</li> <li>• تشجيع الأداء الجيد</li> <li>• الشفافية والنقد الذاتي البناء.</li> </ul>

ثانيا: الفعالية المنظمة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● قدرة وكفاءة عاليتين في التخطيط</li> <li>● وجود نظام مرن للتخطيط</li> <li>● نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة</li> <li>● استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة</li> <li>● شمولية التخطيط.</li> </ul>	1- فعالية التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القدرة على انجاز الخطط العملية بكل فعالية</li> <li>● امتلاك نظام تطبيقي صارم</li> <li>● الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمنظمة</li> <li>● التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط</li> <li>● توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.</li> </ul>	2- فعالية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القدرة على متابعة تحقيق الأهداف</li> <li>● وضوح معايير ومقاييس الرقابة</li> <li>● وجود نظام واضح وفعال للرقابة</li> <li>● وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل</li> <li>● القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.</li> </ul>	3- فعالية الرقابة والمتابعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة</li> <li>● وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المنظمة</li> <li>● العمل بشبكات فرق العمل</li> <li>● مناخ مشجع على المشاركة</li> <li>● دعم القيادة لنظم الاتصال</li> </ul>	4- فعالية الاتصالات
ثالثا: الموارد المتاحة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● معايير واضحة لقياس فعالية وكفاءة الموظفين</li> <li>● مشاركة الموظفين واتخاذ القرارات</li> <li>● تعاون الموظفين مع بعضهم في مختلف الاقسام</li> <li>● دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب</li> <li>● تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمنظمة.</li> </ul>	1- الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● كفاية الموارد المالية في المنظمة</li> <li>● وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية</li> <li>● دقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات</li> <li>● إدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات</li> <li>● وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.</li> </ul>	2- الموارد المالية

<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراكبة المنظمة للتطور التكنولوجي</li> <li>● وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا</li> <li>● تقدير عال للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل</li> <li>● المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا</li> <li>● وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية.</li> </ul>	<p>3- الموارد الفنية (التقنية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الانسانية</li> <li>● وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية</li> <li>● وجود ادارة للاشراف على العلاقات العامة</li> <li>● وجود شبكة متينة من العلاقات المنظمة.</li> </ul>	<p>4- شبكة العلاقات</p>
<p>رابعاً: المعرفة والمعلومات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة</li> <li>● تقديم أفضل خدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين</li> <li>● تبني استراتيجية التركيز على (الانسان أولاً)</li> <li>● التوقع الدقيق لاحتياجات الفئات المستهدفة</li> <li>● وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين</li> </ul>	<p>1- الزبائن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين بالمنظمة</li> <li>● معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين</li> <li>● معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين</li> <li>● معرفة أفكارهم واهدافهم واستراتيجياتهم</li> <li>● معرفة وافية عن طبيعة ونوعية منتجاتهم وتميزهم.</li> </ul>	<p>2- المنافسون</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية</li> <li>● معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة</li> <li>● معرفة مدى تقبل الزبائن للمنتجات المقدمة</li> <li>● وجود نظام لصناعة الرأي العام وقياسه.</li> </ul>	<p>3- السوق</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مدى معرفة ووضوح الرؤيا ورسالة المنظمة</li> <li>● المعرفة بالاهداف الاستراتيجية والتكتيكية</li> <li>● المعرفة بمشروعات وبرامج المنظمة</li> <li>● المعرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية للمنظمة</li> <li>● المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية الضابطة.</li> </ul>	<p>4- مشروع المنظمة</p>

المصدر: نصر الدين بن عمارة، تقييم الأداء التسويقي للمنظمة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن، أطروحة

دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017، ص56.

المبحث الثالث: الأداء التسويقي للمنظمة

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم الأداء التسويقي، باعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق التنافسية، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية وتطور مطالب المستهلكين وتزايدها من ناحية أخرى، أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات قياس الأداء التسويقي. ونحن من خلال هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على الأداء التسويقي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء التسويقي

يعد الأداء التسويقي من المفاهيم الجوهرية لإدارة المنظمة، إذ يرتبط هذا المفهوم ارتباطا وثيقا في مدي فاعلية المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء، الاستمرار، النمو في السوق، والتكيف مع ظروف السوق المستهدفة لتحسين ادائها من أجل زيادة قدرتها التنافسية.

### الفرع الأول: تعريف الأداء التسويقي

تعد تعاريف الأداء التسويقي لكنها تصب جميعا في نفس المعنى، نذكر من هذه التعاريف مايلي:  
يعرف الأداء التسويقي بأنه "مدى قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في عالم الأعمال"<sup>1</sup>.

ويعرف الأداء التسويقي أيضا بأنه: "المخرجات أو نتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

أيضا هو: "درجة نجاح المنظمة في السوق والتي تتحقق بواسطة المنتج"<sup>3</sup>.  
أيضا هو "قدرة وقابلية المنظمة على استغلال الأنشطة التسويقية وبما يتلائم وتحقيق الأهداف الموضوعة عن طريق هذه الأنشطة على وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها"<sup>4</sup>.

يعرف الأداء التسويقي على أنه "عملية إيجاد وضع أشياء جديدة ل طرحها في الأسواق باعتبارها منتجات أو عمليات أو خدمات"<sup>5</sup>.

يرى كوتلر أن هناك أربعة مفاتيح رئيسية للأداء التسويقي المتميز وهي<sup>1</sup>:

- 1- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص43.
- 2- علاء الغريباوي، إيمان شقير، محمد عبد العظيم، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص269.
- 3- الناجي فهد أحمد، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص39.
- 4- سعدون حمود الربيعاوي، مرجع سابق، ص64.
- 5- نزار عبد المجيد رشيد البرويري، فارس محمد النقشبندی، "التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص229.

### 1. أصحاب المصالح:

ويقصد هنا بأصحاب المصالح كل من له إرتباط بالمنظمة (الزبائن، العاملين، المساهمين، الموردين، الموزعين) فعلى المنظمة أن تعمل جاهدة من أجل معرفة متطلبات أصحاب المصالح واحتياجاتهم ورغباتهم، وعليها أن تعمل على إرضائهم، وإشباع تلك الرغبات للوصول إلى أداء تسويقي عال يضمن لها أهدافها.

### 2. إدارة عمليات الأعمال الرئيسية:

إن لإدارة عمليات الأعمال الرئيسية في المنظمة دورا كبيرا في الوصول إلى إرضاء أصحاب المصالح بشكل عام ويجب أن تكون إدارة عمليات الأعمال تلك متوجهة نحو المهارات المختلفة مقرونة بأعمال المنظمات المنافسة حتى تتمكن من التحسين، والمواكبة المستمرين.

### 3. الموارد:

الموارد وما تمثله من موارد بشرية، مادية، مالية، ومعلوماتية هي أساس الأعمال، ولا بد لتلك الموارد أن تدار بالطريقة المثلى حتى يتسنى للمنظمة تنفيذ العمليات بالشكل المطلوب. وحيث أن هذه الموارد هي المادة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، ورفع الأداء التسويقي، فهي الأدوات التي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات الزبائن وزيادة رضاهم ورفع الأداء التسويقي.

### 4. إدارة المنظمة:

إن التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، الرقابة، والمتابعة لكل الموارد وعمليات الأعمال الرئيسية يمكن المنظمة من وضع إستراتيجية واضحة، وتمكنها أيضاً من معرفة العاملين إضافة إلى تمكنها من استثمار تلك الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة.

## الفرع الثاني: أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمنظمة

أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم خاصة في البيئة الاقتصادية وفي البيئة العلمية والتكنولوجية وكذا ظاهرة العولمة وتحدياتها، وظهور منظمات حديثة إضافة إلى طلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة إلى جانب المنافسة الشديدة والمتزايدة والمتصاعدة في هذه الأسواق، بالمنظمات إلى تحسين أدائها لغرض التنافس والبقاء خاصة أدائها التسويقي وهذا نظرا لتعاظم أهميته. وتكمن أهمية الأداء التسويقي بالآتي<sup>2</sup>:

### ● التعرف على مدى إنجاز أهداف المنظمة؛

1- سامي عبد الكريم المومني، "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي"، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015، ص41.

2- غانم محمود احمد الكيكي، "العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرادين، مجلد32، العدد99، جامعة الموصل، 2010، ص39.

- توفير المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وفق أسلوب علمي وواقعي؛
  - يسهل تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات؛
  - يساعد المنظمة على وضع معايير كفيلة بتطوير رسالتها؛
  - تكشف العناصر التي تملك الخبرة والمهارات والمعرفة ووضعتها في مكان العمل المناسب؛
  - التأكد من التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة؛
  - تشخيص الأخطاء واتخاذ ما يلزم لمعالجتها؛
  - تعمل الرقابة المستمرة للأداء التسويقي على إجراء التحسينات المستمرة له؛
  - يمكن أن يعبر عن استغلال موارد المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها؛
  - يسهم في خلق القيمة؛
  - يساعد على تحقيق أهداف الزبون.
- ويعتبر بعض الباحثين أن المنظمة ذات الأداء الجيد هي المنظمة القادرة على إنشاء القيمة لزيائنها أولاً، ثم لمساهميها وأفرادها بإعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها، هذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات، بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المنظمات فإن معظمها هدفين أساسيين هما:
- إرضاء حاجات عملائهم؛
  - تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.
- كما تظهر أهمية الأداء التسويقي في عدة نقاط نذكر منها<sup>1</sup>:
- معرفة مدى قدرة إدارة التسويق على تحقيق الأهداف التسويقية الموضوعة مسبقاً؛
  - الوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط له والأداء المحقق؛
  - معرفة أسباب الانحراف عن مقياس الأداء المحدد للأنشطة التسويقية؛
  - رفع الاقتراحات لمعالجة الانحرافات الخارجة عن إدارة التسويق؛
  - تزويد إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لعملية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات التسويقية.

## المطلب الثاني: أهداف الأداء التسويقي ومستوياته

1- صاطوري الجودي، "مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

في هذا المطلب سنتعرض إلى أهداف التسويق في إطار السعي لتحسين الأداء التسويقي، وبعدها سنتعرض مستويات الأداء التسويقي.

### الفرع الأول: أهداف التسويق في إطار السعي لتحسين الأداء التسويقي.

الأداء التسويقي هو محصلة تكاتف وتكامل مجمل الأنشطة التسويقية في المنظمة والذي يعكس نجاحها أو فشلها في السوق، وبذلك فإن أهداف الأداء التسويقي تتوافق مع الأهداف التسويقية في المنظمة. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1. مجموعة الأهداف المتعلقة بالربحية والمبيعات والنمو والبقاء والاستمرار:

تعتبر هذه الأهداف بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وإحدى خصائصها الهامة هي قابليتها للقياس، يأتي في مقدمتها<sup>1</sup>:

أ. **أهداف الربحية:** والتي تدور حول تحقيق هدف الربح الامثل عندما تقوم الإدارة بتحديد معدل عائد مثالي وقابل للتحقيق، بحيث يزود ملاك المنظمة بعائد مقبول كما يمكن أن يمد المنظمة بعائد يمكن إستخدامه في إعادة الاستثمار للحصول على النمو المطلوب في الأجل الطويل، ويمكن إعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق.

ب. **أهداف النمو:** ويتم ترجمة هدف النمو إلى مهام تخصص لوظيفة التسويق مثل زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية والتوسع في السوق، ويحقق ذلك في ضوء الهدف الأساسي للتسويق وهو النمو عند حجم مريح.

ج. **أهداف البقاء والاستمرارية:** يعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين هو الهدف الرئيسي والأول لإدارة التسويق، وبالرغم من أن المنظمة كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف، إلا أنه يقع على عاتق إدارة التسويق عبئ كبير في التنقيب المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة والحفاظ على رضا المستهلكين وإستمرار ولائهم في المستقبل.

#### 2. الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

تسعى كل منظمة من المنظمات إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى مستهلكيها أكثر إيجابية من منافسيها في السوق، من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رضا المستهلكين في الحاضر والمستقبل، وتختلف هذه الأهداف عن الأهداف السابقة من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب قياس الميول والاتجاهات.

### الفرع الثاني: مستويات الأداء التسويقي

1- الجودي صاطوري، مرجع سابق، ص4.

هناك ثلاثة مستويات للأداء التسويقي حيث يكمن الفرق بين مستويات الأداء التسويقي في موقف المنظمة من السوق الذي تتواجد به، بمعنى هل تقود المنظمة السوق، أو السوق هو الذي يقود المنظمة. وتتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

### 1. التسويق الاستجابي:

يعرف بأنه عملية اكتشاف الاحتياجات وسدها، ويكون هذا الشكل مقبولاً عندما تكون هناك حاجات حقيقية واضحة وعندما تحددتها بعض المنظمات وتعد لها حلاً معقولاً، لذا فمعظم التسويق هو تسويق استجابي.

### 2. التسويق الاستباقي:

هو معرفة احتياجات ظهرت حديثاً أو احتياجات خفية، وتشوب هذا النوع مخاطر أكثر من التسويق الاستجابي لأن المنظمات قد تدخل السوق مبكراً أو متأخراً أكثر من اللازم أو تكون مخطئة كلياً في اعتقادها بنمو مثل هذه السوق.

### 3. التسويق الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل الحاجة:

أكثر مستويات الأداء التسويقي تحدياً هو عندما تقوم منظمة بتقديم منتج لم يطلبه أك يفكر فيه أحد، وفق مبدأ "إنشاء الأسواق لا خدمتها".

## المطلب الثالث: أبعاد الأداء التسويقي

هناك عدة تقسيمات لأبعاد الأداء التسويقي، لكن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى أبعاد الأداء المالي وأبعاد الأداء غير المالي<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: أبعاد الأداء المالي

وتتمثل في الجوانب التالية:

#### 1. الحصة السوقية:

تُشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، وتعطي الحصة السوقية جانباً منها إلى قدرة المنظمة في التغلغل والاتساع في السوق المعنية وعادةً ما تحدد المنظمات أهدافاً لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة.

1- طارق زيدان، "المنافسة الأجنبية و أثرها في حجم المبيعات"، الملتقى العربي الثاني في الوطن العربي، 6-7 أكتوبر، قطر، 2008، ص 20.

2- احمد هادي طالب، "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، ص 10-11.



## 2. المبيعات:

وهي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، ويتم قياسها من خلال حجم المبيعات الفعلية بالمقارنة مع السجلات في السنوات الأخرى من مبيعات سابقة . ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي وهذا ما تصبو إليه المنظمة الهادفة إلى الربح . حيث إن زيادة معدل نمو المبيعات يأتي نتيجة زيادة وعي الزبائن بالسلعة أو الخدمة. وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات الاتصال مع الزبائن كما أن إيجاد بدائل للتواصل مع الزبائن تزيد كذلك من حجم المبيعات بالإضافة إلى نجاح تطبيقات النظام المعمول به في التعامل مع الزبائن. وأيضا من شأن الحملات الترويجية من زيادة حجم وفعالية المبيعات، ويتوجب على المنظمة أن تحافظ على مستوى مبيعاتها أو تزيدها وبخاصة إذا ما كان هامش الربح للوحدة الواحدة قليل، بهدف تحقيق أرباح مقبولة.

## 3. الأرباح:

تعتبر الأرباح هدف مركزي لكل منظمة هادفة إلى الربح لإثبات وجودها وبقائها ضمن السوق التنافسية وبالتالي توسعها وحصولها على حصة من السوق، ويعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياسا بالمنافسين، وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها وتعتبر الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية بالإضافة إلى أنها تعتبر قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة. وإن الهدف الأساسي والرئيسي لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن\* هو زيادة أرباح المنظمة أو الشركة وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة المتزايدة للزبائن تسهم في زيادة ولاء الزبائن والتي تقود بدورها إلى زيادة ونمو قاعدة الزبائن وزيادة الأرباح.

## الفرع الثاني: أبعاد الأداء غير المالي

وتتمثل في الجوانب التالية:

### 1. الإحتفاظ بالزبائن:

تحقق الشركات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل، ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات الشركة ومنتجاتها أو خدماتها، إن أهمية الإحتفاظ بالزبائن تنبع أساسا من ارتباطها الوثيق بالشركة، والإحتفاظ عادة بمثابة الوسيط في رابط الرضا والربحية، وعلى الرغم من أن هناك جدل فيما يتعلق بالآليات الدقيقة للعلاقة بين الإحتفاظ والربح، إلا أن الباحثين بشكل عام اتفقوا على أهمية الإحتفاظ بالزبون كدافع رئيسي لربحية الشركة، وانه يعامل بشكل متكرر كعنصر حاسم في نماذج ربحية الزبون.

\* - ادارة علاقات الزبون، سيتم التطرف لهذا المفهوم لاحقا.

## 2. جذب الزبائن الجدد:

إن إدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين، ويعتبر جذب الزبائن الجدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن، ويعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على جذب عملاء جدد باستمرار، كما إن هؤلاء الزبائن يمكن أن يصنفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المنظمة ضرورة استخدامها وهي تتعامل مع زبائنها. ومن المهم أن تعي منظمات الأعمال أن الزبائن الجدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنها الحاليين، لذا تحاول هذه المنظمات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة.

## 3. رضا الزبائن:

منظمات الأعمال أصبحت اليوم أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني وهو الأهم في التعامل مع الزبون. مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر أهمية في رضا الزبون، إذ يستحوذ رضا الزبائن على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها. لا سيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون\* والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه، ويعتبر رضا الزبائن أداة قياس مرتبطة بنجاح إدارة علاقات الزبائن، إذ يعتبر الرضا الدال على الأداء المدرك والتوقعات. ففي حالة عجز الأداء عن مقابلة التوقعات، فإن الزبون يكون في حالة استياء، وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات أو يزيد، فإن الزبون يشعر بالارتياح والرضا وهذا الرضا العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة وكذلك الولاء. لذلك إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم لزيادة مشترياتهم، والزبائن الراضين بدورهم يعملون على نشر كلام متداول إيجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الحصول على الزبائن الجدد.

\* - معرفة الزبون، سيتم التطرف لهذا المفهوم لاحقاً.

## المطلب الرابع: تحليل الأداء التسويقي

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل الأداء التسويقي من وجهة نظر الفعالية والكفاءة التسويقية.

### الفرع الأول: علاقة الأداء التسويقي ببعض المفاهيم

يرتبط الأداء التسويقي ببعض المفاهيم القريبة منه والتي نذكر منها<sup>1</sup>:

#### 1. الكفاءة التسويقية:

هي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات، أو هي أداء الأشياء بطريقة صحيحة وتعتبر من العوامل الداخلية للتحكم في الأداء التسويقي، كما تعرف الكفاءة بصورة عامة بأنها أداء الأشياء بالطريقة الصحيحة، وتعتبر الكفاءة عن العوامل الداخلية المتحكممة في الأداء.

الكفاءة التسويقية = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

تتجسد الكفاءة التسويقية في مدى قدرة المنظمة على تعظيم المخرجات التسويقية المتمثلة في القيمة المدركة من طرف الزبائن، الحصة السوقية، صورة المنظمة وسمعتها، درجة رضا الزبائن وولائهم، والمركز التنافسي للمنظمة في السوق.

#### 2. الفعالية التسويقية:

هي مدى تحقيق الأهداف، أو هي أداء الشيء الصحيح، وهي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق النمو المرغوب للمنظمة.

الفعالية التسويقية = النتائج المحققة / الأهداف المسطرة

#### 3. الإنتاجية التسويقية:

هي درجة المهارة في استخدام الموارد أو المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي إلى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات، أو هي زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة أعلي من نسبة زيادة المدخلات، أو تقليل المدخلات مع ثبات أو زيادة المخرجات، مع الالتزام بالمعايير المخططة لكل من التكلفة والجودة. وتعتبر الكفاءة والفعالية البعدان الأساسيان للإنتاجية التسويقية، ومنه يمكن تعريف الإنتاجية التسويقية بأنها: "القيمة المضافة بواسطة الوظيفة التسويقية بالنسبة للتكلفة"، حيث ينجح التسويق في إضافة القيمة من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين

1- نصر الدين بن عمارة مرجع سابق، ص 95.

وزيادة تعاملهم مع المنظمة، وقدرته في نفس الوقت على جذب زبائن جدد، ومنه فمفهوم الإنتاجية التسويقية يشتمل على أبعاد الفعلية بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة.

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعلية}$$

## الفرع الثاني: تحليل مكونات الأداء التسويقي

يعتبر الأداء التسويقي صمام أمان في المنظمة إذ يعتبر الباحثون أن المنظمة ذات الأداء الجيد هي تلك القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها فالأداء التسويقي بالمفهوم البسيط للأداء هو تحقيق الأهداف التسويقية (فعلية تسويقية) بأقل التكاليف (الكفاءة التسويقية) مضاف إليهما قدرة المنظمة على التأقلم وردود أفعالها واستجاباتها للتغيرات المفاجئة.

### 1. الفعالية التسويقية:

بما أن الفعالية التسويقية متعلقة بمدى تحقيق الأهداف التسويقية، وهذه الأخيرة تتغير من منظمة لأخرى حسب مهمتها، رسالتها وأهدافها العامة (ربحية، نمو، استمرار، بقاء)، فإنه من الجدير بالذكر أن الفعالية التسويقية متغيرة من منظمة لأخرى، أو بصيغة أخرى لا يوجد اتفاق على مفهوم معمم للفعالية التسويقية، وفيما يلي عرض للأهداف التسويقية الأكثر شيوعاً في المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة التسويقية الجزئية للمنظمة (سوق، مستهلك، منافسة) في اختيار هذه الأهداف.

#### أ. هدف الحصة السوقية:

يعتبر هدف زيادة الحصة السوقية من أهم الأهداف التسويقية الذي يضمن للمنظمة النمو بشكل مستمر في السوق المستهدف، وتعني الحصة السوقية نصيب المنظمة من المبيعات الكلية للسوق أو الصناعة، كما يمكن تحديد الحصة السوقية على مستوى السوق الكلي أو السوق المستهدف، ويمكن أن تكون بالحجم أو بالقيمة كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{الحجم} = \text{اجمالي حجم مبيعات المنظمة} / \text{اجمالي حجم مبيعات الصناعة}$$

$$\text{القيمة} = \text{اجمالي قيمة مبيعات المنظمة} / \text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}$$

يمكن تحليل ومتابعة هدف الحصة السوقية مدير التسويق من تقييم الأداء البيعي بغض النظر عن وجود أية عوامل سوقية لا يمكن التحكم فيها، بالإضافة إلى إمكانية تطبيقه على مستوى كل سلعة أو علامة وكل منطقة بيعية ويتطلب إجراء مثل هذا التحليل توفر بيانات تاريخية أو آنية التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية بأنظمتها الفرعية عن مبيعات كل منظمة والصناعة التي تنتمي إليها.

1- بوقفة وفاء، "أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2016، ص 240.

إن الحصة السوقية كهدف يحقق الفعالية التسويقية من بين الأهداف الأكثر شيوعاً كونه يتمشى والأهداف العامة للمنظمة من خلال:

● **الحصة السوقية وهدف النمو:**

تعطي الحصة السوقية إمكانية النمو من جانب قدرة المنظمة في الاتساع والتغلغل في السوق المعنية. فالتركيز على هدف زيادة الحصة السوقية يضمن للمنظمة النمو في السوق المستهدف أو الصناعة.

● **الحصة السوقية وهدف الربح:**

إن قياس الحصة السوقية من المفترض أن يأخذ في إطار توازن طبيعي مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية حيث الارتباط الإيجابي بين الحصة السوقية والأرباح في أغلب الحالات، وهذا راجع إلى أن الحفاظ على حصة سوقية أو توسيعها يضمن اقتصاديات الحجم أي تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة هامش الربح.

● **الحصة السوقية وهدف البقاء:**

يعتبر بقاء المنظمة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي تحققه جميع أقسام وحدات المنظمة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه من خلال البحث باستمرار عن فرص تسويقية جديدة وضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية. وذلك للحفاظ على الحصة السوقية الحالية ومحاولة إيجاد فرص لتطويرها لضمان استمرارية المنظمة.

فالفعالية التسويقية حسب هذا المفهوم تتخطى نسبة الأهداف المحققة كتعريف لتعرف كذلك بمدى ملائمة الأهداف التسويقية مع الأهداف العامة للمنظمة.

**ب. هدف رضا العملاء:**

يخطى رضا العملاء بعناية كبيرة كهدف للفعالية وهو من الأهداف النوعية الصعبة القياس والتقييم، فالمنظمة التي تتخذ حاجات وتطلعات ورغبات العملاء كمحدد لخصائص منتجاتها لكي تصل إلى تحقيق رضا عملائها مما يترجم لاحقاً بزيادة كمية مشترياتهم وولائهم للمنظمة.

إن قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات وتوقعات ومتطلبات العملاء يتوقف على دقتها في تحديد رغبات وتفضيلات هؤلاء العملاء باستمرار وفق مؤشرات مقاسة وصحيحة، إن هذا الأمر يعني عرض منتجات وخدمات حسب طلبات العملاء، وذلك يكون ممكناً من خلال التحديد الدقيق لحاجاتهم، دراسة سلوكياتهم الاستهلاكية والشرائية مع إقامة علاقة دائمة معهم<sup>1</sup>.

● **رضا العملاء والنمو:**

يساهم رضا العملاء بطريقة مباشرة في نمو المبيعات إذن نمو الحصة السوقية من خلال استمرار العملاء الحاليين في الشراء، اكتساب عملاء جدد، وزيادة تكرار من خلال الفهم الأفضل لحاجاتهم وتلبيةها بدقة من طرف المنظمة.

1- إدريس محمد صبحي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص190.

• رضا العملاء والربحية:

يؤثر رضا العملاء بطريقة إيجابية في تحقيق الأهداف والغايات المالية، حيث أظهرت الدراسات أن العمل مع العملاء الموالين والراضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت، فولاء العملاء يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم وتقليل الكلفة لخدمة العملاء الجدد.

• رضا العملاء وهدف البقاء:

يعتبر العميل الوفي أصل دائم في المنظمة، والمنظمة الراغبة في البقاء والاستمرار يجب أن تبقى في أذهان عملائها وترتبط علاقة قوية معهم لأن المنظمة التي تزول هي التي يعزف المستهلكون عن التعامل معها.

ج. هدف المكانة التنافسية:

إن المكانة التنافسية هدف كلي في المنظمة إلا أن تخصيصه كهدف للفعالية التسويقية يأتي من كون التسويق هو المعنى باتصال المنظمة بمحيطها الخارجي على خلاف الوظائف الأخرى في المنظمة<sup>1</sup>.

• المكانة التنافسية وهدف النمو:

تضمن المكانة التنافسية القوية والناجحة عن التحكم الجيد في عوامل النجاح الحرجة المتعمقة بالعرض والطلب نمو المنظمة في قطاع السوق أو الصناعة نتيجة المعرفة الجيدة لما يتوقعه الزبون.

• المكانة التنافسية وهدف الربحية:

تضمن المكانة التنافسية ربحية المنظمة من خلال التركيز على التحليل المقارن\* الذي يجنب المنظمة أحيانا مصاريف البحث والتطوير بالتبني المباشر لما يفعله المنافس القوي.

• المكانة التنافسية وهدف البقاء:

من منطلق أن المنظمة القادرة على المنافسة في قطاع من السوق أو الصناعة والتي تفرض وجودها بقوة هي التي تحافظ على استمرارها وبقائها، فالتحكم الجيد في عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنافسة يعطي المنظمة قدرة كبيرة على التنافس وتحقيق مزايا تنافسية قوية تمكنها من البقاء.

2. الكفاءة التسويقية:

تتعلق الكفاءة بطبيعة العلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته ومدى ارتباطهما ببعضهما البعض وكيفية التحكم فيهما فالكفاءة هي الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح، حيث تشير إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة، لهذا ترتبط الكفاءة بنتائج الأعمال وعلاقتها بالموارد الخاصة بتنفيذ تلك النتائج، وبطريقة أخرى فإن الكفاءة التسويقية تختص بالعلاقة بين نتائج التسويق والموارد المستخدمة للوصول لها، أي العلاقة بين مدخلات التسويق ومخرجاته.

1- بوقفة وفاء، مرجع سابق، ص 274.

\*- أو المقارنة المرجعية، عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المنظمة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المنظمات المتميزة والرائدة، وهي ليست تقليدا لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم.

فالأداء التسويقي متعلق بتحقيق الأهداف التسويقية السابق تحديدها ولكن مع التصرف الجيد والتسيير الأمثل للموارد، فتحقيق حصة سوقية كبيرة ورضا العملاء ومكانة تنافسية قوية صحيح يعبر عن فعالية تسويقية جيدة" أي فعل الأشياء الصحيحة " لكن طريقة فعل هذه الأشياء هي التي تضمن استمرارية المنظمة على المدى البعيد، فإهدار الموارد يولد فناء المنظمة وخروجها من السوق فمحددات الكفاءة التسويقية على عكس محددات الفعالية التسويقية (التي تنوعت بين الكمية والنوعية) تتميز بأنها غالبا ما تكون كمية<sup>1</sup>.

### 3. العلاقة بين الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية:

#### الجدول رقم(13):العلاقة بين الكفاءة التسويقية والفعالية التسويقية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات: العمل، المعلومات، المواد الأولية، المعدات،...	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات: المنتج، الربح، رقم الأعمال، القيمة المضافة،...	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفعالية

المصدر: لخضر ملاح، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء منظمات التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2008، ص51.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا له، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول "تحقيق الأهداف" يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها" كيفية استخدام الموارد"، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات.

1- فخري إلهام، إستراتيجيات التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص248.

## المبحث الرابع: تقييم الأداء التسويقي

يعكس الأداء التسويقي درجة نجاح المنظمة أو فشلها من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، لاسيما أن بيئة المنظمات المعاصرة باتت بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وحجم الطلب والتنوع في منتجاتها وما تواجهه من منافسة حادة في السوق، وهذا الأمر فرض عليها توجهها تمثل بتطوير تقنياتها وإمكاناتها للحصول على رضا الزبون وولاءه والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وهذا لا يتم إلا من خلال تقييم الأداء التسويقي للمنظمة باستمرار.

كما تهتم أي منظمة بعملية قياس وتقييم أدائها التسويقي، وهذا لما تحتله هاتين العمليتين من أهمية في كافة المجالات خاصة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات لمختلف الأنشطة التي تمارسها المنظمة ولمساعدة الإدارة في معرفة مقدار الانحرافات في الأداء الفعلي بعد مقارنته مع ما تم التخطيط له سابقا، وذلك لتتمكن الإدارة من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب. من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لعملية تقييم الأداء التسويقي.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء التسويقي

يتم التطرق من خلال المطلب إلى جملة من العناصر كمفهوم تقييم الأداء التسويقي وأهميته وكذا متطلبات تقييم الأداء التسويقي.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي

يعرف تقييم الأداء على أنه فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها<sup>1</sup>.

ويعرف تقييم الأداء التسويقي: "هو التعرف على مدى توافق الأداء التسويقي الفعلي مع المعايير التسويقية المحددة سلفا، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"<sup>2</sup>.

أيضا: "يعرف تقييم الأداء على أنه فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم له".

1- توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص5.

\* - يقصد بمعايير الأداء التسويقي، المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية. ويتم تحديد هذه المعايير أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي. فالمعيار هو المقياس لما ينبغي أن يكون عليه الشيء وليس ما هو كائن بالفعل، وهذه المعايير عبارة عن مستويات معينة تحدد بواسطتها الإدارة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

2- علاء الغريباوي وآخرون، مرجع سابق، ص27.



ويعرف تقييم الأداء التسويقي بأنه: "تحديد أسس قياس الأداء وضمان انسياب المعلومات بشكل يمكن مدير التسويق استشعار الانحرافات قبل حصولها وعمل التغييرات الضرورية التي تستدعيها الظروف المختلفة"<sup>1</sup>. نستنتج من جملة التعاريف السابقة أن عملية تقييم الأداء التسويقي هي التأكد من كفاءة فعالية استخدام الموارد المتاحة في المنظمة، والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقا لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقا.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء التسويقي

تتمثل أهمية تقييم الأداء التسويقي في ما يلي<sup>2</sup>:

1. إن تقييم الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها وأصحاب المصالح؛
2. إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين أداء جميع الإدارات بالمنظمة؛
3. تقييم الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج والتكاليف المترتبة عن هذا التنفيذ؛
4. إن تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل؛
5. أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار؛
6. الترويج لممارسة مفهوم المساءلة؛
7. تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المنظمي.

كما يمكن تحديد أهمية تقييم الأداء التسويقي في النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. معرفة إلى أي مدى استطاعت إدارة التسويق تحقيق الأهداف التسويقية المرسومة.
2. الوقوف على إيجابيات وسلبيات الأداء التسويقي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والأداء المحقق.
3. معرفة أسباب الانحراف عن معايير الأداء المحدد للأنشطة التسويقية.
4. رفع الاقتراحات لمعالجة الانحرافات الخارجة عن إدارة التسويق
5. تزويد إدارة التسويق بالبيانات والمعلومات اللازمة لتحديد أهداف التسويق، ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات.

1- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، "استراتيجيات التسويق منظور متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص34.

2- وائل محمد، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص71.

3- همام حسن علي، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية"، الملتقى الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6-8 أكتوبر، قطر، 2003، ص154.

### الفرع الثالث: متطلبات تقييم الأداء التسويقي

- لكي تحقق عملية التقييم أهدافها، فإنه ينبغي توفر مجموعة من الشروط أو المتطلبات، والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
1. أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وأن تكون قابلة للقياس مثلاً: زيادة 25% من المبيعات بالمقارنة مع العام الماضي أو زيادة مخصصات الإعلان بنسبة 10% بالمقارنة مع الماضي؛
  2. أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة ومدى مساهمة هذه الجهود في تحقيق الأهداف المنشودة (مثلاً أن تدعم الإدارة العليا للمنظمة جهود التسويق من خلال تمويل عمليات بحوث التسويق وتدريب المزيد من رجال البيع)؛
  3. ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلاً أمام بلوغ الأهداف المرسومة بمعنى أنه مطلوب من إدارة التسويق مثلاً العمل على:

- وضع المعايير للتقييم؛
- الإشراف على الأعمال وفقاً لهذه المعايير؛
- مقارنة الجهود المحققة بالمعايير المحددة؛
- تصحيح الانحرافات حال حدوثها.

### المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء التسويقي وأسباب الاهتمام به

سنستعرض من خلال هذا المطلب أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي وكذا مستويات تقييم الأداء التسويقي.

### الفرع الأول: أسباب توجه المنظمات لتقييم الأداء التسويقي

- يمكن أن نضيف أن أهمية التقييم بالنسبة للأداء التسويقي تتمثل في<sup>2</sup>:
- تلقي معظم المنظمات اليوم بالمزيد من المسؤوليات والأعباء على مديري التسويق لعدة أسباب، أهمها اعتبار التسويق وسيلة لرفع المبيعات والأرباح والنمو في المستقبل وتوجيه الطاقات والأنشطة نحو الاستخدام الأمثل؛
  - هناك طلب متزايد من قبل المستثمرين والملاك على المعلومات والبيانات التي ترتبط بجودة الجهود التسويقية والتي تكاد تخلو منها القوائم المالية التقليدية؛
  - الاتجاه نحو مقاييس الأداء الشاملة التي تغطي كافة جوانب الأداء وتربطه باعتبارات التطوير والتحسين المستمر، مما ألقى بمزيد من الاهتمام على الأسس التي يجب أن تكون عليها مقاييس الأداء التسويقي للوصول إلى تكوين نظرة شاملة عن مختلف جوانب الأداء؛

1- بشير عباس العلق، "التسويق الإلكتروني"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 160.

2- نصر الدين بن اعمارة، مرجع سابق، ص 99.

● إدراك مديري التسويق لفشل المقاييس التقليدية لقياس الأداء التسويقي في إعطاء صورة حقيقية عن هذا النشاط، مما دفعهم للقيام بمزيد من البحوث في هذا المجال للتوصل إلى المقاييس المناسبة. يمكن أن نضيف<sup>1</sup>:

- شعور مدراء المنظمات بأن عدم تلقيهم لأية أخبار عن سير عملياتهم التجارية يعني بأن الأمور لا تسير على ما يرام بالنسبة لعملياتهم التسويقية؛
- اعتقاد المنظمات بأن المتغيرات الخارجية التي تطرأ على السوق هي ما يملئ عليها الخضوع لعملية تقييم للأداء التسويقي، وقد تشتمل تلك العوامل على تغيرات في طبيعة التنافسية والتقلبات الاقتصادية وسلوكيات العملاء والمستهلكين، إضافة لتغيرات الصناعة ودورة حياة عملية التسويق والمنتجات والتقدم التكنولوجي؛
- الحاجة لإجراء تقييم للأداء التسويقي لانعكاسات التغيرات الداخلية داخل المنظمات والتي قد تشمل التغيرات الحاصلة في خطوط الإنتاج وتغير أرقام المبيعات، إضافة للرغبة في ضمان أعلى الفوائد مقارنة مع كلفة النفقات التسويقية، أو اكتشاف ضعف أحد المنتجات أو الافتقار للخبرات التسويقية. على الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية تقييم الأداء التسويقي إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة<sup>2</sup>:

1. **البيئة التسويقية:** تعقد البيئة التسويقية بسبب التغير المستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف إقتصادية، سياسية، إجتماعية، تكنولوجية والمنافسة، وكذلك المستهلكين والموردين، وعلى ضوءها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة. يبرر ضرورة وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف، والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الاستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف.
2. **تعقد التنظيم:** يعتبر كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المنظمة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، أدى إلى تعقد وظيفة تقييم الأداء التسويقي وإتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للتقييم للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيتها أو علاجها.

3. **التراكم:** السبب الثالث الذي يؤكد أهمية تقييم الأداء التسويقي هو التراكم، ويشير هذا الإصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي وقياساً على هذه الحقيقة فإن إدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الإنحراف البسيط في تكلفة الإنتاج

1- رضوان محمود عمر، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص246.

2- علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص367.

وتغاضى عنه في المدى القصير لابد ان تفاجئ بعدئذ انها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين، إن وجود نظام تقييم الأداء التسويقي الجيد يمكن المديرين من إكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، ويسمح بإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

### الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء التسويقي

تعدد أوجه تقييم الأداء التسويقي في المنظمة لتشمل ثلاثة أنواع هي: التقييم الاستراتيجي، تقييم الخطة السنوية، تقييم الربحية.

#### 1. التقييم الاستراتيجي للأداء التسويقي

يتعلق هذا النوع من التقييم بتحديد فاعلية الأداء التسويقي للمنظمة بشكل عام، وينصرف إلى تحديد مدى تناسب أهداف وسياسات وأنظمة وإستراتيجيات التسويق مع ما قد يحدث من تغيرات في أهداف المنظمة، وأيضاً في الظروف البيئية المحيطة.

وبشكل أكثر تفصيل فإن الهدف من التقييم الاستراتيجي يتمثل في تحديد الآتي:<sup>1</sup>

- مدى ملاءمة أهداف وسياسات وإستراتيجيات التسويق للتغيرات في الظروف البيئية سواء الإقتصادية التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والحضارية، وأيضاً للتغيرات في الأسواق وإحتياجات ورغبات المستهلكين.
- مدى ملائمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية.
- مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضاً أنظمة المعلومات التسويقية لاحتياجات المنظمة من ناحية التسويق.
- مدى فاعلية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المنظمة وإستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

يعتبر التقييم الاستراتيجي من صميم عمل الإدارة العليا بالمنظمة، كما أن فاعليتها ترتبط بمدى وجود نظام للمراجعة التسويقية، حيث يكون الفحص شاملاً لجميع أنشطة التسويق ويكون مستقلاً، يعني أن تقوم جهة خارجية مستقلة عن المنظمة بعملية المراجعة وأن يكون الفحص على فترات منتظمة، وأن يكون وفق إطار وخطوات منتظمة أيضاً.

#### 2. تقييم الخطط التسويقية

يهدف هذا النوع من التقييم إلى قياس درجة التقدم في تنفيذ الخطط الموضوعة، وإلى ما يوجد من إنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع تمهيداً لإتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية لتلافي حدوث هذه الانحرافات مستقبلاً. وتعتمد

1- أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التوزيعي"، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2007، ص149.

الإدارة في تحقيق الرقابة على الخطط التسويقية على الوسائل التالية: تحليل المبيعات، تحليل الحصة السوق، تحليل العلاقة بين المبيعات والمصرفيات.

### 3. تقييم الربحية

تمثل تقييم الربحية من أنواع التقييم بجانب التقييم الاستراتيجي، والتقييم على تنفيذ الخطط السنوية للتسويق يفيد هذا التقييم في تحديد معدل الربحية الخاص بكل سلعة أو منطقة بيعية أو عميل أو منفذ توزيع أو بكل قطاع من قطاعات السوق، كذلك يفيد تحليل الربحية في تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب تدعيمها أو التركيز عليها وتلك التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية. يرتبط إجراء مثل هذا النوع من التقييم بالمقدرة على تحليل التكاليف التسويقية وربطها بكل وجه من أوجه النشاط التسويقي بدرجة عالية من الدقة، كذلك من العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية هذا التقييم وجود شخص متفرغ لهذه المهمة يمكن أن يطلق عليه المراقب التسويقي<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (14): أنواع الرقابة على الأداء التسويقي

نوع التقييم	الإدارة المسؤولة	الغاية	المدخل والاسلوب المتبع
تقييم الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	للتأكد من التنفيذ الفعلي لنتائج التخطيط	تحليل المبيعات، تحليل الحصة السوقية، التحليل المالي، تحليل الإنفاق إلى المبيعات.
تقييم الربحية	العاملون في مجال التقييم التسويقي	لمعرفة المواقع المحققة للأرباح وأين تكمن الخسائر	الربحية من خلال: المنتج، المنطقة الجغرافية، الزبون، تجزئة السوق، القنوات حجم الطلبية
التقييم الاستراتيجي	مدقق التسويق في الإدارة العليا	لمعرفة ما إذا كانت المنظمة تستعمل أفضل الفرص فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع.	قياس فاعلية التسويق، التدقيق التسويقي، مراجعة جودة الأداء التسويقي.

المصدر: ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار البيازوري، الأردن، 2008، ص 386.

1- محي الدين الأزهرى، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر، ص 154.

### المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء التسويقي

قبل التطرق للمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء التسويقي وحب التنويه بالصعوبات التي تواجه عملية التقييم، وكذا العناصر التي تركز عليها عملية تقييم الأداء التسويقي.

#### الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء التسويقي

بالرغم من الحاجة المستمرة لمتابعة وتقييم الأداء التسويقي في المنظمة، إلا أننا نجد العديد من المنظمات لا تهتم بمتابعة أدائها التسويقي ولا بقياسه ومن ثم مقارنته مع ما هو مخطط له، وهذا قد يكون راجع إلى الصعوبات التي تتلقاها هذه المنظمات أثناء عملية قياس وتقييم أدائها التسويقي . وفيما يلي أهم الصعوبات أو الأسباب التي تجعل تواجه عملية تقييم الأداء التسويقي<sup>1</sup> :

1. كثرة وتداخل المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان والمؤثرة على الأداء التسويقي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا تعدد المتغيرات الخارجية التي تشملها البيئة التسويقية والتي لا يمكن التحكم فيها حيث تشكل تعددية المتغيرات صعوبة في عملية القياس من حيث عددها، ونوعيتها، ودرجة حدتها، وتأثيرها وامكانية ودرجة التنبؤ بها والتأثير فيها؛
2. تعدد النتائج غير الملموسة المرتبطة بالنشاط التسويقي، وتلك النتائج التي يصعب ترجمتها في شكل كمي ويصعب قياسها ووضع معايير لها، مثل: العلاقات الطيبة مع العملاء، العلاقات مع الإدارات الأخرى؛
3. اشتراك إدارات المنظمة في التأثير على نتائج أداء النشاط التسويقي، مثل الإدارة المالية في تحديدها للأموال المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم، وإدارة الإنتاج في تحديد مستويات الجودة والرقابة عليها... الخ؛
4. تنوع الأنشطة التسويقية، وتباينها من حيث الظروف ومقدار الجهد المبذول والوقت المحقق، مما يشكل صعوبة في وجود مقياس يصلح للتعبير عن أداء كافة الأنشطة التسويقية؛
5. البعد الزمني للأداء التسويقي في يعقد عملية القياس، إذ أن نتيجة الجهود التسويقية لا تظهر في أغلب الحالات مباشرة بعد الانتهاء من هذه الجهود، بل قد تتأخر فترات زمنية طويلة، والتي لا يمكن التنبؤ بها؛
6. قصور البيانات المحاسبية للأداء التسويقي أظهر قصوراً في التقارير المحاسبية لإدارة التسويق من أهمها ما يلي:
  - التركيز على استخدام مدخل صافي الربح (التحميل الشامل للتكاليف) في إعداد تقارير أرباح المنتجات؛
  - صعوبة التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، وكذلك بين التكاليف القابلة وغير القابلة للرقابة لكافة الأنشطة التسويقية؛
  - قلة المعايير الخاصة بالتكاليف التسويقية للعملاء، قنوات التوزيع، رجال البيع، وأحجام الطلبات؛
  - عدم استخدام نسبة العائد على الاستثمار لتقييم أداء الأنشطة التسويقية.

1- محمد نمر علي أحمد، "إطار مقترح لقياس الكفاءة الكلية للأداء التسويقي في منشآت الإنتاج الصناعي، دراسة تطبيقية علي شركة أسمنت أسوط، مجلة البحوث التجارية المعاصرة"، مجلة كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني، ديسمبر 2001، ص217.

### الفرع الثاني: عناصر تقييم الأداء التسويقي

ينبغي أن يشتمل تقييم الأداء التسويقي على أربعة عناصر رئيسية هي<sup>1</sup>:

1. **المنهجية:** إتباع إطار عمل منطقي محدد بشكل مسبق، ووضع تسلسل منظم لخطوات التقييم، كما يجب أن يسلط تقييم الأداء التسويقي الضوء على طبيعة التحسينات التي يجب إدخالها لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، سينتج عن هذه الإجراءات المنهجية خطة عمل شاملة تعالج الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل.
2. **الشمولية:** يضع في الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في الأداء التسويقي بشكل شامل وليس مجرد تحديد نقاط الضعف، وأن يتجاوز تقييم الأداء التسويقي أعراض المشكلة لبحث في الأسباب الحقيقية وسبل معالجتها.
3. **الاستقلالية:** يجب أن تكون عملية تقييم الأداء التسويقي مستقلة وموضوعية ومتماشية مع طبيعة عملية التقييم ذاتها، لذا فإن المسئول عن إجراء تقييم الأداء التسويقي يجب أن لا تكون لديه أي اهتمامات شخصية بالنتائج وأن يكون كامل الاستقلالية، وأن لا يرتبط بأي عمل قد ينتج عن مثل هذا الإجراء.
4. **الدورية:** يعمل التسويق ضمن بيئة ديناميكية ذات معدل تغير متزايد، لذلك لا بد أن يتجنب الأسلوب الوقائي لتقييم الأداء التسويقي إجراء هذه العملية عند حدوث الأزمات فقط، وبذلك فإن إجراء عملية تقييم الأداء التسويقي سيعود بالفائدة والتي ستعكس على سلامة المنظمة.

### الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء التسويقي

تمر عملية تقييم الأداء التسويقي بعدة مراحل يمكن عرضها بإختصار على النحو التالي:

#### 1. تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس؛ حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بعدد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على العناصر الأكثر دلالة في كل عملية ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء<sup>2</sup>.

#### 2. وضع المعايير أو الهدف:

تبدأ عملية تقييم الأداء التسويقي إلا بعد وضع الأهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بشكل كمي أو وصفي وذلك لكل فترة زمنية، يتم تحديدها في مرحلة تخطيط النشاط التسويقي. ومن أمثلة هذه الأهداف حجم معين من

1- ندى عبد الباسط كشمولة، "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 178.

2- سامح محمد محمد سعيد، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بنها، مصر، 2013، ص 70.

المبيعات أو عدد محدد من المستهلكين أو حصة معينة للمنظمة في السوق أو الحصة البيعية أو حجم معين من التكاليف أو مستوى محدد من الأرباح<sup>1</sup>.

### 3. قياس الأداء:

يتطلب القيام بالقياس أن تحدد الإدارة متى سوف تتم عملية القياس، كذلك فإن الإدارة لا بد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء، وأن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييس النوعية وتكمن أهمية قياس الأداء في تحقيق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن<sup>2</sup>.

أ. **توقيت القياس:** تحديد الوقت المناسب للقياس يتوقف على الهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، فهل هو القيام بالتقييم التوجيهي أم التقييم الذي يهدف إلى مرافقة أداء الأنشطة أو التقييم الذي يهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع التقييم، فالنوع الأول هو اكتشاف الانحرافات في الأداء، أما الثانية فتهدف إلى تقييم نتائج كل مرحلة واتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه، النوع الأخير من التقييم فهو الذي ينتظر انتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب. **المقاييس الكمية والنوعية:** إن أحد المشاكل الرئيسية في التقييم هي مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتأتي هذه المشكلة من كون أن كل منهما يمكن أن يأتي على حساب الآخر، فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة، وأن الجودة قد تأتي على حساب حجم الأداء، كذلك فإن المشكلة تجد جذورها في أن الإدارة لا تواجه عادة مشاكل في عملية القياس عند استخدامها لمعايير الأداء الكمية، فمن السهل على الإدارة أن تقوم بقياس عدد الوحدات المنتجة، أو عدد الوحدات المباعة، أو قيمة المبيعات... الخ، أما المقاييس المرتبطة بالجودة فهي صعبة القياس لأنها تنطوي أحيانا على بعض جوانب الحكم الشخصي، وعليه فإن الإدارة عادة ما تركز على قياس الجوانب الكمية في الأداء، واستخدام المعايير الكمية في التقييم.

### 4. مقارنة الأداء بالمعايير

تتمثل الخطوة الثالثة في التقييم بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، وغالبا ما تحدد الإدارة نطاقا معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى الزيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

1- محمد الصبري، "إدارة التسويق"، منظمة حورس الدولية، 2009، ص 276.

2- حكيم نشاد، "دور الاعلان في ترقية الأداء التسويقي للمنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، 2012، ص 65.



## 5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

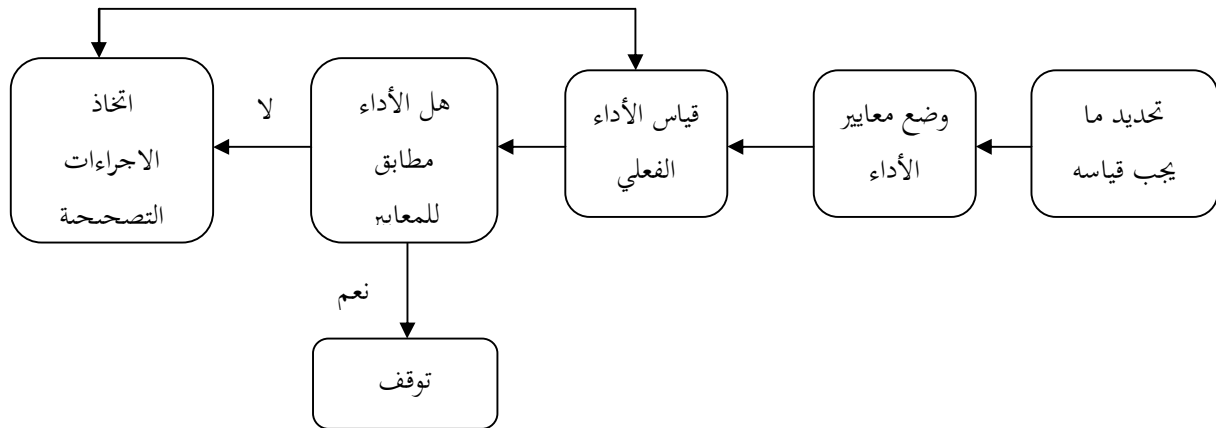
اتخاذ الإجراءات التصحيحية هو آخر مرحلة لتقييم الأداء التسويقي، تتمثل أهميته في سد الفجوة الناتجة عن الانحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي. ويقصد بالإجراء التصحيحي وضع حلول للمشاكل والأسباب التي حالت دون التحقق الأمثل للأداء، والمتعلقة إما بالموارد البشرية العاملة في مجال التسويق وإما بقصور في الأداء الأنشطة التسويقية وهي على نوعين<sup>1</sup>:

- إجراءات عاجلة تهتم بإعادة الوضع إلى حالته الطبيعية.
  - إجراءات تهتم بمعرفة الدوافع التي أدت إلى حدوث الانحرافات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوثها.
- كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تختلف حسب ما تتطلبه وضعية الانحراف المسجل، فمثلا يتطلب انخفاض المستوى المحقق من المبيعات رجال البيع القيام ببرامج تدريبية أو إطلاق حملات تحفيزية. بالمثل فإن انخفاض عدد المبيعات المحقق في إحدى القنوات التوزيعية إنما يستوجب بعضا من وسائل تنشيط المبيعات، كما يتطلب تقلص الحصة السوقية من إدارة التسويق تحسين المراكز التنافسية للمنتجات. ويتطلب انخفاض فعالية الإعلان إعادة النظر في محتوى الرسالة الإعلانية أو في وسيلة الإعلان المعتمدة أو في وقت إطلاق الحملة الإعلانية. وعموما تأخذ الإجراءات التصحيحية أحد الأشكال التالية:

- تعديل طرق تنفيذ الأداء التسويقي.
- تعديل مؤشرات ومقاييس الأداء المعتمدة.
- تعديل فرضيات الخطة التسويقية وأهدافها.

والشكل التالي يوضح ويختصر المراحل السابقة:

الشكل رقم (14): مراحل تقييم الأداء التسويقي



المصدر: سامح محمد سعيد، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بنها، مصر،

2013، ص70.

1- علي فلاح الزعبي، "إدارة التسويق"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص217.

## المبحث الخامس: مقاييس الأداء التسويقي

المنظمات التي تعتزم تحسين أدائها كشرط للتنافس والبقاء هي بحاجة إلى تحليل وظائفها الرئيسية بشكل دوري وهذا من خلال عدة أساليب أهمها قياس الأداء لأنه يسمح لها بتقييم أدائها الحالي، وبما أن التسويق هي وظيفة رئيسية فمن البديهي أن تعمل المنظمة جاهدة لقياس الأداء المتعلق بهذه الوظيفة أي قياس أدائها التسويقي، من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لمقاييس الأداء التسويقي من خلال مفهوم عملية القياس وتطور هذه المقاييس.

### المطلب الأول: أهمية وتطور مقاييس الأداء التسويقي

قبل التطرق لمقاييس الأداء التسويقي لا بد من توضيح مفهوم قياس الأداء التسويقي. قياس الأداء هو: "جزء من عملية تقييم الأداء التسويقي تشمل وضع اطار من المقاييس لرصد أداء التسويق وتطوير واستخدام الوسائل التي تستطيع بها ادارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة وتحديد أو القيام بالاجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة"<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: أهمية قياس الأداء التسويقي

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
2. يركز الاهتمام على ما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
3. يحسن نظم الاتصال الداخلية ما بين العاملين بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها والمتعاملين معها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى تهيئة مناخ عمل من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة والمتعاملين معها.
4. المساعدة في إعطاء توضيحات حول كيفية تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج.
5. بيان ما تساهم به المنظمة في معالجة الاحتياجات المجتمعية من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات الاجتماعية.
6. يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكلات؛ حيث يوفر القياس بيانات حقيقية يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

1- يوسف أحمد، "التدقيق التسويقي"، مطبعة الأدبية، جامعة الخليل، فلسطين، 2001، ص194.

2- عادل جواد الرفاعي، "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص13.

7. يساعد في التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

8. لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، ولا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

### الفرع الثاني: تطور مقاييس الأداء التسويقي

التطور الذي طرأ على مقاييس الأداء التسويقي، كان نتيجة الاعتماد مقاييس تكميلية للأداء، فضلاً عن مقاييس المخرجات المالية التقليدية، وقد تطورت وتباينت المقاييس التي إعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس أدائها التسويقي، وذلك الأسباب عدة من بينها<sup>1</sup>:

- زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية، ومن ثم للنمو والربحية.
- هناك طلباً متزايداً من قبل المستثمرين للمعلومات المتعلقة بالاجراءات والأنشطة التسويقية التي غالباً ما يشار إليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للمنظمة.
- عدم قدرة المقاييس التقليدية على التقييم الدقيق لما تقوم به المنظمة من أنشطة تسويقية.

وقد توجهت أنظار الباحثين والمهتمين في المجال التسويقي نحو قياس الأداء من وجهات ثلاث تمثلت في<sup>2</sup>:

#### 1. التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المخرجات غير المالية: كانت المنظمات تعتمد في

قياس الأداء التسويقي على المخرجات المالية نذكر منها: العائد على الاستثمار، العائد من المبيعات، الأرباح المحققة فضلاً عن الحصة السوقية التي اختلفت الآراء بوصفها أحد مقاييس المخرجات المالية أو غير المالية في الوقت ذاته. ليعتمد بعدها على مقاييس المخرجات غير المالية لتدعيم موقفها عند تقييم الأداء، حيث تشمل هذه المقاييس على: رضا المستهلك، ولاء المستهلك، مساهمة العلامة، الابتكار التسويقي.

#### 2. التحول من مقاييس المخرجات المالية إلى مقاييس المدخلات التسويقية: حيث أصبح يعتمد على

التدقيق التسويقي (المراجعة التسويقية) الذي يؤكد على الإختيار الشامل والنظامي للبيئة التسويقية الداخلية للمنظمة. فضلاً عن التوجه بالسوق (التوجه بالزبون)، وذلك بالإعتماد على المعلومات المجموعة من السوق والإستفادة منها في تطوير أداء المنظمة.

#### 3. التحول من المقاييس ذات البعد الواحد (مقاييس المخرجات المالية) إلى المقاييس متعددة الأبعاد:

لقد أعتمد على مقاييس الكفاءة والفعالية والإنتاجية التسويقية، بالإضافة إلى الإعتماد على بطاقة التقييم المتوازنة (بطاقة الأهداف المتوازنة) التي تركز على عدة مؤشرات في آن واحد عند قياس الأداء التسويقي للمنظمة.

1- يحيى ندى فايز، "العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية و أثرها على الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 44.

2- الناجي فهد أحمد، مرجع سابق، ص 45.

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التسويقي

مؤشرات قياس الأداء التسويقي تتمثل في المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة وفعالية نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو أهداف محددة ومقبولة في إطار إستراتيجية المنظمة، ومنه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

## الفرع الأول: المؤشرات الموجهة بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري أهم مرتكزات إدارة التسويق، لذا وجب على المنظمات قياس أداءه بصفة منتظمة وتنقسم المؤشرات الخاصة به إلى ثلاثة أقسام هي<sup>1</sup>:

### 1. مؤشرات قياس أداء المسؤول التسويقي

المسؤول التسويقي هو العنصر الحاكم الذي يتولى عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة مع النتائج التسويقية المحققة، كحجم المبيعات، رقم الأعمال وحجم الحصة السوقية، لذلك فإن أداء هذا الأخير يقاس بقدرته على توجيه الجهود، الموارد والأطراف التسويقية الفاعلة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والتي يتصدرها توسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين، الرفع من الأرباح والعوائد ومضاعفة رقم الأعمال على النحو الذي يضمن بناء علاقة قوية بين المنظمة وعملائها وبما يمكن من بناء صورة ذهنية جيدة.

إن هذا المستوى من الأداء لن يتحقق إلا إذا أبدى مسؤول التسويق مهارة في التعامل مع بيئة منظمته، التي تتضح من خلال إدراكه للمواقف وبنائه للسياسات والإستراتيجيات والخطط التسويقية الفعالة، وحشده للجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة وفعالية على النحو الذي يضمن لإدارته فعالية، ومنظمته البقاء والنمو، والتفوق على المنافسين.

### 2. مؤشرات قياس أداء رجال البيع:

ويتم قياس أداءهم من خلال العديد من المؤشرات التي نذكر منها:

- قياس حجم المبيعات المحقق عن طريقهم؛
- مدى إسهامهم في رفع رقم الأعمال؛
- درجة إسهامهم في الربح الإجمالي المحقق؛
- درجة إسهامهم في تحسين الصورة الذهنية للعميل عن المنظمة وزيادة شهرتها؛
- حجم المعلومات التي يوفرها للمنظمة عن السوق، والعملاء، والمنافسين... الخ.

1- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص134-135.

### 3. مؤشرات قياس أداء الموزعين:

- للموزعين دور فعال في إتمام عملية التواصل بين المنظمة وعملائها، حيث كلما امتازوا بالكفاءة كلما حققت نتائج أعلى، وتتمثل مؤشرات قياس أداء الموزعين فيما يلي:
- الكفاءة الإدارية والبيعية: أي قدرة الموزعين على تخفيض تكاليف التوزيع من خلال أداء هذه العملية بكفاءة عالية من الخبرة والقدرة على إنشاء الطلب وإيجاد طرق البيع والتعامل مع العملاء؛
  - الوظائف التي يؤديها للمنظمة: مثال ذلك القيام بالترويج لأنواع معينة من المنتجات من خلال إقامة المعارض وجمع المعلومات الخاصة بالسوق والطلب، والقيام بتقديم البعض من خدمات ما بعد البيع بدلا عن المنظمة؛
  - درجة قربهم من العملاء: مدى قدرتهم على اجتذاب عدد كاف من العملاء الجدد سواء من خلال طريقة تصنيف السلع أو من خلال طريقة تهيئة نقطة البيع؛
  - مقدرتهم المالية: تعبر عن حجم التعامل الذي يقومون به، تحدد هذه المقدرة كمية المخزون التي تمكنهم الاحتفاظ بها وقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم والأهم من ذلك مدى قدرتهم على تقديم الخدمات الائتمانية للمستهلكين، كأن يتبعوا سياسة البيع بالتقسيط مثلا.

### الفرع الثاني: المؤشرات الموجهة بالمزيج التسويقي.

يخطى المزيج التسويقي باهتمام بالغ من قبل المنظمات لارتباطه الوثيق بالأداء التسويقي وتنقسم هذه المؤشرات إلى:

#### 1. مؤشرات الأداء الخاصة بالمنتج :

يتمثل في درجة الإشباع والمنفعة التي يجنيها العميل من خلال استهلاك المنتج (مستوى جودته، خصائصه، مكوناته، مدى مطابقته للتوقعات، سهولة استخدامه، ودرجة أمانه ومصداقيته)، أما بالنسبة للخدمة فيتعلق هذا المستوى من الأداء بدرجة التعامل مع العميل وسرعة الاستجابة لطلباته واعتمادية هذه الخدمة ومستوى منفعتها. ولقياس الأداء الخاص بالمنتج، يمكن الاستدلال بمجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- ملائمة التصميم والغلاف والمحتوى الداخلي؛
- شهرة المنتج وسمعته؛
- كفاءة جودة المنتج؛
- تلبيةه لتوقعات العملاء.

#### 2. مؤشرات الأداء الخاصة بالسعر:

يتمحور أداء السعر في قدرته على التفاعل ضمن العناصر الأساسية للطلب: الحجم، المنافسة (عدد المنافسين)، والأرباح (التكاليف)، كما أن السياسة المثلى للتسعير هي التي تأخذ بعين الاعتبار الأهداف التسويقية

خاصة المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي، وأن تتصف بنوع من المرونة وفقا لظروف السوق والمنافسة وفي نفس الوقت تحقق للمنظمة البقاء أما المنافسين وتعظيم الأرباح والعوائد وزيادة حجم الحصة السوقية.

كما تمكن تحديد بعض المؤشرات التي تقيس أداء السعر فيما يلي:

- توافق السعر مع الجودة، والمنفعة، والقيمة المدركة للمنتج؛
- مدى قدرته على التأقلم مع الظروف المحيطة أي مدى مرونته؛
- تعظيم الأرباح في حدود التكاليف؛
- مدى تحقيقه للأهداف.

### 3. مؤشرات الأداء الخاصة بالتوزيع:

يتمحور أداء وظيفة التوزيع في المنافع التي يقدمها من وظائف مادية وأخرى تجارية إذ توجد ثلاث مجالات تعكس مؤشرات أداء هذه الوظيفة وهي:

- الإمكانية: تشمل طاقة عنصر التوزيع على تغطية المتطلبات من المنتجات بما فيها التخزين وتجنب حالات الاختناق.
- القدرة: تشير إلى الطاقة الاستيعابية والفترة الزمنية التي يستغرقها نظام التوزيع في توصيل المنتجات إلى العملاء وهو ما يعرف بسرعة التسليم.
- الجودة: تتعلق بجودة الخدمات المقدمة وبطرق معالجة الطلبات وخفض معدلات الأخطاء التي قد تحصل عند التسليم وما يندرج ضمنها من وصول المنتجات إلى أصحابها آمنة وسليمة.

### 4. مؤشرات الأداء الخاصة بالترويج:

تتمحور أنشطة الترويج في عملية الاتصال التي لا بد أن تكون فعالة فتقود العملاء في آخر المطاف إلى القيام بالشراء الفعلي، بمعنى أن تقوم أدواتها بإقناعها وحثه على اتخاذ قرار الشراء، بداية من مرحلة التعريف بالمنتجات، مروراً بمرحلة الانجذاب إليها وصولاً إلى مرحلة التفضيل والرغبة في امتلاكها أو في تجربتها، يمكن الاستدلال بالمؤشرات التالية لقياس الأداء الخاص بالترويج:

- عدد العملاء الجدد التي تم جذبهم؛
- مدى تذكر العملاء للرسالة الترويجية؛
- مدى فهم وتقبل الرسالة الترويجية؛
- مدى كفاءة عناصر المزيج الترويجي.

### الفرع الثالث: المؤشرات الموجهة بالنتائج

هي المؤشرات الكمية لتقييم وظيفة التسويق وتمثل في<sup>1</sup>:

1. **المؤشرات الموجهة بالنتائج المالية:** تمثل المؤشرات المالية لوظيفة التسويق مجموعة مقاييس الأداء المالي الذي تهتم بالموارد (الهوامش، الأرباح، العائد والاستثمار)، وبالاستخدامات المحصل عليها من نظام المحاسبة الداخلي للمنظمة.

أ. **استخدامات وظيفة التسويق:** تؤثر استخدامات وظيفة التسويق تأثيراً مباشراً على الأداء التسويقي للمنظمة بل وعلى مؤشرات الأخرى فإذا لم تقم هذه الأخيرة (الاستخدامات) بغرضها في الوقت المناسب فإن ذلك قد يعرض المنظمة إلى مخاطر عديدة وتتجلى في مؤشرين هما:

- **حالة الخزينة والحاجة إلى تمويل الاستثمارات التسويقية:** هذا المؤشر في غاية الأهمية لما يعكسه من درجة الرشاد والعقلانية بل والكفاءة التي تتصف بها إدارة التسويق، حيث أمام قلة الموارد يتعين عليها إيجاد نوع من التوازن بين الحاجة إلى تمويل استثماراتها وبين حالة خزينة المنظمة.
- **التكاليف التسويقية:** تحتل دراسة تكاليف التسويق وتحليلها أهمية كبيرة في مقياس الأداء التسويقي للمنظمة نتيجة قيامه بجمع الأنشطة وفعاليات التسويق وتعتبر الأساس في كفاءة إدارة التسويق. يقصد بتكاليف التسويق: "مجموع المصاريف والنفقات والأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة قيامها بجميع الأنشطة والفعاليات التسويقية وتعتبر الأساس في تحديد الأسعار والأرباح، كما تتفاوت من ثابتة إلى متغيرة ومن مباشرة إلى غير مباشرة كمن منظورة إلى غير منظورة".

ب. **موارد وظيفية التسويق:** توجد ثلاثة موارد أساسية ملموسة لوظيفة التسويق هي الهوامش التجارية، الأرباح والعائد على الاستثمارات التسويقية.

- **الهوامش التجاري:** يعتبر الهامش التجاري مؤشراً مهماً في قياس الأداء التسويقي الخاص بالمنظمات التجارية لما له من تأثير على حجم أرباحها، كما يفسر درجة مساومتها على تخفيض أسعار الشراء، كما يعبر عنه بالفرق بين رقم الأعمال المحقق (خارج الرسوم) وتكلفة شراء المنتجات.
- **معدل الربحية:** الربحية مؤشر هام في قياس الأداء التسويقي لما لها من تأثير على بقاء المنظمة وعلى نموها وهي نسبة الأرباح المحققة في شتى الأنشطة التسويقية حيث يمكن حسابها في عدة مجالات: ربحية المنتجات (كل منتج على حدا)، ربحية مناطق البيع، ربحية منافذ التوزيع،... الخ.
- **العائد على الاستثمار التسويقي:** يعتبر من المؤشرات الهامة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات بحيث يعبر عن مقدار الربحية المتولدة عن وظيفة التسويق، ويفيد في معرفة قدرة إدارة التسويق على تعظيم ثروة المساهمين في الاستثمارات التسويقية، بأن يقيس ربحية رأس المال المستثمر الذي قدمه هؤلاء.

1- محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 67.

## 2. المؤشرات الموجهة بالنتائج التسويقية

تتمثل أهم المؤشرات الموجهة بالنتائج التسويقية في العناصر الآتية:

أ. **حجم المبيعات المحققة:** هو عدد المبيعات المحققة في السنة أو في الفترة المعينة (أسبوع، شهر، فصل سداسي) يمثل أهمية خاصة في قياس الأداء التسويقي لما يشير له من مجموع الصفقات المحققة من طرف المنظمة مع عملاءها كما يعكس درجة تمكنها من إشباع الطلب السوقي ويشير إلى الأهمية التي تحتلها المنتجات مقارنة بمنتجات منافسيها وهو مؤشر ذو ارتباط مباشر برقم الأعمال لذلك يعد من الضروري على إدارة التسويق معرفة حجم المبيعات الكلية لها.

ب. **رقم الأعمال المحقق:** يقصد به مجموع المبيعات المفوترة والمحققة من طرف المنظمة في السنة المحاسبية ويعبر عنه بالوحدات النقدية المحصل عليها خارج الضرائب. يعكس هذا المؤشر مدى نجاح السياسة السعرية لإدارة التسويق.

ج. **الحصة السوقية:** تعتبر الحصة السوقية مقياسا مهما للأداء فهي من بين أحسن المقاييس المستخدمة للتمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إستراتيجيتها وأنشطتها التسويقية كما تفيد في معرفة مركزها التنافسي وفي التعرف على كمية الطلب والعمل على توجيهه.

### الفرع الخامس: المؤشرات الموجهة بالعميل

تقيم الأداء التسويقي انطلاقا من العميل عملية في غاية الأهمية، كونها تسمح للمنظمة باستغلال الطاقات الكامنة في سبيل جذب العملاء، وتحقيق رضاهم وبناء صورة قوية في أذهانهم وتحقيق ولائهم على المدى البعيد وتتضمن هذه المؤشرات<sup>1</sup>:

#### 1. كسب عملاء جدد:

يعبر هذا المؤشر عن قدرة المنظمة على زيادة عدد عملائها، من خلال جهودها التسويقية عن طريق استمالة واستقطاب عملاء جدد لم تكن تتعامل معهم من قبل، وتظهر الأهمية الكبرى لهذا المؤشر في تطبيق إدارة التسويق لأساليب مؤثرة على عملاء المنافسين لتحويلهم لصالحها منها: توسيع الحملات الإعلانية، تحفيز رجال البيع، المشاركة في المعارض والصالونات لبناء العلاقات العامة كما يرتبط هذا المؤشر أساسا بالبحث عن العملاء الأكثر مردودية لأن المنظمة تتكبد تكاليف باهظة لكسبهم.

#### 2. تحقيق رضا العملاء الحاليين:

اكتساب عملاء جدد دون تحقيق رضاهم هدف بلا معنى فرضا العميل هو الذي يوجه سلوكياته الشرائية ويتحدد على أساسه بقاء تعامله مع المنظمة، ومنه ثمة إمكانية الاحتفاظ به وتحقيق ولاءه بما يتوافق وتحقيق الأرباح بنسبة أكبر.

1- بوعامر عائشة، "دور الاعلان الالكتروني في تحسين الاداء التسويقي من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الأغواط، 2016،



يعتبر تحقيق مؤشر الرضا هدفاً ذا أولوية، كون العملاء مصدر بقاء المنظمة واستمرارها، كما يساعدها في الحصول على مركز تنافسي قوي، مهما تعددت البدائل وتميزت وهو القاعدة التي تبني عليها الولاء لذلك تولى إدارة التسويق أهمية خاصة لدراسات وبحوث الرضا من أجل التعرف على أداء المنظمة مقارنة بمنافسيها.

### 3. درجة ولاء العملاء:

ولاء العملاء عامل نجاح أساسي، تمتلكه المنظمة على نظيراتها من المنظمات التي تستثمر في المجال التسويقي لكسب عملاء جدد حيث يوحى واقع المنظمات بأن ما تكلفه برامج الولاء يكون أقل بعشرة أضعاف مما يكلفه جذب عملاء جدد. يقصد بالولاء مجموعة الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى العملاء عن المنظمة في حد ذاتها، وما تقدمه من منتجات بحيث تجعلهم لا يظهرون أي استعداد للتعامل مع المنافسين، بل يعتمدون إلى إطالة التعامل معها على المدى البعيد، منطلقين من فكرة أنهم يشعرون بالثقة نحوها أكثر من المنافسين وأنها تعرف حاجاتهم وتستجيب لانشغالاتهم أكثر من هؤلاء، ويتحدد الولاء انطلاقاً من السلوكيات الآتية ذكرها:

- الشراء من المنظمة دون غيرها من المنظمات المنافسة؛
  - شراء المزيد من المنتجات وبصفة مستمرة؛
  - القيام بتزكية المنظمة عند الآخرين؛
  - الاستجابة للحوافز التي تقدمها وكذلك للإعلانات أكثر من أية فئة أخرى.
- يذهب كوتلر إلى أن الرضا هو مفتاح الولاء، فالعميل الجدد راضٍ يظهر ولاء للمنظمة على الأمد البعيد ويستمر في شراء منتجاتها بوتيرة أكبر عندما تقوم بتحسينها أو بتعديل تشكيلتها.

### 4. شهرة المنظمة وصورة علامتها لدى العملاء:

تعتبر الشهرة مقياس مدى تواجد منظمة ما في السوق، وهو مؤشر يستخدم لمعرفة مدى تعرف العملاء عليها كما يعكس فعالية جهودها التسويقية خاصة الاتصالية فكلما كانت معروفة كلما أقبل العملاء على شراء منتجاتها مما يترجم ارتفاع نتائجها المالية، كما يفيد مؤشر صورة العلامة في معرفة درجة تمييزها عن العلامات المنافسة، ومن المؤكد أن المنظمة المتميزة أكثر تكون صورة علامتها معروفة أكثر، حيث غالباً ما ينساق العملاء مباشرة إلى الشراء من واقع سمعة العلامة، ملغين بذلك بقية المتغيرات على قراراتهم الشرائية.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

- الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها، التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة؛
- تقييم الأداء يمثل العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات، واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق؛
- الأداء التسويقي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في عالم الأعمال؛
- يعتبر الأداء التسويقي صمام أمان في المنظمة إذ تعتبر المنظمة ذات الأداء الجيد هي تلك القادرة على إنشاء القيمة لربائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها فالأداء التسويقي بالمفهوم البسيط للأداء هو تحقيق الأهداف التسويقية (فعالية تسويقية) بأقل التكاليف (الكفاءة التسويقية) مضاف إليهما قدرة المنظمة على التأقلم وردود أفعالها واستجابتها للتغيرات المفاجئة؛
- عملية تقييم الأداء التسويقي هي التأكد من كفاءة فعالية استخدام الموارد المتاحة في المنظمة، والتأكد من مدى تنفيذ الأهداف التسويقية المخطط لها وفقا لمجموعة من المعايير الرقابية المحددة مسبقا؛
- مؤشرات قياس الأداء التسويقي تتمثل في المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة وفعالية نظام التسويق بالنسبة لمعيار أو خطة أو أهداف محددة ومقبولة في إطار إستراتيجية المنظمة.

# الفصل الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي للمنظمة

### تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة - كما رأينا سابقا - من بين المفاهيم التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى تطبيقها، ليس لعدم توفر المعلومة في المنظمة وإنما للتحكم في الظروف المحيطة بهذه المعلومات، من خلال عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، وكذا كل الأدوات التي تتضمنها هذه العملية.

لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الأثر البالغ والظاهر على كل وظائف المنظمة، لأن الأمر يتعلق بالأصول المعرفية المتواجدة في المنظمات مهما كان حجمها ونشاطها، فتبني إدارة المعرفة يتجلى في سيورة تدفق المعرفة والمعلومات داخل المنظمة، وهو ما سينعكس على وظائفها.

ومن بين أهم الوظائف وظيفة التسويق التي رأينا أن الأداء التسويقي والمعايير التي تحكمه تعتبر الواجهة الأساسية للعملية التسويقية للمنظمة ضمن السوق التي تنشط فيه، إذا فتطبيق مبادئ إدارة المعرفة لا بد وأن يكون لها الأثر على وظيفة التسويق وأدائها التسويقي سواء فيما تعلق بالأفراد العاملين فيها، أو فيما تعلق بمدخلات ومخرجات وظيفة التسويق ككل، هذا ما سيحاول التطرق له هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

المبحث الأول: إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق في المنظمة؛

المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة؛

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على المعرفة التسويقية بالمنظمة؛

المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي.

### المبحث الأول: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق في المنظمة

رأينا سابقا مجموعة من المفاهيم والنظريات المتعلقة بالمعرفة، وكذا إدارة المعرفة في المنظمة. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كيفية إسقاط هذه المفاهيم النظرية داخل المنظمة وكذا الأمور المتعلقة بتطبيقها.

#### المطلب الأول: المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة

تعتبر إدارة المعرفة في الوقت الحاضر من مهام الإدارة الحقيقية والمهمة، بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين الرصيد المعرفي بالمنظمة، وتوجيه تدفقها وتسيير توظيفها في أنشطتها الإدارية كافة، ولكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة لا بدّ وأن تسعى إلى تنفيذ المتطلبات الرئيسية التالية التي تقوم عليها إدارة المعرفة<sup>1</sup>:

1. استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات؛
  2. العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي من مختلف المصادر؛
  3. الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة؛
  4. أن يحتل العاملون من ذوي المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة؛
  5. أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وأن تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية وزيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة؛
  6. ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية؛
  7. تسهيل انسياب المعرفة وتدفعها في المنظمة، وتحقيق التوازن المعرفي؛
  8. زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وتسهيل تداول وتبادل المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة بإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
  9. الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة بما لا يضر بمصالحها وتسيير التعامل فيها مع جمهور المستفيدين عبر وسائل الاتصال وشبكات الانترنت؛
  10. العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة للمنظمة.
- بصورة عامة يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، حيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وعليه فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الأول: صياغة الثقافة التنظيمية كمطلب أساسي لإدارة المعرفة

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في إدارة المعرفة وعملية تبنيها، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخالها مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد لأنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ومن هنا لا بد للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية حيث تشمل كلا من<sup>1</sup>:

#### 1. إستراتيجية فرق العمل: تتعدد مزايا فرق العمل ومن أهمها:

- تقليل الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف؛
- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخاً مناسباً للعمل؛
- زيادة إحساس العاملين بالهوية والفخر بأدائهم الجماعي؛
- تفويض للمهام مع دقة الأداء وفعالية الاتصال بين الأعضاء.

#### 2. إستراتيجية التعلم التنظيمي:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت المنظمة بشكل عام، وقلة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي، فهناك عدة تعاريف للتعلم التنظيمي، فقد عرفه فايول\* على أنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم.

أما سيمون فيعطي معنى أكثر شمولاً حيث عرف التعلم التنظيمي على أنه: "التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد". وبذلك يؤكد سيمون على التعلم الذي يحدث داخل عقل الفرد وليس المنظمة فالأفراد العاملون يلعبون الدور الرئيسي في العمل والمعرفة، وهم يحركون ويطبّقون المعرفة، ويصبحون وكلاء للتعلم من خلال تجربة أفكارهم وخبراتهم وتصوراتهم لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها.

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه "العملية المؤدية إلى تطوير المعرفة فيما يخص العلاقات بين الأعمال والنتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات".

1- العمري غسان، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006، ص304.

\*- هنري فايول فرنسي الأصل، ولكنه ولد في بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م.

ومن هنا يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه: "مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أم الداخلية، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطوير المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية".

### 3. إستراتيجية تمكين العاملين:

لقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصا جوهرية للمنظمة، ومن أهم تعريفات التمكين:

أ. التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور<sup>1</sup>.

ب. التمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة .

### الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات، وأي تكنولوجيا مرتبطة بحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات، إن هذه التكنولوجيات تسمح للمديرين ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات .

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر شروط في نظام التكنولوجيا وهي<sup>2</sup>:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام ؛
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

مما سبق يتضح أنه من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما وأن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساعدتها لإدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها .

1- الأفتندي عطية، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص11.

2- alavi & liedner, knowledge management systems ; theory & practice, london ;thomson learning, 2002, p26.

### الفرع الثالث: بناء الهياكل التنظيمية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

مما لا شك فيه أنّ الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البنية وسهولة الاتصالات، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وتعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة الذي له الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين والعلاقات فيما بينهم؛
- من الممكن أن تساعد الهياكل التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة؛
- تفعل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساعد وبصورة مباشرة إدارة المعرفة، وخير مثال على هذه النماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير؛
- وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل<sup>2</sup>:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ويشترك الجميع في خلقها؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي .

### الفرع الرابع : نمط القيادة التنظيمية كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المنظمات الحديثة منذ القرن العشرين، والتحول إلى عصر المعرفة كان من الضروري أن يطرأ تغيير جوهري على دور القيادات التنظيمية، وهنا بدأ الاهتمام بالموارد البشري، فالأدوار الجديدة للقيادة تسهم في تحقيق التميز المنظمي، ومن هذه الأدوار<sup>3</sup>:

- خلق الرغبة لدى المرؤوسين في تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
  - ترسيخ قيم التميز لدى العمال لتحقيق التميز في الأداء ونشر روح المسؤولية اتجاه المجتمع؛
  - تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين .
- لاشك أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة الآخرين في التعلم، لذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

1- معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، 2015، ص278.

2- المرجع السابق، ص280.

3- فيصل الطائي، "الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 36، جامعة كربلاء، 2014، ص32.



يتطلب العمل المعرفي قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج، من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات التالية<sup>1</sup>:

- تقدير الموجودات المعرفية في المنظمة، ويشمل ذلك تقدير المخزون المهاري والقابليات والمواهب التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الفاعلية الإنتاجية إلا بوجودها؛
- الاستجابة لتعويض التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير؛
- المعرفة النشطة والحيوية للسوق وبيئة المنافسة في سوق العمل، والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز؛
- الاستجابة المباشرة لبيئة المنظمة وخاصة الزبائن والموردين والحوكمة والمجتمع، وفرص وتحديات البيئة.

### المطلب الثاني: عقبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

لقد قامت العديد من المنظمات السبابة بتجارب في تطبيق إدارة المعرفة، فكان مصير بعضها النجاح والكثير منها كان مصيره الفشل. لذلك أردنا أن نبرز أهم ما استخلص هؤلاء من خلال تجاربهم بغية تفادي الأخطاء واستخلاص العبر. وبرغم من كل هذه الجهود من طرف الباحثين وهذا الزخم إلا أن العديد من المنظمات ما تزال تتردد ولم تقتنع بمزايا إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: أسباب تردد المنظمات في توظيف إدارة المعرفة

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى التردد في توظيف إدارة المعرفة ومنها<sup>2</sup>:

#### 1. الخوف من الاستثمار:

تعتقد الكثير من المنظمات أن إدارة المعرفة تعني الاستثمار بشكل ضخم في تكنولوجيا المعلومات وأن هذه الأخيرة ستكون بحاجة إلى متخصصين من اجل توليد المعرفة ونقلها. وفي الحقيقة فإن إدارة المعرفة لا تتطلب مبالغ باهظة على تكنولوجيا المعلومات، لأن المطلوب هو فهم، وإدراك ماهية إدارة المعرفة وما الذي تشتمل عليه. فعلى المنظمات أن تكون إبداعية بشكل مستمر من اجل تحسين الخبرة والموهبة والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، فهي جميعا تشكل المعرفة التنظيمية.

#### 2. الخوف من الأفكار الجديدة:

عادة، تكون المنظمات بطيئة جدا في اعتماد التفكير الجديد، وتشعر أن من الواجب عليها أن تدع المنظمات الأخرى تجرب الفكرة وترتكب الأخطاء أولا، ثم تتبعها.

1- المرجع السابق، ص33.

2- خالد محمد جرجيس، "إدارة المعرفة وواقع تطبيقها في المكتبات العامة، ملتقى جمعية المكتبات المتخصصة"، 25-27 مارس 2014، قطر، ص07.

رغم أن إدارة المعرفة قديمة إلا أن التغيرات المتزايدة وسمت التعقيد في البيئة التي تعمل فيها المنظمات ومن اجل الاستجابة بفعالية لمثل هذه التغيرات ومن اجل إدارة التعقيد، فإن الأمر يتطلب استخدام المعرفة بشكل جيد. فإذا كنت ستنتظر المنظمات الأخرى للقيام بهذا الأمر قبلك، فأنت المركب سوف يفوتك، وستكون مجبر على أن تناضل بشكل مستمر لتحسين أداءك.

### 3. إدارة المعلومات فقط:

تعتقد بعض المنظمات أنها تقوم بإدارة المعرفة في حين أنها في الواقع، وبكل بساطة تقوم بإدارة المعلومات. إن إدارة المعرفة تشتمل على التركيز على المستخدمين والشركاء والعمليات والتحفيز والثقافة والقيادة. حيث أن تقديم المعلومات للجميع ليس عملية إدارة المعرفة.

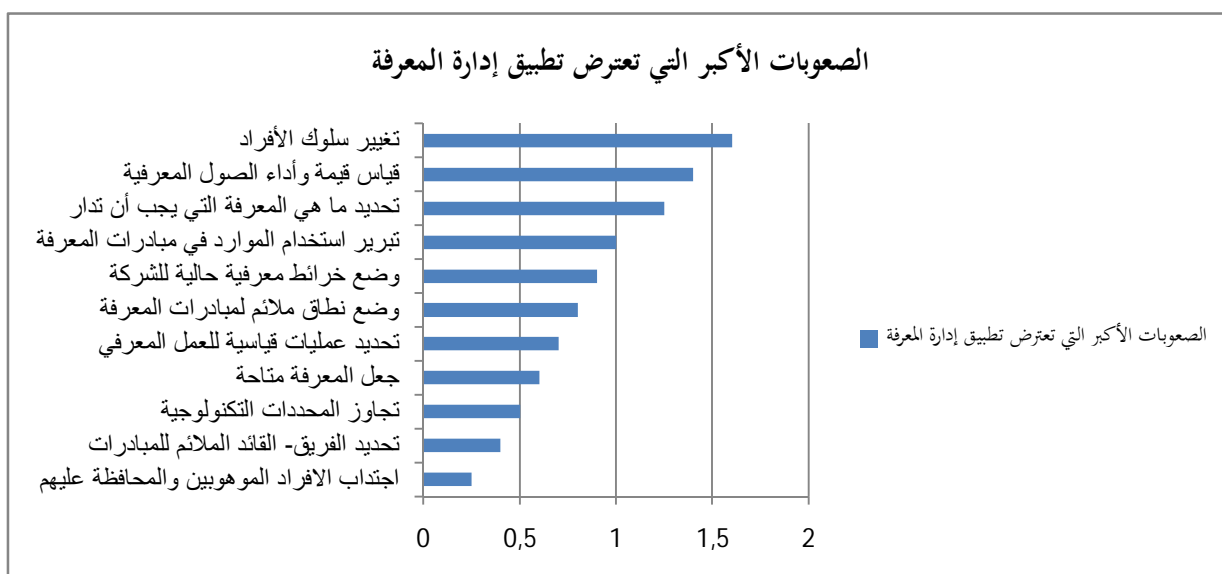
### الفرع الثاني: الصعوبات المتعلقة بإدارة المعرفة:

إشكالية المعرفة تتعدى من كونها مجرد مشكل يواجه المنظمات المفتقرة إلى المعرفة بالمقارنة مع منافسيها إلى إشكالات مرتبطة بإدارة المعرفة في حد ذاته بالنظر إلى ما يكتنفه من صعوبات. لذا فإن أهم ما تفتقد إليه المنظمات الاقتصادية خاصة في البلدان النامية ومنها الجزائر هو ذلك النموذج الفعال للتسيير والذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الإيجابي في اقتصاد المعرفة؛ كما أن حداثة إدارة المعرفة تعتبر في حد ذاتها سببا لجملة من الصعوبات وعليه يمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- الصعوبة المرتبطة بحداثة نظام إدارة المعرفة كونه في مرحلة التجربة والنشأة؛
- الصعوبات القانونية المرتبطة بتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة وذلك نظرا لطبيعة هذه الأخيرة كمحصولة لجهود يمكن أن تشارك فيها أطراف مختلفة؛
- الطابع الظرفي للمعلومة الذي يجب مراعاته عند استخدامها في ظروف مغايرة؛
- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة بحيث يمكن استخدامه دون إفراغها من ظروفها الخاصة أو تحيينها بما يتناسب والظروف الجديدة؛
- نقص أو عدم وجود الحافز لدى المسيرين في اعتماد هذا النظام خاصة مع تعارضه مع الثقافة التنظيمية لبعضهم بفعل حدائته.

الصعوبات المذكورة إذن منها ما هو يتعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها وهي مشاكل يعتقد انه سيتم التكفل بها إلى حد كبير مستقبلا وهذا نظرا للدور المتنامي للمعرفة وأهميتها الإستراتيجية؛ ومنه ما هو متعلق بطريقة استخدامها ودرجة تحفيز مستخدميها وهو أمر يبقى على عاتق المنظمات التي يتعين عليها أن تعمل على تجاوزه لتحقيق اندماج إيجابي وفعال في اقتصاد المعرفة.

الشكل رقم(15): الصعوبات الأكبر التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص84.

يظهر من خلال الشكل أن هنا العديد من الصعوبات التي تعترض عملية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهذه الصعوبات متدرجة حسب درجة تحكم المنظمات فيها، فنجد أن عملية جذب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم أقل صعوبة مقارنة بعملية تغيير سلوك الأفراد التي تعد معقدة بحكم أنها تتعلق بالفرد داخل المنظمة، كل عنصر من هذه العناصر التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يمكن أن تقوم هذه الأخيرة بتحليل مكوناته ومحاولة تذليله لتسهيل تطبيق المعرفة، ويبقى على كل منظمة تسعى للاستفادة من مزايا إدارة المعرفة التركيز على أهم الصعوبات ومحاولة إيجاد حلول لها.

### الفرع الثاني: أخطاء في تطبيق إدارة المعرفة

في دراسة أعدت حول إدارة المعرفة توصل من خلالها إلى اكتشاف العديد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة، أو عجزها عن توصيلها في الوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها، وسنوجزها لعلها تثير انتباه المعنيين بإدارة المعرفة وتوظيفها فيتجاوزوها ويقللوا من بعض آثارها حين تقع<sup>1</sup> :

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تداولها بين العاملين دون أن يتفقوا على المضمون أو التعريف الذي تدل عليه؛
- حرص الإدارة التقليدية على تخزين المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج إليها؛

1- عبد الناصر علك حافظ، "نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص278.

- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم أو تحليلهم لها؛
- التوهم بان الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم؛
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة أو الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أو استشفافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة؛
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية أو أن المنظمة تفتقر لمن يحسن توظيفها والاستفادة منها، وعندها يصبح جمعها وخزنها ترفا وكلفة لا عائد منها؛
- قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من قبل بنوكها المتخصصة أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير والتعليل أو البحث من قبل العاملين فيها، طالما أن كلفة هذه العمليات تفوق كلفة شرائها أو الاشتراك فيها؛
- أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها واستخلاص الدروس منها، وعلى الحاضر من أجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه، وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال في هذه الدراسات. ولكن يجب الاهتمام والتركيز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته؛
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها، والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها؛
- الاعتماد في التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة، على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة، ذلك أن الاتصال الإنساني يعمل على تنمية قدرات التحدث والاستماع والإصغاء والإقناع لدى الأفراد.

### المطلب الثالث: خصائص المنظمات المعتمدة على إدارة المعرفة

- تتميز المنظمة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة خصائص أهمها<sup>1</sup>:
- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها. في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛
- حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المنظمة؛

- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية؛
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقييم الأداء؛
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه؛
- ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للمنظمة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية والتسويقية)؛
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛
- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءة عمليات التبادل، تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة؛
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية؛
- جعل المعرفة مؤشراً على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حني تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

الجدول رقم(15) : المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمنظمة	بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقييم الأفراد	على أساس المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة
العاملين	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم من ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكارات

المصدر: سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 184.

من خلال الجدول يمكن أن نميز كذلك مجموعة العناصر المميزة لعملية التسيير بعد تبني إدارة المعرفة ضمن عملية التسيير، فنجد أن عملية اتخاذ القرار ضمن نظم التسيير التقليدي تتم على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير، في حين أن اتخاذ القرار ضمن معايير إدارة المعرفة يتم على أساس المنهج العملي الذي يسمح باتخاذ القرار بأساليب علمية موضوعية دون الاعتماد على الرؤية الشخصية فقط. ونجد أن إدارة المعرفة كأسلوب تسيير يعتبر المعرفة مصدر السلطة في المنظمة، وتكون الميزات التنافسية في التسيير بالمعرفة على أساس الابتكارات وليس على أساس خفض التكاليف فقط، وكحوصلة للجدول فان التسيير بإدارة المعرفة ينقل المنظمة من الأساليب التقليدية إلى أساليب تسيير تركز على المعرفة في جل عملياتها.

## المبحث الثاني: أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء المنظمة

إن آثار إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي تظهر في اتجاهين هما<sup>1</sup>:

- الآثار المباشرة على الأداء الوظيفي: ويظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، وكذلك عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.
  - الآثار غير المباشرة على الأداء الوظيفي: وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والتكلفة، ومثال ذلك استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.
- ويتبين من خلال عمليات إدارة المعرفة أن تأثيراتها متشعبة في أنشطة المنظمة المختلفة ويمكن إجمال تأثيراتها في المحاور الأربعة للأداء والتي تتمثل في المحور المالي، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبون.

### المطلب الأول : اثر إدارة المعرفة على الأداء المالي

يتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار، وتنظم مختلف الأنشطة في المنظمة لتحقيق الأداء المالي سواء بشكل مباشر أو بطريقة غير مباشرة. يمكن أن يظهر اثر إدارة المعرفة على الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف، من خلال<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: ابتكار منتجات أو خدمات جديدة

يسمح ابتكار منتج جديد للمنظمة بتحقيق إيرادات واسعة، ويلعب اكتساب المعرفة دوراً محورياً وهي صنفان الأولى متعلقة برغبات الزبون ومتطلباته والثانية تتعلق بالجانب التقني وهي معرفة قد تساعد في هذا الاتجاه، وتندمج بالخبرات الداخلية السابقة للعاملين في المنظمة لتوليد معرفة جديدة تمثل منتج جديد أو خدمة جديدة.

### الفرع الثاني: تحسين مواصفات المنتجات والخدمات الحالية

هندسة وتطوير المنتج هو عمل يستلزم معرفة مكثفة وإبداعية، فإن إكمال عملية تطوير المنتجات يتطلب تحصيل واكتساب الكثير جدا من المعرفة حول التصميم وعملية التصميم، ومع ذلك فإن اكتساب المعرفة المناسبة يمثل عائق خلال عمليات تطوير المنتجات لعدم وجود طرق فعالة للحصول على المعارف والتقنيات .

1- بوزيداوي محمد، "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2014، ص89.

2 -Chunli Yang, " **Study on Product Knowledge Management for Product Development**", Knowledge Management, Pasi Virtanen and Nina Helander, InTech, 2010, p224.

كذلك يتم تخزين تصاميم ونماذج المنتج في شكل رقمي في جهاز الكمبيوتر مما يسهل العودة إليها والوصول إليها. إن مساهمة إدارة المعرفة في أنشطة إدارة المنتجات أمر حاسم لنجاح الشركات المتنافسة في البيئات التي تتطلب الابتكار السريع، ولسوء الحظ فإن العديد من الشركات تفتقر إلى فهم كيفية تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة التي تؤدي لنتائج ناجحة.

### الفرع الثالث: تخفيض التكاليف<sup>1</sup>

يمكن لنظم إدارة المعرفة خفض التكاليف بشكل كبير من خلال زيادة الاتصالات وتفادي الخطوات غير الضرورية أو المكررة في عملية التصنيع. كما أن المعرفة الخاصة بالموردين تساعد على التفاوض وتحسين تكلفة المدخلات والمشتريات.

ترتبط المعرفة بالشخص الذي أوجدها أو حصل عليها أو امتلكها، ويتم تقاسمها من خلال الاتصالات الشخصية وجها لوجه أو من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المؤتمرات...، ويشمل هذا المحاورة بين الموظفين في محاسبة التكاليف وفي الأقسام الفنية والإدارية عندما يتبادلون وجهات النظر المستندة إلى معارفهم ومنطلقاتهم النظرية والفكرية، بصدد أسئلة من مثل، كيف نخفض التكاليف؟، ومن أين نبدأ التحليل؟، وأي المجالات يمكن أن تؤدي إلى وفورات أكبر؟.

الكثير من المعرفة الفنية في محاسبة التكاليف، هي معرفة ضمنية تنمو من خلال التعلم والخبرات الشخصية وتحقق خبرات محاسب التكاليف نموا طبيعيا متوازنا عندما تتعزز معارفه النظرية باستطلاع الجوانب التفصيلية للنواحي الميدانية العملية، وعلى الرغم من أن هذه المعرفة تشكل القاعدة الأساسية لأي تفكير خلاق في هذا المجال، إلا أن المعرفة المخزنة أو المصنفة، تعتبر كذلك مهمة وجوهرية لتلافي النقص المحتمل في القدرات الإنسانية وتعزيز هذه المعرفة وتدعيمها، ويمكن اعتماد تشكيل فرق العمل لتتدارس إمكانية إجراء تخفيضات في الكلفة تؤدي إلى زيادة القيمة بالنسبة إلى المستهلك وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، ويتم أيضا التأكيد على دور الاستشاريين والخبراء الذين يقدمون الخبرة والمشورة بهذا الصدد، وينبني النموذج الاقتصادي لهذه الإستراتيجية على أساس اقتصاديات الخبرة.

### المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية

تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للمشاركة والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة

1- كمال حسن جمعة، "اثر استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 33، 2012، ص 138.



مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة.

### الفرع الأول: اثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

تدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأفراد على نحو فعال، وإذا كان الأفراد أكثر موارد المعرفة قيمة، فإن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مترابطة ترابطا وثيقا، وان اكتساب المعرفة يستلزم توظيف ذوي الكفاءات العالية ومساعدتهم على التعلم والنمو كأفراد ومهنيين.

ولهذا فان تنشيط وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواكبة مطالب الاقتصاد القائم على المعرفة وتطوير الروابط مع إدارة المعرفة يتطلب تغييرات كبيرة في أربع مجالات رئيسية تتمثل في الأدوار والعلاقات، والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. الأدوار:

تحتاج إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تتميز بمجموعة جديدة من الأدوار التي يمكن أن تساعد في توليد وإدامة القدرات التنظيمية، هذه الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية هي:

- إدراك قيمة رأس المال الفكري، يجب التأكد من أن رأس المال البشري هو متاح وفعال وأنها سوف تنمو في القيمة، وهذا يعني تقديم خدمات للعاملين في مجال المعرفة؛
- التركيز على أماكن التعلم والتطوير، والإدارة الفعالة للمعرفة وخلق بيئات مواتية لخلق المعرفة وتبادلها ونشرها؛
- التركيز على خلق وإدامة الشبكات وجماعات الممارسة، وضم الأفراد معا في مختلف أجزاء سلسلة القيمة في طرق جديدة؛
- مواجهة التحدي المتمثل في التغيير السريع للأسواق حيث المعلومات، عمليات النشاط والتصميم التنظيمي، يمكن تنسيقها بطرق مختلفة لمواجهة بيئات ديناميكية دائمة.

#### 2. التعلم:

ومن الجوانب المحورية في اقتصاد المعرفة هي الحاجة للتعلم، وهذا يشمل إنشاء وإدامة بيئة التعلم ورعاية جماعات الممارسة، الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يشمل إدارة رأس المال الفكري وتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، والنظر لإدارة الموارد البشرية كمحور لتطوير ودعم التركيز على التعلم من خلال تسهيل التعلم المستمر وتحديد مصادر معرفة الموظفين، فهم الوسطاء المسهلين لتشارك المعرفة، وجعل المعلومات متاحة للجميع

1- بن باير حبيب، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، ملنقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 07.

### 3. العلاقات:

تعكس إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة مسؤولية تطوير ودعم القدرات التنظيمية من خلال الأنشطة التي تتداخل مع وظائف الأعمال التقليدية مثل صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، والتمويل والتسويق، بالإضافة إلى وظائف جديدة مثل إدارة المعرفة، هذا يتطلب تطوير العلاقات الجديدة التي تعكس المسؤولية المشتركة بين المديرين والموظفين والعملاء والموردين لإدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الثاني: إدارة المعرفة والابتكار

يتم استخدام الابتكار بشكل عام لوصف المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات التي تقوم بها الشركات والتي تؤدي إلى زيادة في الأداء، والابتكار التنظيمي كما هو معرف اعتماد فكرة أو سلوك ما هو جديد للمنظمة، حيث يمكن أن يكون الابتكار منتجا جديدا، خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة. يعتمد خلق المعرفة هي اعتمادا كليا على الأفراد فهم المصدر الرئيسي للابتكار في المنظمات عالية الأداء فكل من الموقع المشترك والتناوب على الوظائف تساعد على بناء شبكة من الروابط غير الرسمية التي توفر قنوات المعلومات التي تعتبر في كثير من الأحيان أفضل بكثير وأكثر كفاءة من الهياكل الرسمية والتقارير الرسمية. العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت لها ابتكار منتجات جديدة، أو تعديل وتطوير المنتجات الحالية إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. ولتحقيق النجاح في الابتكارات المتولدة عن طريق المعرفة، لابد من إدارة للابتكار تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في ابتكار المنتج أو الخدمة المتحققة من توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابتكارات التي تلبي تلك الاحتياجات<sup>1</sup>.

#### الفرع الثالث: إدارة المعرفة والاتصال

يذكر في هذا المجال مصطلح تواصل المعرفة الذي يعرف بأنه نشاط تفاعلي لإيصال وبناء الرؤى والتقييمات والخبرات والمهارات من خلال وسائل الشفهية وغير الشفهية، تواصل المعرفة يحدث عندما يتم إعادة بناء الرؤية والخبرة أو المهارة بنجاح من قبل الفرد بسبب الإجراءات التواصلية الأخرى، وبالتالي تواصل المعرفة يحدد النجاح في نقل معرفة كيف؟، ومعرفة لماذا؟، ومعرفة ماذا؟، ومعرفة من؟، وجها لوجه، أو من خلال التفاعلات القائمة على وسائل الإعلام، وقد تستخدم حوارات المعرفة لأجل اتصالات المعرفة المتزامنة، والتأكيد على نمط التفاعلية والتعاونية لتبادل المعرفة في هذا الوضع من الاتصالات.

1- جوهرة أقطي، "دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 01، 2016، ص82.

### الفرع الرابع: إدارة المعرفة والتسويق

أصبح دور التسويق في الشركات القائمة على المعرفة يهدف إلى خلق المعرفة التسويقية، وتقاسم المعرفة مع الوظائف الأخرى، ويشجع على استخدام هذه المعرفة، من خلال إدارة المعرفة التسويقية\* المتضمنة في عملية التسويق التنظيمية التي ترتبط بهدف محدد للمعرفة. إدارة المعرفة تدعم القرارات التسويقية، وخاصة في مجال إدارة علاقات العملاء وتستخدم التسويق التفاعلي، والسير الذاتية، وفي بيئات الأعمال اليوم لدعم القرارات التسويقية الموجهة للعملاء يجب فهم أعمق للبيانات المكتسبة واحتياجات إدارة المعرفة، حيث البيانات المتوفرة خاصة المتعلقة بالزبون عن طريق تكنولوجيا المعلومات تفرز وترتب وتحلل لاستخلاص معلومات مفيدة واستخدامها في حل المشاكل التسويقية.

### المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو

تعتمد عمليات التعلم والنمو في المنظمة على مهارات العاملين وقدراتهم، فالتعلم ينبغي أن يكون نشاط مستمر يقوم به العاملون بشكل فردي وجماعي من أخطائهم وأخطاء الغير، لتتكون لديهم الخبرات اللازمة لإحداث النمو، فالنمو مرتبط بالتعلم المستمر لأجل التحسين المستمر.

### الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في التعلم

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هدف إدارة المعرفة هو زيادة الأداء التنظيمي من خلال التعلم عن طريق ضمان أن تتم كل القرارات التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعارف والخبرات ذات الصلة، وإدارة المعرفة هي وسيلة منهجية ودورية لمساعدة الأفراد والجماعات والفرق والمنظمات على<sup>1</sup>:

- تعلم ما يعرفه الفرد؛
- تعلم ما يعرفه الآخرون (الأفراد والفرق)؛
- تعلم ما تعرفه المنظمة؛
- تعلم ما أنت بحاجة لتعلمه؛
- تنظيم ونشر هذا التعلم بشكل فعال وببساطة؛
- تطبيق ما تعلمه في مساعي جديدة.

\*- سنتطرق لهته النقطة بالتفصيل في المبحث الموالي.

1- بن باير حبيب، مرجع سبق ذكره، ص08.

قدرة التعلم نفسها يبدو أنه يتم تنميتها من خلال ثلاث مراحل عملية: اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة وتطبيق المعرفة وهي الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. اكتساب المعرفة:

اكتساب المعرفة هي مرحلة في عملية التنمية من خلالها الأعضاء في المنظمة يكونون قادرين على التعلم بشكل مستقل وتعاوني من التجارب السابقة وأفضل ممارسات الغير، من نجاحات الآخرين وفشلهم، ومن التجريب، ومن التدريب والأنشطة التعليمية، ونتيجة لذلك أفراد المنظمة يحصلون على المعرفة من التعلم المستمر.

عند النظر في اكتساب المعرفة، فمن المهم أن ندرك أين يتم التعلم في المنظمة ومن هم المتعلمين وكذلك من هم مصادر المعرفة، ويمكن لأعضاء المنظمة التعلم بأشكال مختلفة مثل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون في منفعة التعلم، مراقبة الآخرين الذين يقومون بالعمل للتعلم بنجاح، وتناوب مهام العمل، التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء وكذلك التعلم من التجارب الماضية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وعلاوة على ذلك، التدريب والتعليم لعمل إستراتيجية تساعد على خلق التعلم التنظيمي.

ولضمان تفعيل اكتساب المعرفة في المنظمة، المدير بحاجة إلى تحفيز الأفراد ومكافئتهم وتوفير فرص التعلم وإعطاء الوقت الشخصي لتطوير ومراجعة وتحليل الأنشطة المرتبطة بالتعلم.

### 2. التشارك في المعرفة:

تقاسم المعرفة هي المرحلة الثانية من إدارة المعرفة من أجل توسيع نطاق التعلم التنظيمي في المنظمة، بعد تعلم الأفراد واكتسابهم لمعرفة جديدة، يمكن أن تستفيد المنظمة بأكملها من هذه المعرفة إذا تم نقلها وتقاسمها مع غيرهم من الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة.

يتعلق تشارك المعرفة بتشارك الفكر، والرؤية، والقيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة وبالإضافة إلى ذلك، الإحساس بالملكية، الشعور بالمسؤولية والالتزام والقيادة، مما يجعل اتخاذ القرار والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة. لتشارك المعرفة في التعلم التنظيمي، من الميزات التي يجب أن تتوفر ثقافة التواصل المفتوح حيث يتحدث الناس بصراحة وصدق حول القضايا الهامة، وحيث يتم تقاسم المشاكل والأخطاء والصراعات كما يتم قبول سبل حل المشاكل.

### 3. تطبيق المعرفة:

القدرة على التكيف مع التغيير هو الهدف الرئيسي والأخير للمنظمة لتصبح منظمة متعلمة، لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان أعضاء منظمة قادرة على الاستفادة من التعلم أو المعرفة المكتسبة، بالإضافة إلى ذلك يتطلب استخدام المعرفة إدارة التعلم على مستويات الفرد والفريق والمنظمة.

لتحقيق إدارة فعالة واستخدام المعرفة، ويحتاج المرء أن تعرف أين يقع المعرفة في المنظمات، لهذا السبب فهم قادرون على التقاط المعرفة عند وجود حاجة لتطبيقها في عملهم، استخدام المعرفة يختلف عن اكتساب المعرفة

وتشارك المعرفة، فهو يعتمد على فعالية ذاكرة المنظمة واكتساب المعرفة في التعلم السابق، لهذا السبب، فإن فهم عملية الاستخدام مهم فعندما يحتاج المديرون من موظفيهم فهم واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات والإجراءات.. والأفراد في المنظمات هم في حاجة إلى فهم أهدافها وكيف يساهم عملهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنهم بحاجة إلى امتلاك مجموعة من المهارات كالقدرة على العمل في فريق، إيجاد حلول لمشاكل العمل، الابتكار والتمكن من القيادة في الأوضاع المختلفة.

بعد تطبيق المعرفة التنظيمية في مكان العمل، ينبغي للمنظمات تبين وتشجيع أفضل الممارسات، تفعل أفضل الأمور والأمور الأفضل، والتميز في الوقت المحدد وأفضل التسليم، تحسين الجودة، وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الأداء.

#### المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن

تتم المنظمة بجمع المعلومات حول الزبون وتحليلها، لمعرفة متطلباتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، وإيصال المعرفة المناسبة لهم عن المنتجات والأسواق، فمعرفة الزبون هي الأصل في معظم التحسينات في القيمة للعملاء. والمنظمة تعتقد أن القدرة على فهم احتياجات زبائنهم، والتنبؤ بالتغيرات في سلوكهم، يمكن أن تعطي لها ميزة حاسمة على منافسيها. فتطبيق إدارة المعرفة باعتبارها سبيلا للتحكم في المعلومات هل سيؤثر على التحكم في نشر والاستفادة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن والنشاط التسويقي للمنظمة عموماً؟، هذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على المعرفة التسويقية بالمنظمة

تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ككل سيكون له الأثر البالغ على وظيفة التسويق بالمنظمة، باعتبارها احد أهم مصادر الوصول إلى المعلومات التسويقية التي ترهن تنافسية المنظمة في مجال صناعتها، إذا فإدارة المعرفة عند تطبيقها كإستراتيجية للمنظمة سوف تعطي بعدا لمفهوم المعلومة التسويقية، وصولا إلى إدارة المعرفة التسويقية 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 في علاقة المنظمة بالمستهلكين.

#### المطلب الأول: مفهوم المعرفة التسويقية

سنستعرض من خلال هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالمعرفة التسويقية وأهميتها وكذا أبعاد المعرفة التسويقية.

#### الفرع الأول: أهمية المعرفة التسويقية

لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام إدارة المنظمة بمعرفة السوق الذي تعمل به، تزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق، وذلك من خلال دورة حياة المنظمة في ذلك السوق، إذ يميل المديرون في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة في السوق إلى التركيز على التجديد والتطور التقني، وكلما تقدمت المنظمة في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به، كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي، ويجسد أهمية المعرفة التسويقية ما يلي<sup>1</sup>:

- أن امتلاك المعرفة التسويقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة؛
- تعد المعرفة التسويقية أساسا لامتلاك المنظمة الميزة التنافسية والمحافظة عليها؛
- هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمنظمة؛
- من خلالها يستطيع قسم البحث والتطوير في المنظمة من تطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن فهم وتحليل طبيعة عمل المنافسين واستراتيجياتهم، سوف يقدم للمنظمة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين؛
- أن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المنظمة، سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج، ومن ثمة إلى تخفيض التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء؛

1- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي المسعودي، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص52.

- أن معرفة خصائص ومميزات المجهزين أو الموردین وإمكانياتهم، سيؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية بالكميات والنوعيات والأسعار المناسبة؛
- إن رغبة المنظمة بأداء التزاماتها الاقتصادية والاجتماعية اتجاه المجتمع يتطلب منها معرفة المزيد عن توقعات أفراد ذلك المجتمع، والذي يتحقق من خلال جمع المزيد من المعلومات الخاصة بذلك المجتمع وتحليلها؛
- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد سرعة حركة الابتكارات والاكتشافات، أدى إلى ظهور المنظمات القائدة للسوق، مما توجب على المنظمات الأخرى أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التنافسية التي تفرضها تلك المنظمات، وإن تحتاط لها مسبقاً.

### الفرع الثاني: تعريف المعرفة التسويقية.

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسياب لتوجهات السوق وأحكامه انصياعاً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها الأمر الذي يجتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية، وعلى وفق ذلك يمكن تعريف المعرفة التسويقية بكونها: "جوهر أساسياً مهماً في انضباط العمل التسويقي وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة بكونها تمثل مجموعة من الأفكار والأحكام والانطباعات والصور الذهنية المرسخة لدى إدارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين".

تعرف المعرفة التسويقية على أنها<sup>1</sup>:

- المعرفة التسويقية للمنظمة هي تلك المعرفة المتعلقة بعملائها ومنافسيها.
- المعرفة التسويقية هي المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية والمتعلقة خصوصاً بالعملاء وهي المنشطة لمعرفة المنظمة.
- إن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل جوهر المعرفة التسويقية، وبالتالي فإنها تحدد معرفة المنظمة بزبائنها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي، وبالتالي فإنها تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع الزبائن أكثر مما هو عليه انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك الزبون.
- المعرفة التسويقية هي معرفة الزبون، معرفة العميل، معرفة السوق.
- عرفت المعرفة التسويقية على أنها المعلومات حول السوق التي تم اكتسابها، نقلها، تفسيرها وحزنها.

1- الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017، ص88.

- عرفت المعرفة التسويقية بأنها: المرشد لتمييز المعارف التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة والاستفادة منها في تطوير تطبيقات المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات<sup>1</sup>.
- ويرى الكثير من الباحثين والكتاب أن المعرفة التسويقية تشمل مجموعة من المفاهيم والأنشطة تمثل في مجملها المعرفة التسويقية المطلوبة والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(16): مكونات المعرفة التسويقية

المعرفة التسويقية تشمل على:	
الأنشطة:	المفاهيم:
1- تحديد الأهداف التسويقية.	1- فلسفة التوجه بالسوق.
2- تخطيط النشاط التسويقي.	2- تحديد وضعية المنتج بالسوق.
3- التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية.	3- تقسيم السوق إلى قطاعات.
4- التحفيز.	4- الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.
5- التقييم والرقابة على النشاط التسويقي.	5- بناء الولاء للعلامة التجارية.
6- بحوث التسويق.	6- تنوع المنتج.
	7- اختبار السوق.

المصدر: حميد فثيت، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014، ص154. وفي ما يلي شرح لبعض المفاهيم والأنشطة<sup>2</sup>:

- **فلسفة التوجه بالسوق:** إدراك رجل التسويق لأهمية توجيه كافة أنشطة وقرارات المنشأة نحو إشباع رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين في الأسواق المستهدفة لمنتجات وخدمات المنظمة.
- **الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي:** قيام المنشأة بتخصيص الموارد التسويقية المتاحة بالطريقة المثلى بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة والتي تشمل (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).
- **اختبار السوق:** قيام رجل التسويق بالمنشأة عند تقديم منتجاً جديداً في السوق بعرض كمية محدودة من المنتج في بعض الأماكن والمناطق لتقييم ردود فعل المستهلك تجاهها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع.
- **تحديد الأهداف التسويقية:** مدى قيام المنشأة بتحديد أهداف تسويقية واضحة، كأهداف زيادة الربحية أو المبيعات أو حصة الشركة في السوق من أجل استخدامها في قياس ومتابعة الأداء.
- **التنسيق والتكامل بين الأنشطة التسويقية:** مدى قيام مدير التسويق بالمنشأة بعقد اجتماعات للتنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف التسويقية كالإعلان والبيع والتسعير والتخزين والتوزيع والترويج والنقل ورقابة المخزون وغيرها.

1- حميد فثيت، "دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014، ص153.

2- الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص90.



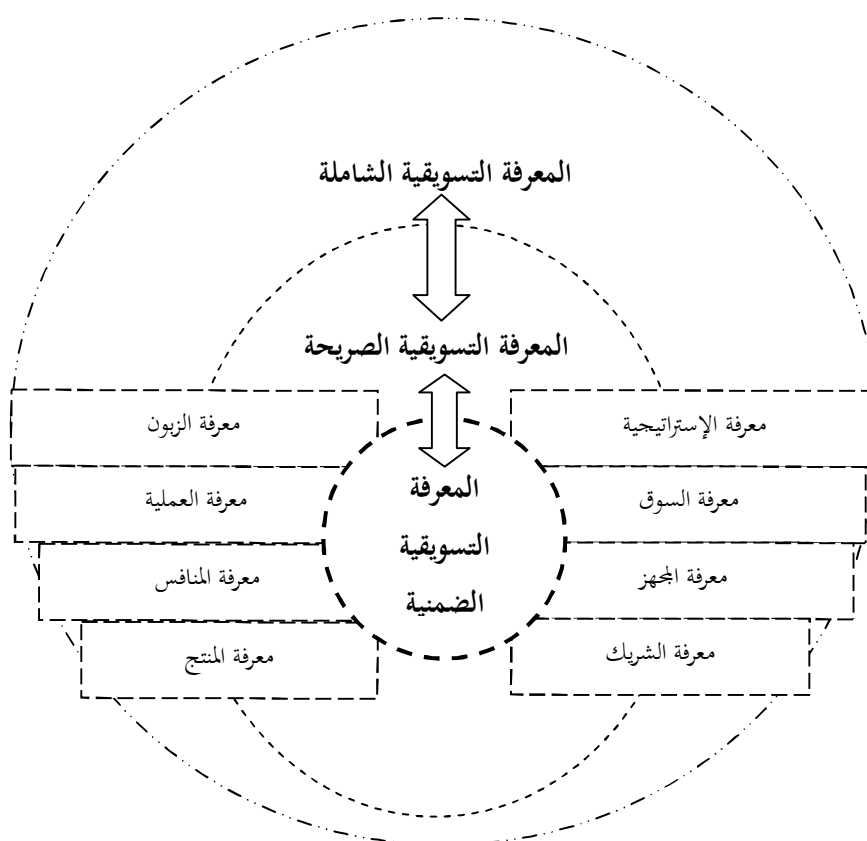
- **بحوث التسويق:** مدى قيام الشركة بإجراء دراسات وبحوث في المجالات التالية: دراسات عن العملاء والمستهلكين، دراسات عن المنافسين، دراسات عن منافذ التوزيع، دراسات عن مستوى أرباح المنشأة ودراسات عن مستوى حجم مبيعات المنشأة.

#### المطلب الثاني: أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة

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

إذ تتصف أبعاد للمعرفة التسويقية الشاملة بالتكامل والتناغم والتداخل فيما بينها وتشمل أيضا المعرفة الضمنية والصريحة والمبينة في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم(16): أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة



المصدر: فارس محمد فؤاد النقشبندي، "تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية"، مجلة

كلية الادارة والاقتصاد، العدد181، جامعة بابل، العراق، ص102.

وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد<sup>1</sup>:

### 1. المعرفة الضمنية:

تتعلق بالمهارات والخبرات والقدرات التي توجد في داخل عقل كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وإن هذا النوع من المعرفة يصعب صياغتها على نحوٍ رسمي، أو أنها غير قابلة للتشكيل، وبذلك فهي معرفة غير رسمية وغير نظامية مما يصعب نقلها للآخرين إلا أن ذلك لا يشكل مانعا أمام المنظمات أو الآخرين للإفادة منها.

### 2. المعرفة الصريحة (الظاهرة):

تتمثل بالمعرفة الرسمية والنظامية التي تتحول إلى أدلة عمل أو إجراءات يمكن نقلها وتقاسمها في مواصفات المنتج في المنظمة، وأن المعرفة الظاهرية هي المعرفة المعبر عنها بالبيانات والمعلومات الظاهرية والتي بمقدور المنظمة تقاسمها والحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات وإجراءات ومستندات المنظمة وأسس ومعايير تقييم أداءها وباقي العمليات الوظيفية.

### 3. معرفة الإستراتيجية:

المعرفة الإستراتيجية مصطلح يستخدم من قبل البعض للإشارة لما يمكن تسميته معرفة متى؟ ومعرفة لماذا؟ وإن أفضل ما يمكن القول عن المعرفة الإستراتيجية هي مجموعة ثانوية من المعرفة المعلنة، وأن أفضل تصنيف هو ما قام به نوناكا سنة، إذ وصفها بالآتي:

أ. من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية: وهي الحصول على معرفة الغير ضمناً من خلال الملاحظة والاكتشاف والممارسة.

ب. المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة: وتعني وضع مواصفات المعرفة الضمنية استناداً إلى ما يمكن أن نتعلمه باللقاءات والمقابلات والحوارات.

ج. المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية: وهي الوصول إلى الفهم بطريقة التعلم بحيث تصبح المعرفة الواضحة راسخة في الأذهان.

وبخصوص إستراتيجية المعرفة فهناك ثلاث خيارات الأولى التركيز على التوظيف وهو استخدام مخزون المعرفة والقدرات الموجودة في المنظمة وترميزها ونشرها، والثانية التركيز على الاستثمار في خلق معرفة جديدة لتطوير المنتجات من خلال الاستكشاف، أما الثالثة فهي التركيز على الاستثمار والتوظيف (الاستخدام)، إذ تؤدي الأولى إلى تخفيض كلف تطوير المنتج والثانية تؤدي إلى ابتكارات جديدة والثالثة لكليهما.

1- فارس محمد فؤاد النقشبندي، "تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد 181، جامعة بابل، العراق، صص 103-104.

#### 4. معرفة السوق:

تعد هذه المعرفة محركاً أساسياً للمنظمات في ممارسة أعمالها من خلال المعلومات التي تقدمها للمنظمة وعلى نحوٍ عام ولصانع القرار على نحوٍ خاص، وذلك لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق فأدى تزايد الوعي بأهمية المعرفة بالسوق في معظم المنظمات المعاصرة إلى البحث عن الصيغ التي تجعل من المعلومات التي تقدمها معرفة السوق إلى المنظمة أكثر فاعلية ونفعاً للمنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن المعلومات السوقية تدعم بشكل مباشر وظيفة التسويق ولها أهمية كبيرة على مستوى المنظمة. إذ ينظر إلى معرفة السوق على أنها القدرة على الفهم الكامل، وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالزبائن والمنافسين والأسواق والصناعة واستعمال المعرفة المكتسبة في التخطيط الاستراتيجي.

كما تعرف بأنها ظاهرة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد حاجات ورغبات الزبائن وطبيعة المنافسة السائدة فيه، حيث أن القدرة على إدراك السوق والعوامل الحاكمة فيه سوف تحقق للمنظمة ميزة تنافسية على مستوى السوق.

وتحدد المعرفة السوقية بالبيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المنظمة، وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق الذي تعمل فيه، من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تتمثل بالزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وما هي طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق على المنظمة<sup>1</sup>.

#### 5. معرفة المجهز:

تعتبر المنظمات الناجحة المجهزين من الأعضاء الأساسيين لفريقهم عندما يتعلق الأمر بتنفيذ متطلبات العقد وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للمنظمة، وتحتاج المنظمات اليوم إلى إدارة متخصصة للمعلومات فيما يخص معرفة المجهزين ولكل قطعة من المنتجات كجزء من سلسلة الإدارة. إذ تحتوي هذه الإدارة على المعلومات ذات صلة بإستراتيجيات وطرائق عمل المجهزين وكذلك فترة الوفاء بالعقود ومدة التزامهم بعقد التجهيز والمرونة التي يتمتع بها كل مجهز من مجهزي المنظمة، وكذلك على المعلومات الخاصة بتحذير المنظمة من أوضاع المجهزين الذين يكون موقفهم تجاه المنظمة موقف المتحبط تجاه التجهيز فتحتاط لذلك المنظمة.

ويعد المجهزون شركاء وأفراد ترتبط المنظمة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج، كما يجب أن تكون علاقة المنظمة بمجهزها جيدة لأن أي خلل في التجهيز سوف يؤثر سلباً على المنظمة.

ويعرف المجهز بأنه "الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المنظمة بمستلزمات أعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك". وتشمل المعرفة حول المجهزين سماتهم ومعرفتهم لبعضهم البعض، ومعرفة المنظمة عن المجهزين المنافسين والمنظمات المنافسة.

## 6. معرفة الشريك:

يمثل الشركاء المنظمات والأشخاص ذات الاتصال المباشر مع المنظمة المهتمين بها أو المؤثرين على قدرتها في تحقيق أهدافها التسويقية، ويعتبرون جزءاً هاماً من مجموع نظام خلق القيمة للزبون، وتسعى المنظمة إلى إقامة شراكات وتحالفات معها. ويتكون الشركاء من الأطراف الآتية:

أ. وسطاء التسويق: ويمثلون بالمنظمات التي تساعد في تحريك وبيع وتوزيع السلع على الزبائن النهائيين.

ب. منظمات تنظيم حركة المنتجات: تشمل منظمات تقدم خدمات التخزين والنقل وغيرها، من المنتج إلى الزبون.

ج. وكالات تقديم الخدمات التسويقية: منظمات تقوم بأبحاث تسويقية وحملات دعائية وإدارة مكاتب استشارية وغيرها، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحرك المنتجات في السوق.

د. المنظمات المالية: تمثل البنوك وشركات الضمان والتسليف وغيرها من المنظمات التي تساعد في تمويل الصفقات أو التامين من المخاطر المرتبطة بشراء أو بيع المنتجات.

## 7. معرفة الزبون:

يعد مفهوم معرفة الزبون\* من المفاهيم المعاصرة نسبياً في مجال إدارة المعرفة، وتحاول الكثير من منظمات الأعمال جاهدة للحصول على هذه المعرفة، إذ أن هنالك بعض المنظمات تعمل على عمل تحالفات مع نظيراتها من أجل تبادل هذه المعرفة.

## 8. معرفة المنافس:

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

ويتطلب من المنظمة عند تخطيط استراتيجيات فعالة أن تقارن استراتيجيات تسويقها، ومنتجاتها وأسعارها وقنواتها التوزيعية، وترويجها باستمرار مع نظيراتها من أقرب منافسيها من خلال تعريف المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم، وأنماط ردود فعلهم ومن ثم اختيار أي المنافسين للهجوم عليه، أو تجنبه.

يتشكل هذا النوع من المعرفة بما يتيسر لدى المنظمة من معرفة حول منافسيها في البيئة حيث يتضمن معرفتهم حول الزبائن والسوق والمنتجات والمجهزين، ومعرفة مدى تعاونهم في هذا المجال. وتعد المعلومات عن المنافسين في السوق المستهدف ضرورية، إذ أن المنظمات يمكنها أن تدرك نقاط قوتها وضعفها من تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين.

\* - سنتطرق إليه لاحقاً بالتفصيل.

## 9. معرفة العملية:

تشكل هذه المعرفة مورداً مهماً، إذ تقوم المنظمة بنقل المعرفة إلى الزبون أو تحويلها إليه لمساعدته في اتخاذ القرارات، كما تحول المعرفة إلى العاملين من عملياتهم المختلفة، فضلاً عن قيامها بتحويل المعرفة بين العاملين أنفسهم ومن العاملين إلى المنظمة على هيئة سياسات وإجراءات وقواعد وأدلة وإجراءات، كما تسعى المنظمة إلى نقل معرفة الموردين إلى المنظمة وبالعكس.

## 10. معرفة المنتج:

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

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

ب. المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج: يجب على المنظمة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع منتج المنظمة في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياته في المستقبل.

ج. أنشطة البحث والتطوير: تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة.

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة التسويقية

من خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، والإشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية بالمنظمة، وأبعاد إدارة المعرفة التسويقية بالمنظمة.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة التسويقية

تعرف إدارة المعرفة التسويقية على أنها:

"أنموذج عمل يتعامل مع كل مظاهر المعرفة التسويقية ضمن سياق المنظمة ومن ضمن ذلك خلق المعرفة تصنيفها والمشاركة فيها، وكيفية قيام هذه النشاطات بترقية التعليم والإبداع والابتكار"<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها: "إحدى مهارات تعلم واكتساب المنظمة للمعرفة وتحويلها والاحتفاظ بها من أجل تطوير الإدارة أو الإبداع في المنتجات والخدمات"<sup>2</sup>.

ويرى آخرون أنها تمثل في حقيقتها: "ممارسة ومعالجة للمعرفة، وشأنها بذلك شأن أي أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، والتي يقفز في مقدمتها العوائد الربحية، فضلا عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات التنافس التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها"<sup>3</sup>.

تشكل المعرفة التسويقية ذلك التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن السوق والزبائن وعن المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية، لذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية تعني اكتساب وتنظيم قاعدة المعلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكين العاملين من تشارك المعلومات وتحويلها إلى معارف يمكن استخدامها في تحليل الأسواق والمزيج التسويقي"<sup>4</sup>.

يمكننا تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها: "ذلك الإسقاط لمفاهيم إدارة المعرفة في المنظمة الذي يتوافق مع المنهج التسويقي، من خلال إيجاد أو إنشاء المعرفة التسويقية والعمل على ترجمتها في مزيج تسويقي يحقق أكبر إشباع للمستهلك من جهة، وأكبر عائد للمنظمة من جهة أخرى."

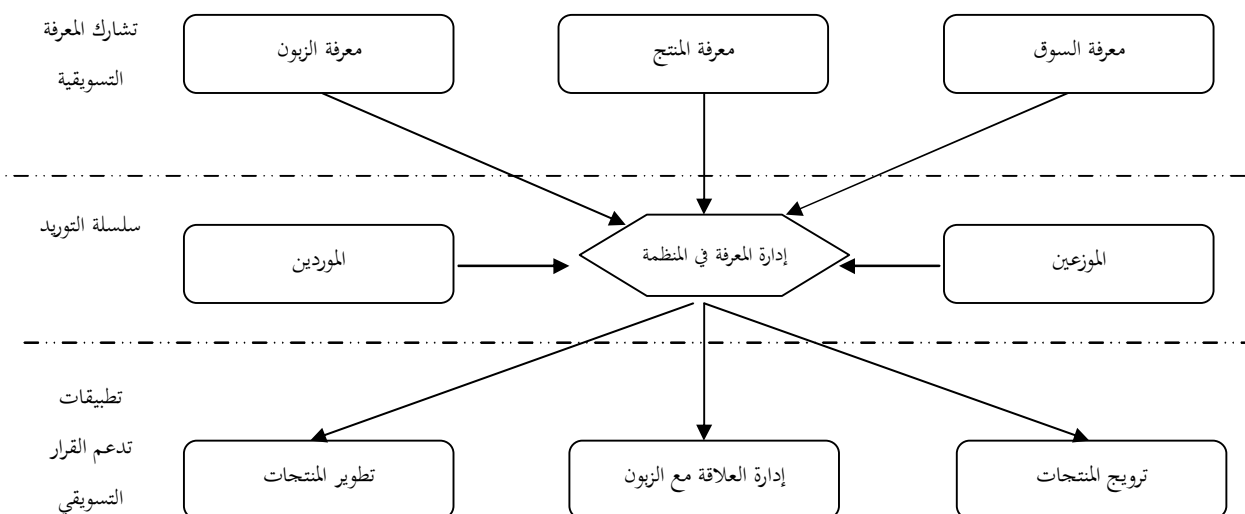
1- فراس رحيم يونس العزاوي، "تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السلبيمانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، 2011، ص125.

2- ممدوح الزيادات، سامي فياض، "تأثير المعرفة السوقية للزبائن على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة الكهربائية"، دراسة ميدانية على أرباب الأسر في مدينة عمان، مجلة العربية للإدارة، ع1، يونيو، 2000، ص194.

3- ثامر البكري، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان، 2004، ص08.

4- نفس المرجع، ص09.

### الشكل رقم (17): دمج نظام إدارة المعرفة في التسويق



المصدر: الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 95.

يظهر من خلال الشكل أن تفعيل إدارة المعرفة التسويقية عن طريق دمج إدارة المعرفة في التسويق، يركز على جمع المعلومات وتشاركها فمعرفة السوق والمنتج والزبون، كلها معلومات تعمل إدارة المعرفة في صورة إدارة معرفة التسويق على الاستفادة منها وذلك امتداد مع سلسلة التوريد التي تستكمل المعلومات حول الموزعين والموردين ومخرجات هذه العملية تساعد المنظمة في تفعيل استخدام المعلومات ودعم القرارات والعودة لها لاحقاً.

### الفرع الثاني: الأشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية بالمنظمة

من خلال الشكل رقم (18) نلاحظ أن "أسس التسويق" إنما تسعى "إدارة المعرفة التسويقية" من خلالها إلى تحليل كل المعلومات التسويقية الخاصة بتحديد الأنماط الاستهلاكية، وكذا الجوانب الثقافية للفئات المستهدفة، إضافة إلى تحليل السوق بعد دراسته، أين يتم رصد جميع المنافسين وكذا السلع البديلة والمنافسة، بطريقة تساعد على تشخيص الوضعية التنافسية لميادين النشاط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، إضافة إلى دراسة مدى توازن هذه المحفظة، واتخاذ الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل وضعية في حدود التوازن المتاح بين الموارد المالية وكذا التكاليف الواجب تحملها.

أما من ناحية الإستراتيجية التسويقية فتسعى "إدارة المعرفة التسويقية" إلى تحديد المزيج التسويقي الملائم والواجب تنفيذه وفقاً للخطة التسويقية المسطرة.

وبالنسبة للتسويق التخصصي فتأخذ "إدارة المعرفة التسويقية" أبعاداً أشمل وأوسع كل حسب مجال التخصص فما يمكن أن يكون مشتركاً بين مختلف تخصصات التسويق، هو درجة الاهتمام بالمعلومات المنتقاة كقاعدة معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، لكن يختلف الأمر بين التخصصات في بعدين أساسيين هما طبيعة المعلومات، شمولية المعلومات.

الشكل رقم(18): المجالات التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية



المصدر: هجيرة شيخ، عائشة بوثلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص03.



### الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة التسويقية

امتداداً للحديث عن أشكال المعرفة التسويقية فإنه الأمر يتطلب البحث بأبعاد المعرفة التسويقية، لأنها تمثل الجزء المكمل لما سبق، حيث تعبر عن التفسير الدقيق والربط الموضوعي مع المجالات التي يمكن أن تكون بها المعرفة التسويقية وفي علاقتها مع الزبائن. وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. المحتوى:

وهي تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية والقائمة على التركيز الدقيق نحو المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك. لإقرار ما تريد المنظمة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلاً من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

#### 2. الثقافة:

يمثل البعد الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الأعمال، ولكن بذات الوقت يمثل ومع الأسف العنصر الأكثر إهمالاً من قبل إدارات المنظمات. وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات، في مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

#### 3. العملية:

بقدر تعلق الأمر في أبعاد المعرفة التسويقية فهناك خمسة خطوات في مجال العمليات وهي:

تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشتمل على:

- تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة؛
- توظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة؛
- التميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً للآخرين؛
- الحفاظ على المعرفة التسويقية؛

نشر المعرفة التسويقية؛

استخدام المعرفة التسويقية.

#### 4. البناء التحتي:

يتمثل في حقيقته القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، والتي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المنظمة وليس العكس. لذلك يكن من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

1- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص11.

من جانب آخر يمكن القول بأن هذه الأبعاد هي ليست حالة ثابتة وساكنة بل أنها قابلة للتطوير والتغيير تبعاً إلى حالة الإبداع والتجديد المعرفي للمنظمة بشكل عام أو للتسويق بشكل خاص. ولكن هذه العملية والتطوير للأبعاد المعرفية يكتنفها بعض الصعوبة ومرد ذلك يعود إلى مشكلتين رئيسيتين هما:

- أي مفردة من مفردات الأبعاد المعرفية في التسويق تستند أساساً على الملاحظة، وبالتالي فإنها قد لا تمثل حقيقة ثابتة، بل هي مسألة نسبية إلى حد ما.
  - يكون من المستحيل والمنطقي بذات الوقت من إثبات أي حالة أو تصور نظري في إبعاد المعرفة التسويقية على أنها حقيقة ثابتة.
- ومعنى ذلك بأن أبعاد المعرفة التسويقية تبقى مسألة نسبية واجتهادية، تختلف من ظرف موقفي إلى آخر. لكن هذا لا يمنع من إرساء أسس موضوعية قابلة للنقاش والتطوير لأن تكون قاعدة عريضة لاجتهادات وإثباتات فلسفية علمية مستقبلية.

### المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا عن مفهوم إدارة المعرفة فإنها السبيل لتحسين العمليات والوظائف داخل المنظمة وباعتبار التسويق أحد الوظائف الأساسية في المنظمة والمعتمدة كثيرا على المعرفة فإن إدارة المعرفة الأثر البالغ على الأداء التسويقي من أجل تحسينه، في هذا المبحث سنحاول إبراز دور إدارة المعرفة وأثره على الأداء التسويقي.

#### المطلب الأول: إدارة المعرفة وعلاقة المنظمة بزبائنها

من خلال هذا المطلب سنركز على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في العلاقة بين المنظمة وزبائنها.

#### الفرع الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون

إدارة علاقات الزبون عملية تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بالزبائن، لفهم ميزات العملاء، وتطبيق هذه الخصائص في أنشطة تسويقية محددة، الاحتفاظ وجذب المزيد من العملاء وزيادة الحصة السوقية، هي مزايا فورية لإدارة علاقات الزبون.

ولكن أظهرت بعض التقارير أن مدراء إدارة علاقات الزبائن يعتقدون أن ممارسات إدارة الزبائن لم تفشل فقط في تحقيق نمو في الأرباح، ولكن أيضا قد تضررت علاقات العملاء طويلة الأمد. أدى القصور في عمليات إدارة علاقات الزبائن العديد من الباحثين على النظر في ربط إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن، ويشير بعض الباحثين أن جمع وإدارة وتقاسم معرفة الزبائن هو أداة تنافسية قيمة للمنظمات. وإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون لهما إمكانية تكامل كبيرة وينبغي أن تستخدم بالتزامن مع بعضها البعض، وتشكل لنا إدارة معرفة الزبون.

#### الجدول رقم (17): مقارنة بين إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبائن وإدارة معرفة الزبون

إدارة معرفة الزبون	إدارة علاقات الزبون	إدارة المعرفة	المعرفة التي تبحث عن
تجربة الزبون، الإبداع، الرضا عن المنتجات	قاعدة بيانات الزبون	الزبون، الفريق، المنظمة، شبكة معلومات المنظمة	المعرفة التي تبحث عن
توليد ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم وبين التنظيم وزبائنه.	خلق قاعدة زبائن ثابتة ووفية، تحسين خدمات الزبائن.	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	العمليات
الأداء مقابل المنافسين في الابتكار والنمو والمساهمة في نجاح الزبون.	الأداء في ضوء رضا الزبون وإخلاصه.	الأداء مقابل الميزانية	القياس
التعاون مع الزبائن لخلق قيمة مشتركة.	المحافظة على قاعدة زبائن المنظمة	أهداف فعالة، تقليل التكلفة	الأهداف
نجاح الزبون، الابتكار، التعلم المنظمي	المحافظة على الزبون	رضا الزبون	المنافع
تجربة الزبون، الخلق الفعال للقيمة.	بناء علاقات مثمرة مع الزبائن	تشجيع الموظفين لمشاركة المعلومات مع زملائهم	دور المنظمة

المصدر: حميد فشتيت، مرجع سبق ذكره، ص 163.

وانطلاقاً من هذه المقارنة البسيطة يمكن القول أن هناك عدة نقاط مشتركة بين المفاهيم الثلاثة التي بإمكانها أن تعمل على تحقيق الأهداف التسويقية وفق فلسفات مختلفة.

ومن ناحية الواقع، لا يمكن المقارنة بين إدارة المعرفة وإدارة معرف الزبون، لأن هذه الأخيرة هي جزء من إدارة المعرفة التسويقية وإدارة المعرفة التسويقية جزء من إدارة المعرفة وبالتالي لا يمكن المقارنة بين الجزء والكل، وهذا ما يمكن أن يوجه كانتقاد لهذه المقارنة، فإدارة معرفة الزبون لها نفس أهداف ووسائل وقواعد إدارة المعرفة، وبالطبع نوع من الخصوصية التي تميزها عن باقي مجالات إدارة المعرفة الأخرى في المنظمة.

### الفرع الثاني: الأبعاد المفاهيمية لإدارة معرفة الزبون

معرفة الزبون تعرف بأنها نوع من المعرفة في مجال علاقات العملاء، التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي. تصنف معرفة الزبون إلى ثلاثة أصناف<sup>1</sup>:

1. **معرفة لأجل الزبون:** هي نوع من البيانات أو المعلومات التي يمكن تحليلها وتفسيرها وتحويلها في النهاية إلى معرفة تستهدف الزبون ليحصل على معرفة أفضل للمنظمة، ويمكن الحصول على بيانات، معلومات والمعرفة للزبائن من قبل الزبائن أنفسهم، مراكز المعلومات والاستشارات، أو حتى من المنافسين، والمنظمة نفسها لتوفير الاحتياجات الزبائن من المعلومات، ينبغي أن نضع في اعتبارنا أن المنظمة ليست قادرة على إدارة كل هذه التدفقات من المعرفة.
2. **معرفة حول الزبون:** هي المعرفة المتراكمة لفهم دوافع الزبون ومعالجتها، وهذا يشمل تاريخ الزبائن اتصالاتهم، متطلباتهم، توقعاتهم، تفضيلاتهم، والنشاطات الشرائية.
3. **معرفة من الزبون:** هي معرفة الزبائن عن المنتجات والأسواق وما يتعلق بهما، في إطار التفاعلات مع الزبائن يمكن أن تجمع هذه المعرفة لتغذية التحسين المستمر. إن إدارة تدفقات المعرفة المختلفة هو أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن، والأهم من جمع وتخزين وتوزيع المعرفة هو تحصيل المعرفة المطلوبة دون تضييع الوقت والجهد في معرفة غير نافعة.
4. **إيجاد شركاء المعرفة:** وهم كل من يستطيع مد المنظمة بمعرفة عن زبائنها أو إيصال المعرفة لهم.

فمعرفة الزبون تضم بعدين أساسيين وهما:

- المعرفة الصريحة: وهي كما وضحنا سابقاً، المعرفة القابلة للنقل للآخرين بسهولة، والتي يمكن التعبير عنها، وتسجيلها، وحتى نمذجتها بواسطة الآلة في بعض الحالات.
- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة صعبة النقل بين الأفراد وغير القابلة للتوثيق أو التعبير عنها بسهولة كما وضحنا هذا سابقاً أيضاً.

1- ليث سلمان الربيعي، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص280.

### الفرع الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة معرفة الزبون

يواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانات نجاحه، ويمكن إبراز تلك التحديات فيما يأتي<sup>1</sup>:

- 1. التحديات الهيكلية:** يتطلب تطبيق إدارة معرفة الزبون بصورة فعالة التحول من التنظيم المرتكز على المنتج إلى التنظيم المرتكز على الزبون حيث تبدأ عمليات تنظيم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق. إن مثل هذا العمل ربما يكون سهل القول ولكن من الصعوبة عمله والتحول من التركيز على بيع المنتجات إلى التركيز على الربحية والزبائن؛
- 2. التحديات الثقافية:** يتطلب تطبيق تغيير في ثقافة المنظمة وتكون فلسفة المنظمة موجهة نحو زيادة معرفتنا عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه إنما عملية تحتاج إلى تغيير في سلوك العاملين داخل المنظمة وتعزز ثقافتنا فيها باتجاه الزبون؛
- 3.** إن التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى غايات فهم الزبائن وهي عملية سلوكية تتضمن الغور في أعماقهم والتفاعل الايجابي معهم كما أن تحويل هذا الفهم إلى معرفة يحتاج إلى مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطويع وتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة يحتاج إلى مهارات أخرى تقنية. وهكذا فإن تطبيق إدارة معرفة الزبون يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمنظمات قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها؛
- 4.** ينبغي على المنظمات أن تراعي مشاعر الزبائن ومعلوماتهم الخاصة وهذا يحتاج منها إلى دراسة الجوانب القانونية في طبيعة تعاملها مع زبائنهم. فبعض الزبائن مثلاً لا يشعرون بالراحة لمعرفة المنظمة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون والتعامل معه وفقاً لخصائصه أمر في غاية الأهمية ويحتاج إلى رسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات أعلاه.

### الفرع الرابع: الاتجاهات المستقبلية لتطور إدارة معرفة الزبون

إن إدارة معرفة الزبون كحقل أكاديمي في تطور ونضج مستمر على الصعيدين النظري والتطبيقي وذلك أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تنظر إلى الزبون باهتمام متزايد كونه الدالة الأساسية على نجاحها أو فشلها فقدرتها على تلبية متطلباته من فهمه وفهم حاجاته ورغباته بصورة أكبر وانعكاس ذلك على عملياتها الداخلية سوف يزيد من حصتها السوقية ويجعلها أقرب للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

1- علي حسون الطائي، "إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 07، 2008، ص151.

وقد طرحت بعض الاتجاهات المستقبلية لإدارة معرفة الزبون منها<sup>1</sup>:

1. زيادة أنماط التعاون بين المنظمات وزبائنها الأمر الذي يساعد على خلق معرفة جديدة وتصبح هذه المعرفة هي القائدة لعمليات الإنتاج الإبداعية؛
2. تشكيل فرق عمل من المنظمة والزبائن ويكون لها تأثير من خلال انعكاس نتائج أعمال هذه الفرق على عمليات المنظمة الداخلية؛
3. زيادة استخدام التكنولوجيا في تقوية الاتصالات مع الزبائن، خاصة الاتصالات الالكترونية التي سيزداد تأثيرها مما يعزز إيجابيا العمليات الداخلية للمنظمة؛
4. زيادة قابلية التعلم من الزبائن حيث سيشكل التعلم المنظمي المفتاح لصياغة إستراتيجيات جديدة للمنظمة؛
5. بروز اتجاهات لدى المنظمات لتحقيق التحالفات الإستراتيجية بين هذه المنظمات وفي مجالات محددة خاصة بالأسواق والزبائن المتزايدة؛
6. توسع نمط الزبون من النمط الفردي إلى النمط الجماعي حيث سيشمل الكيانات الجماعية مثل الجمعيات المهنية، جماعات اللوبي حيث ستصبح ذات قيمة ومولدة للمعرفة عن الأسواق؛
7. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمات في الوقت الحاضر والمعمول بها وستتحول إلى هياكل داعمة للإبداع وقادرة على احتواء الزبائن ضمنها، ومساعدة لاستتباب المعرفة من خلالها والعمل بالهياكل المعاصرة كفرق العمل العنكبوتية وانعكاس ذلك على الصلاحيات والمسئوليات وطرق توزيعها بين العاملين.

### الفرع الخامس: أبعاد إدارة علاقات الزبون في ظل إدارة المعرفة.

من أجل الكشف عن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة المعرفة، سنتحدث عن الجوانب التالية: إنشاء القيمة للزبون، ورأس المال الزبوني.

#### 1. إنشاء القيمة للزبون

لعقود طويلة كانت الشركات تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا كان صوت الآلة ونوع المواد وأجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات. في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع وإذا سمع فلا أهمية له حسب قواعد اللعبة التي عبر عنها هنري فورد\* في العشرينات من القرن الماضي حيث قال: من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته ولكنه في الأخير لن يأخذ في الأخير إلا اللون الأسود. ولكن مع المنافسة والبيئة

1- المرجع السابق، ص153.

\*- ولد هنري فورد في 30 يوليو 1863 في واين كاوتي في ولاية ميشيغان في جرينفيلد تاون شيب وتوفي في 7 أبريل 1947 في ديريون. كان الأب الأكبر لأبيه وعمل في الزراعة بعد أن قرر ترك المدرسة في الخامسة عشر من عمره وكان جل همه هو كيف تعمل الآلات والماكينات!. يعتبر فورد هو مؤسس شركة فورد لصناعة السيارات مقولته الشهيرة: "أي مشرّ بإمكانه اقتناء السيارة باللون الذي يريده، طالما كان اللون أسود". إحدى أكبر إنجازات فورد هي إنشاء طريقة التصنيع بالتجميع في العشرينات من القرن العشرين وتمثل هذه الطريقة بعمل مسارات للتصنيع المهدف منها تجميع هيكل السيارة خطوة خطوة، بحيث أن العامل الواحد يبقى في مكانه ويقوم بعمل شيء واحد طوال الوقت. بهذه الطريقة أصبح العمل أسرع.

المتغيرة التي تزخر بالدخلين الجدد الذين يأتون بأساليهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لابد من الانتقال إلى المدخل الجديد القائم على القيمة. وفي هذا المدخل فإن الزبون أصبح هو مركز الاهتمام وإن ما يدفعه الزبون للحصول على السلعة (وليس ما تدفعه الشركة لإنتاج السلعة) هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل الشركة. ومع إدارة المعرفة فإن الزبون أصبح مصدرا أساسيا للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم الشركات بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة يمكن تحديدها بالآتي<sup>1</sup>:

أ. **تكوين رأس المال الزبوني**: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد الشركة على تحسين استجابة الشركة من أجل إشباع حاجاته. وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون حسب مبدأ الشراء الرابع من زبون الشراء الأول إلى الشراء الثاني فالثالث ومن ثم زبون ذي ولاء الذي يعطي أرححية في الشراء من الشركة على حساب الشركات المنافسة.

ب. **خفض تكلفة الصفقة**: كلما كان الزبون معروفا للشركة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وتقليل وقت الشحن والتسليم... الخ وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

ج. **زيادة منافع الزبون**: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوى عما يعاينيه من منتجات الشركة والمقترحات من أجل تحسينها. ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها الشركة، إن إدارة علاقات الزبون لابد من أن توجد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع الزبائن حول المنتجات وإمكانات تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار من أجل زيادة منافعها.

د. **التعامل بخصوصية مع الزبون**: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون. وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل الشركة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظره الجيدة إلى ما تقدمه الشركة. ولا شك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز الشركة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي. وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

فكل ما يتعلق بالسلعة والأنظمة الخاصة بالتسليم والدفع والضمان وسماتها الوظيفية وفنية هي ما يمثل الجانب الصلب (المعرفة الصريحة)، في حين كل ما يتعلق باللمسة الإنسانية وخصائص الزبون وحاجاته والاستجابة لها يمثل الجانب الناعم (المعرفة الضمنية). المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان والخدمة.

1- بن حو نجاة، "إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2016، ص 46.

في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة والانتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات ظروف الزبون الخاصة، سنوات تعامله مع الشركة، قيمه واهتماماته الأخلاقية والبيئية... الخ.

## 2. رأس المال الزبوني

رأس المال الزبوني هو الثروة المتضمنة في علاقات الشركة مع زبائنها. إنها حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالشركة وولائهم لها. وفي ظل العلاقة العضوية والمتبادلة بين الشركة وزبائنها، فإن البعض يطلق تسمية رأس المال الزبوني على هذه العلاقة، تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من الشركة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين من الشركة إلى الزبون ومن الزبون إلى الشركة مع المحافظة على صلات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات الشبكية. وفي هذا السياق من العلاقات المنشئة للقيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلاً آخر من أصول الشركة وجزء مما تمتاز به الشركة من حقوق ملكية الزبون ضمن حقوق ملكية الشركة الأخرى.

### أ. ولاء الزبائن:

الولاء هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون. كما عرفه كوتلر وآخرون بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة الشركة. ومثل هذا الزبون يمتلك التزاماً قوياً في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع الشركة وتفضيل منتجاتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للشركة على منافسيها. إن إدارة المعرفة في جانب أساسي منها هي إدارة الزبون. ولكي تكون فعالة لا بد من أن تضطلع بمهمتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

- **كسب الزبائن:** وهذه المهمة اعتبرها بيتر دروكر هي الغرض الأساسي للأعمال. ولا شك في أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة سواء على أسس تقليدية معروفة (السكانية، النفسية، الجغرافية، الاجتماعية، الثقافية... الخ) أو أساس الحاجات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي تضطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها (أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة). والواقع أن الحاجات المتجددة تمثل أهمية متزايدة في إدارة المعرفة لأن التقسيمات التقليدية للشرائح السوقية هي خيرة متقاسمة عامة بين الشركة ومنافسيها. ولكن ما ليس معرفة عامة هو ما تأتي به الشركة من معرفة وفهم جديدين عن حاجات الزبائن وأساليب جديدة و متميزة لإشباعها. وهذا هو المضمون الجديد لإنشاء الزبائن. وهو خلاف القيام بالبحث عن الزبائن الجدد الذين يشترون للمرة أولى وربما واحدة فقط بدلاً من المحافظة على الزبائن الحاليين.
- **التركيز على الزبائن الملائمين:** وهم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين موالين للشركة. وهذا يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من



حيث الربحية: فئة البلاتين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون أكثر مع الشركة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو في المحافظة عليهم. وفئة الحديد ومن تم في القاعدة الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذوو المشاكل والشكاوى ويجعلون الشركة تنفق عليهم ولا تريح منهم شيئاً.

#### ب. حقوق ملكية العلامة:

حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية للمنظمة من قبل المنظمات الأخرى، وبالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للمنظمة المحمية قانوناً. ولكن من جانب آخر فإن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة وديعة لدى الحسابات المصرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون أكثر ربحية للشركة.

إن المعرفة لا بد من أن تعنى باستخدام هذه الموارد الزبونية بطريقة تضمن تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- اكتشاف أو استطلاع عوامل الإخفاق في علاقات المنظمة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المرضية للزبون بما يجعل من الإخفاق ليس فقط فرصة للتعلم الكثيف، وإنما أيضاً مناسبة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها. ويمكن الاستعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق مثل: بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، طريقة تحليل شكاوى الزبائن... الخ.
- المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين: وهذا يتطلب استخدام معرفتها بالزبون وعلاقتها الحميمة معه بشكل يضمن استمرار العلاقة. ولعل في إرسال الرسائل وبطاقات التهئة بالمناسبات والهدايا إلى الزبائن ما يجدد ويقوي علاقة الشركة بزبائنها المهمين. وفي هذا السياق يمكن الاستعانة بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بجمع المعلومات عن رضا الزبون مثل: مسح رضا الزبون، مقارنة توقعات الزبون عن الشركة أو منتجاتها أو خدماتها مع تصوراتها عنها، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة تحليل رضا الزبون.
- الإصغاء والحوار الفعال مع الزبون: إن إدارة المعرفة التي تجدد في الزبون أحد مصادرها المعرفية لا بد من أن توجد القنوات الملائمة والمريحة للزبون من أجل التواصل مع الزبون والاستماع لحاجاته والتغيرات الحاصلة ومقترحاته وحتى مقارنته بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين. وفي هذا الصدد فإن أسواق الأفكار والمقترحات التي تشجع الزبائن على إبداء آرائهم من أجل تحقيق بعض المزايا تمثل وسيلة ملائمة في هذا المجال. ويمكن الاستعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بالإصغاء للزبون مثل: الزيارات إلى الزبائن، هواتف الاتصال المجاني، عقد جلسات الحوار وحتى

1- بن هو نجا، مرجع سابق، ص 47.

- جلسات عصف الأفكار للزبائن الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة، الاستبيانات الهاتفية عن منتجات وخدمات الشركة، والإعلان عن البريد الإلكتروني لأفراد الشركة الأساسيين... الخ.
- تطوير أدوار أفراد المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن وتقديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار أو آراء جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة الشركة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.
  - تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الموالين: هناك نسبة من الزبائن ذوي الولاء تتم خسارتهم لأسباب لا تتعلق بالشركة وإنما تتعلق بظروف الزبائن) كالانتقال من المنطقة أو الانتقال إلى مدينة أخرى أو أية أسباب أخرى. (والواقع أن هذه الأسباب لا تكون عادة بنسبة عالية ولكن عند زيادتها لا بد من أن تكون مصدر قلق للشركة لأنها تمثل مصدر تسرب لجزء من ملكيتها المتعلقة بالزبون.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة والابتكار التسويقي

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة .

وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

### الفرع الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

نظراً لأهمية المعرفة في عملية الابتكار التسويقي سنحاول التطرق لتعريف الابتكار التسويقي وكذا متطلبات هذه العملية.

#### 1. تعريف الابتكار التسويقي:

يعرف الابتكار التسويقي على أنه " تنفيذ طريقة جديدة للتسويق والتي تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، تغليفه، موقعه، تسعيره أو ترويجه"<sup>1</sup>

يقصد به أيضاً: " وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"<sup>2</sup>.

1- وفاء صبحي صالح التميمي، "اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد الأول، عمان، الأردن، 2007، ص 102

2- أبو جمعة حافظ نعيم، "التسويق الإبتكاري"، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 20.

ويعرف أيضا: " أن الإبداع التسويقي يتطلب أن تقوم المنظمات وباستمرار بالبحث عن تطوير المنتج بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين، ويعمل على تحقيق إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة وبعيدة عن التقليد"<sup>1</sup>.

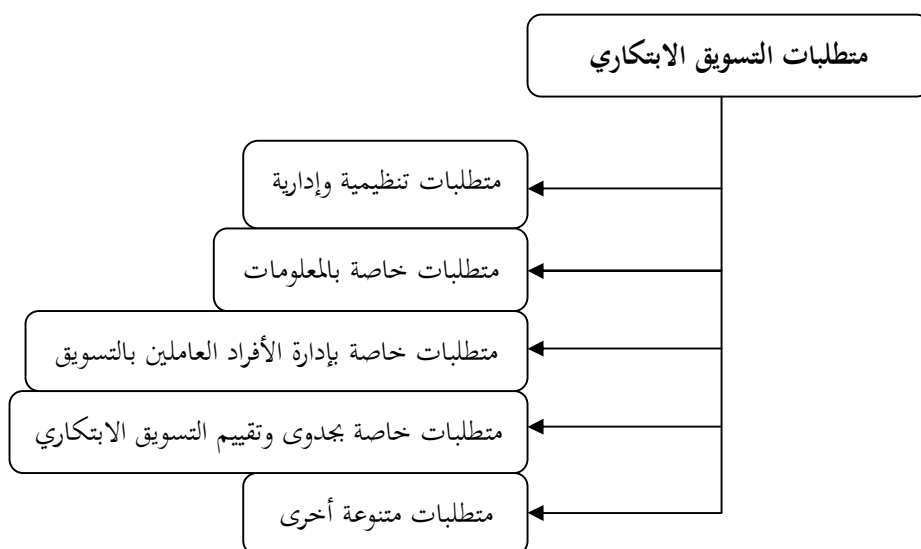
ويعتبر أيضا أنه "فعل مميز في الجانب التسويقي يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين يدخل في مجال الإبداع التسويقي"<sup>2</sup>.

كما سبق يمكن القول أن الابتكار التسويقي إدماج للعملية الابتكارية في النشاط التسويقي.

## 2. متطلبات التسويق الابتكاري:

سنستعرض هذه المتطلبات من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم(19): متطلبات التسويق الابتكاري



المصدر: نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص30.

من خلال الشكل يظهر أن متطلبات التسويق الابتكاري تتمثل في:

- **متطلبات تنظيمية وإدارية:** اقتناع الإدارة العليا للمنظمة، تهيئة البيئة التنظيمية، التنسيق والتكامل؛
- **متطلبات خاصة بالمعلومات:** وجود آلية أو نظام امني، توافر المعلومات المرتدة، نظام معلومات تسويق فرعي؛

1- شفيق إبراهيم حداد، محمد راشد الغدير، "الابتكار و الإبداع التسويقي في صناعة الأدوية، دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07 العدد 01، عمان، الأردن، 2004، ص 81

2- علي الجياشي، "حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء، دراسة ميدانية لعينة شركات تكنولوجيا المعلومات"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 2، عمان، الأردن، 2003، ص 72

- متطلبات خاصة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق: القدرة الابتكارية كشرط لشغل الوظائف، نظام فعال للتحفيز على الابتكار، التدريب في مجال التسويق الابتكاري؛
- متطلبات خاصة بجدوى وتقييم التسويق الابتكاري: دراسة جدوى الابتكارات التسويقية، تقييم الابتكارات التسويقية؛
- متطلبات متنوعة أخرى: توقع المقاومة والاستعداد للتعامل معها، التوازن في مجال التسويق الابتكاري وإدراك أهمية عنصر الوقت.

### الفرع الثاني: المعرفة اللازمة لعملية الابتكار التسويقي

للقيان بأي عملية ابتكارية يجب أن تتوفر لدى المنظمة المعرفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من اتخاذ القرار في تحقيق الابتكار، من خلال صناعة السلع الاستثمارية المنافسة التي تمكنها من تحقيق قبولها في السوق وانتشارها وزيادة مبيعاتها، حيث تتمثل تلك المعرفة في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

1. **المعرفة بالسوق:** تتمثل بضرورة المعرفة بالطلب المتوقع والمحتمل على المنتجات في السوق، وان المنتجات المتطورة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، وإنما يجب أن تتناسب أيضا مع التكاليف المتحققة وإمكانية الاستمرارية في السوق وسهولة تقديمها، وصيانتها من دون أي تعقيدات؛
2. **المعرفة بالمنتج:** ضرورة المعرفة الشاملة بمواصفات وخصائص المنتج، والمهارات ذات العلاقة بكيفية متابعة توفير المنتج واستمرارية التحسين عليه بما يتناسب مع رغبات المستهلكين؛
3. **المعرفة بالعملية والإنتاج:** 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 والخدمات:** ضرورة الإلمام بالعمليات الإنتاجية وكيفية ضبطها والرقابة عليها بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين والمصدرين والموزعين وغيرهم من أصحاب المصالح والمتفاعلين في السوق؛
5. **المعرفة في مجال الإدارة والرقابة للمشروعات المنتجة:** ضرورة إتقان المهارات الإدارية الخاصة بالتنظيم والعمل الإداري والرقابة، بالإضافة إلى المعرفة بمختلف الموارد الإنتاجية كالموارد المالية والتكنولوجية والبشرية؛
6. **المعرفة في مجال العمليات الجديدة وتصميم السلع:** تتمثل هذه المعرفة في مجال تطوير وتصميم عمليات الإنتاج للمنتجات، وكيفية اختيار مستلزمات التصنيع ونوعية المعدات والآلات اللازمة

1- رافي دراجي، "إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الابتكار التسويقي"، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص 422.

بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بعمليات الإمداد والتوزيع والرقابة على الإنتاج، وكذا العمليات الخاصة بالتخزين والتغليف والتعبئة؛

7. المعرفة بمتابعة توفير الخدمة والصيانة: تتمثل هذه المعرفة بكيفية متابعة توفير خدمات ما بعد البيع إن وجدت، وعناية معدات التصنيع بما يكفل استمرارية وديمومة الإنتاج بالمستوى المطلوب.

### الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي

وضعت عدت دراسات لتبيان أثر إدارة المعرفة عموماً (وإدارة المعرفة التسويقية على وجه الخصوص)، على الابتكار التسويقي، ولكن العلاقة لازالت بحاجة للاهتمام بسبب حداثة الموضوع، ولكن يمكن إبراز هذا الأثر من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- تعد المعرفة أساساً في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل الركيزة الأساسية في صياغة الخطة التسويقية الناجحة والمستندة لحكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة، إضافة إلى أن عديد المسوقين الناجحين يعتبرون أن نشر المعرفة في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي؛
- أن القدرات المعرفة التي تمتلكها المنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت لها ابتكار منتجات جديدة بسرعة أو تعديل المنتجات الحالية، إلى جانب سرعتها في تقديمها للسوق قبل المنافسين؛
- عديد المنظمات اكتشفت أن المعرفة على مختلف المستويات تشكل مصدراً للابتكار، لذا بدأت في تغيير وجه الممارسة الإدارية وتعتمد فلسفة مفادها إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين على الأصعدة كافة من أجل إخراج أفضل ما لديهم؛
- أن المعرفة تعزز الابتكار وتعزز قدرة المنظمة على التنافس، فضلاً على إن العلاقة بين الاثنين لها دور كبير في صياغة إستراتيجية المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم ابتكارية المنظمة ومن ثمة قدرتها التنافسية؛
- المنظمات الحديثة تعتبر المعرفة أنها أساساً فاعلاً لعمليات الابتكار، وتسعى بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، لذا فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار؛
- المعرفة تحفز الابتكار، وتمكن المنظمة من مواكبة التغييرات المتسارعة في بيئتها، وتحقيق الابتكار السريع والمستمر في التكنولوجيا والمنتجات والعمليات.

وينبغي التأكيد أن العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار هي علاقة متبادلة حيث<sup>2</sup>:

- تلعب الابتكارات دوراً فعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه الأفراد إلى استغلال المعرفة، تخزينها، توثيقها

1- راقى دراجي، مرجع سابق، ص420.

2- عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص235.

واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعد على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المنظمة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية؛

- إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات تؤدي في النهاية إلى أن تصبح ابتكارات معرفة بعد تطبيقها، وتصبح معرفة في قاعدة بيانات المنظمة، مما يستدعي تحديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة.

### المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز الركن التنافسي للمنظمة، بالإضافة إلى كونها تمثل المقياس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء التسويقي، فالمنظمات بصورة عامة تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق أو زيادتها من خلال تقديم المنتجات المناسبة جودة وسعراً وبمنافذ توزيعية متنوعة، ومن أجل هذا وجب على المنظمات العمل على تحقيق الجودة وتخفيض التكاليف لكي تنخفض الأسعار وإيجاد منافذ توزيعية جديدة، ويمكن تحقيق هذا من خلال استخدام مكونات إدارة المعرفة المذكورة سابقاً، حيث تساهم في تفعيل العناصر المتسببة في زيادة الحصة السوقية التي تتمثل في السعر والتوزيع والترويج والجودة، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على هذه العناصر.

#### الفرع الأول: السعر

يعتبر السعر واحد من العناصر الرئيسية الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج) التي تؤثر القرارات المتعلقة به على مبيعات وأرباح المنظمة، كما يمثل من وجهة الزبون القيمة التي يحددها البائع ثمناً لسلعته أو خدمته وما تمثله من منافع وفوائد، هذا ويعد من الجوانب الحساسة التي تواجه الإدارة كونه ينبغي أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة التسويقية، هذا وتأثر إدارة المعرفة على السعر حيث أسهمت هذه في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار وديناميكيته، وأساليبها وإجراءاتها، حيث يمكن إيجاز ذلك بالآتي<sup>1</sup>:

- القدرة على التحكم في التغيرات المفاجئة التي تطرأ على أسعار السوق واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- القدرة على تحديد التكاليف وبالتالي تحديد الأسعار المناسبة؛
- خلق طرق إبداعية في التسعير عن طريق الإنترنت مثلاً أو ما يعرف بالتسعير المرن أو الرشيق، وهو مفهوم جديد يجد تطبيقاته من خلال الإنترنت، ففي مجال الأسعار بالتحديد، تتوفر تقنيات متطورة عبر الإنترنت تمكن الزبون من استخدام تقنية أو برنامج صغير يساعده في البحث عن الأسعار المتوفرة عبر الإنترنت ثم العثور عليها.

#### الفرع الثاني: التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى الزبون لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع والتي تتمثل في سلسلة من

1- حميود عمار، "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2017، ص 100.

الحلقات المتصلة، ويعرف التوزيع على أنه عملية نقل وتسويق المنتج بين المنظمة والزبون، وهذا وتؤثر المعلومات في تقليص من أهمية دور الوسطاء وأصبحت القنوات الالكترونية هي البديلة للقنوات التقليدية. ومن أبرز هذه القنوات التي تمكن للمنتسوق أن يتصفح الكترونياً تفاصيل دقيقة عن المنتجات المختلفة وتوضح أسعارها ومنشئها وكيفية الحصول عليها، أيضاً قناة التلفزيون للمتسوق المنزلي وتكون من خلال قناة تلفزيونية حيث تعرض المنتجات بطريقة جذابة وملفتة، قناة الوسيط الالكتروني وذلك عن طريق موقع الويب من خلال أن يطالع الزبون على مختلف المنتجات والمقارنة بينها واختيار ما يناسبه، وكل هذه القنوات تكون عن طريق الإنترنت مثلاً.

### الفرع الثالث: الترويج

هو أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي ولا غنى عنه لكي يتضافر مع بقية العناصر لغرض تحقيق الأهداف المنشودة للأنشطة التسويقية ألا وهي تسهيل إيصال السلع والخدمات إلى من يحتاجها من الزبائن ويستخدم هذا العنصر لتسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات الزبائن عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع والخدمات المطروحة للتداول، ويتألف الترويج من عدة عناصر تسمى عناصر المزيج الترويجي وهي "الإعلان تنشيط المبيعات، الدعاية، البيع الشخصي، العلاقات العامة، النشر"، يعد الترويج من أكثر هذه العناصر تأثيراً بالمعلومات وإدارة المعرفة، بحيث خلق تفاعل بين مقدم المنتج أو الخدمة وطالبيها من خلال مختلف وسائل الإعلان الدعاية، العلاقات العامة، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.

### الفرع الرابع: الجودة

هناك علاقة واضحة بين إدارة المعرفة والجودة، إن العمل مع البشر هو أداة معرفة، وأن عملية إدارة الجودة تتعلق بالوثائق والمعلومات ورسومات التصميم بمساعدة الحاسوب وكل ما يتعلق بنظام إدارة الجودة، إذ تتضمن مدخلاتها المعلومات والتي تلعب دوراً هاماً في إتمام العمليات الإنتاجية، كذلك قواعد البيانات المشتركة والتي جعلت من المعلومات متاحة في ذات الوقت في كل الأماكن المطلوبة.

إن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وهي تدعم وتساعد التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات، وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات، وهذه نقطة التقاء أخرى بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة<sup>1</sup>.

مما سبق قدمت إدارة المعرفة أشكالاً جديدة للتوزيع والإعلان وخفضت من تكاليف العمليات الأمر الذي انعكس على أسعار سلعها بالانخفاض وقدمت نماذج جديدة للسيطرة في علاقات الزبائن، فقد سهلت خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد إلى تعزيز وجود المنظمة في أي مكان من أماكن هذا العالم أي سمحت هذه التطبيقات إلى توسيع النطاق الجغرافي لها وإنشاء منظمات افتراضية، فاستخدامها الذي يتميز بالسرعة وقلة التكلفة حيث أن الإنترنت يوفر على المنظمة أموالاً طائلة لأنه يغنيها عن إجراء تعاملاتها التجارية وفق الأساليب

1- حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص15.

الورقية التي تكلف جهدا ومالا كبيرين، كما ساهمت هذه الخدمات في إعطاء المنظمات إمكانيات هامة للتفاعل مع جميع الزبائن الموجودين في أي مكان وأي وقت كما أشرنا والتعرف على آرائهم وبالتالي إسعادهم وإرضاءهم ومن ثم الوصول إلى الجودة التي ترضيهم، هذه العوامل كلها تؤدي إلى اكتساب المنظمة ميزة خاصة تميزها عن باقي المنظمات وبالتالي زيادة نسبة الزبائن لديها الأمر الذي يرفع من نسبة المبيعات لها نظرا للمنظمات الأخرى ومن ثم نمو مبيعاتها وتحقيقها لأرباح طائلة هذا الذي يؤدي بضرورة إلى تعزيز مركزها في السوق ورفع من حصتها السوقية.

ومن المزايا العديدة التي ستتحقق نتيجة الحفاظ على الخبرات المكتسبة وإدارتها بشكل جيد هي :

- زيادة القدرات الابتكارية ورفع مستوى الإبداع بين العمالة عن طريق ضمان التدفق الحر للمعلومات وتبادل الخبرات بين مختلف الإدارات؛
- رفع مستوى رضا المستهلك وولائه للمنظمة نتيجة تقديم خدمات أفضل ناجمة عن خبرات سابقة لاحتياجات المستهلكين وعلاقتهم الطويلة مع المنظمة.



### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل فإنه يمكن تلخيص محتواه في النتائج التالية:

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، حيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة وعليه فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات؛
- تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما وأن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساعدتها لإدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها.
- إدارة المعرفة التسويقية تمثل الإسقاط لمفاهيم إدارة المعرفة في المنظمة الذي يتوافق مع المنهج التسويقي من خلال إيجاد أو إنشاء المعرفة التسويقية والعمل على ترجمتها في مزيج تسويقي يحقق أكبر إشباع للمستهلك من جهة، وأكبر عائد للمنظمة من جهة أخرى؛
- تعتبر إدارة المعرفة التسويقية المرشد لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة والاستفادة منها في تطوير تطبيقات المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات؛
- إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون لهما إمكانية تكامل كبيرة وينبغي أن تستخدم بالتزامن مع بعضها البعض، وتشكل لنا إدارة معرفة الزبون؛
- تعد المعرفة أساسا في انضباط العمل التسويقي لكونها تمثل الركيزة الأساسية في صياغة الخطة التسويقية الناجحة والمستندة لحكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة، إضافة إلى أن عديد المسوقين الناجحين يعتبرون أن نشر المعرفة في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي؛
- تساهم إدارة المعرفة في تفعيل العناصر المتسببة في زيادة الحصة السوقية التي تتمثل في السعر والتوزيع والترويج والجودة.

## الفصل الرابع:

دراسة حالة مديرية التسويق لمؤسسة  
اتصالات الجزائر بالبويرة

تمهيد:

أولت الجزائر أهمية لقطاع الاتصال من خلال محاولات النهوض بهذا القطاع، حيث يعتبر مجمع اتصالات الجزائر بفروعه ووكالاته التجارية المتواجدة عبر ربوع الوطن الممون الرئيسي لخدمات الاتصالات بمختلف أشكالها حيث يحاول المجمع مسايرة التطورات في هذا المجال وتقديم خدمات متميزة لزيائنه خصوصا في ظل المنافسة من قبل المتعاملين الخواص في هذا المجال.

ويمثل ترقية الأداء التسويقي للمجمع من خلال فروعه التسويقية من بين أهم الأهداف التي يسعى المجمع إلى تحقيقها، وذلك من خلال محاولة الاعتماد على تركيبة بشرية في مجال التسويق من أجل تحقيق أداء تسويقي يحقق رغبات الزبائن المتزايدة في هذا المجال.

إثراء لما جاء في الجانب النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح لدور عمليات إدارة المعرفة في ترقية الأداء التسويقي، تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفروض الموضوعية في البداية، من خلال التعرف على اتجاهات آراء عينة من موظفي التسويق بمديرية التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة حول عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة، من خلال الاعتماد على استبيان مكون من أسئلة حول عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتحسين الأداء التسويقي كمتغير تابع.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في الجزائر؛

المبحث الثاني: تقديم مجمع الاتصالات الجزائر؛

المبحث الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة؛

المبحث الرابع: منهجية الدراسة؛

المبحث الخامس: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة؛

المبحث السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

## المبحث الأول: لمحة عن قطاع الاتصالات في الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض التفاصيل عن واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، وكذا متطلبات التسيير في ظل رهانات القطاع.

### المطلب الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

في ما يلي بعض التفاصيل عن واقع قطاع الاتصالات في الجزائر<sup>1</sup>:

- قطاع الاتصالات يمول الخزينة بـ 97 مليار دينار؛
- 44 مليون مشترك في النقال و 19 مليون يبحرون في الانترنت النقال؛
- عرف سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية خلال الفصل الأول من السنة الجارية 2016 تحسنا ملحوظا في كافة القطاعات، حيث انتقل رقم الأعمال من 87 مليار دينار في 2015 إلى 97 مليار إلى غاية مارس 2016 أي زيادة بـ 11 بالمائة، وترجع الزيادة بالخصوص لحظيرة مشتركى الجيل الثالث التي ارتفعت بنسبة 62 بالمائة، حيث انتقل عدد المشتركين من 11.76 مليون مشترك نشيط في نفس الفترة من سنة 2016 حظيرة تتكون في أغليبيتها من 89.68 من مشتري الدفع المسبق، ونفس الملاحظة بالنسبة GSM، حيث بين تحليل الأرقام أن 91.32 بالمائة من الزبائن قد اختاروا صيغة الدفع المسبق مقابل 8.68 فقط اختاروا صيغة الدفع البعدي مما يبين أن أكثر من 23 مليون مشترك اختاروا الدفع المسبق وانخفض GSM بنسبة 29 بالمائة بالمقارنة مع مارس 2015 مما يفسر الهجرة إلى تكنولوجيا الجيل الثالث؛
- وبلغت الحظيرة الإجمالية للنقال إلى غاية نهاية شهر مارس 2016 ما يتجاوز 44.31 مليون مشترك؛
- وفيما يخص حصص كل متعامل في سوق النقال، فتبقى جيزي الأولى بـ 46.09 بالمائة تليه شركة موبيليس بحصة 28.83 بالمائة وأوريدو بـ 25.08 بالمائة؛
- فيما يخص الجيل الثالث، تأتي موبيليس في المرتبة الأولى بـ 41.85 بالمائة تليه أوريدو بـ 31.62 بالمائة، أما الأخير، فهو جيزي بعدما تأخر في تسويق الخدمة وإجماليا تمتلك جيزي في سوق النقال أكبر حصة بـ 37.70 بالمائة تليه موبيليس بـ 34.42 وأوريدو بـ 27.88 بالمائة؛
- ويفسر هذا التحسن المسجل في حظيرة النقال وجود عدد كبير من العروض التعريفية والترويجية بـ 26 عرضا في الجيل الثاني و 48 عرضا في الجيل الثالث؛
- أما فيما يخص سوق الهاتف الثابت فهناك 3.311 مليون مشترك، حيث إن 87 بالمائة منها من الخواص تمثل الشبكة السلكية 92 بالمائة مقابل 8 بالمائة فقط لشبكة اللاسلكي؛

1 - <http://m.elbilad.net/article/detail?id=55604>. 22/05/2017

- أما الأنترنت، فانتقلت الكثافة من 33 بالمائة إلى 53 بالمائة بعد إطلاق الجيل الثالث والرابع، وبهذا انتقلت حظيرة مشتركي الأنترنت إلى 13 مليون مشترك في 2015 و 21 مليون مشترك في 2016 حيث تم تسجيل 19 مليون مشترك في الأنترنت النقال؛
- وسجلت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية\* ما يتجاوز 354 شكوى ضد متعاملي الاتصالات و 266 شكوى في 2016 وتتعلق أغلبها أي ما يقدر بـ 223 شكوى حول المتعامل اتصالات الجزائر و 20 شكوى ضد المتعامل جيزي و 9 لكل من موبيليس وأوريدو، فيما تلقت 10 شكوى حول قطاع البريد تتعلق معظمها بالتوزيع المتأخر للبريد والبطاقات الرقمية والصكوك؛
- وتنحصر مواضيع الشكاوي على الأغلب في التدفق البطيء للأنترنت، حيث هناك ما يتجاوز 84 شكوى حول التدفق البطيء و 65 على العطل وما يتجاوز 37 شكوى حول مشاكل الشبكة و 5 فقط حول الفوترة.
- يعد سوق الشبكة السلوكية واللاسلكية في الجزائر أحد أهم الأسواق العالمية في هذا المجال ومحط اهتمام العديد من الشركات الدولية خاصة بعد النجاحات التي حققها المتعاملون من شركات أجنبية أو وطنية في هذه السوق، والدليل الأكبر على ذلك هو تقدم الجزائر بـ 4 مراتب في التصنيف العالمي للاتحاد الدولي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال\*، (من المرتبة 106 سنة 2016، إلى المرتبة 102 سنة 2017).
- معظم مشاكل القطاع تعود لاختلالات في التسيير والإدارة، 60 إلى 70 بالمائة من تلك المشاكل يمكن حلها فقط بتسيير عقلائي\*\*.

\* - منشأة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والسلطة المالية، أنشأت بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، تضطلع بمجموعة من المهام لأجل تنظيم القطاع.

\* - الهيئة الوحيدة المختصة رسميا في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

\*\* - تصريح لوزيرة القطاع 2015/10/12 ببحاية، جريدة البلاد اونلاين.

## المطلب الثاني: متطلبات التسيير في ظل رهانات القطاع

من الواضح أن بيئة الاتصالات تغير باستمرار وبالتالي فإن الحكومات ومنها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإعادة تنظيم قطاع الاتصالات استجابة لهذه التغيرات، ما يعني أنه على المؤسسات العاملة في القطاع إجراء عمليات التغيير بحيث تتمكن من التكيف مع الإطار الذي يفرضه إعادة تنظيم القطاع.

### الفرع الأول: رهانات قطاع الاتصالات

من المؤكد أن قطاع الاتصالات من بين القطاعات الأكثر حاجة إلى التغيير؛ وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي وللتقليل من حجم الفجوة المعلوماتية والتقنية الموجودة بين المجتمعات والانفتاح على المنافسة المحلية والدولية خاصة بعد إنهاء مظاهر الاحتكار الحكومية.

من هذا المنطلق يمكن توضيح جملة العوامل التي توضح التغيير الحاصل في بيئة الاتصالات والتي يمكن اعتبارها بمثابة الرهانات المطروحة على مؤسسات الاتصالات مما يلي<sup>1</sup>:

- 1. العولمة:** مع تسارع التعميم لخدمات وشبكات الاتصالات فإن الحدود الإقليمية تقل علاقتها تدريجياً بالاتصالات، ما يجعل من الصعوبة رسم خط فاصل بين سياسات الاتصالات الدولية والوطنية لدولة ما.
- 2. سرعة التغيير التقني:** يعتبر التطور التقني من أكثر القوى ديناميكية، حيث أدت إلى خلق مدى موسع من خدمات الاتصالات المتكاملة. ومقدرة مل مؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات التقنية والتكنولوجية الهائلة يجب أن يكون جازماً من عملية التخطيط الإستراتيجي المتواصل، مما يجب أن يمنح العامل في المؤسسة الفرصة لتحديث معلوماته، وأن يعتني بانتظام بالمواهب والخبرات الحديثة المشبعة بالمعلومات.
- 3. اقتصاد ومجتمع المعلومات:** يعتبر قطاع الاتصالات تقنية أو أداة أساسية لها الأولوية في جمع المعلومات العالمية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وكذا الحضارية، فالاتصالات مجال ديناميكي يصعب أن يتم وضع خط فاصل واضح بين الجوانب الفنية لها واستخداماتها التجارية والاقتصادية التي هي ذات مجال أوسع.
- 4. فجوة التطور:** الحقيقة هي أن هناك فجوة واسعة بين العالم المتقدم والنامي في مجال الاتصالات، وعليه فإن متطلبات الاتصالات للبلدان النامية ضرورية، غير أن الموارد المالية والتقنية المخصصة للاتصالات محدودة. لذا يتوجب تنسيق الجهود بين الدول في إطار مختلف المؤسسات الدولية من أجل تقديم الخيارات البنوية والسياسية للبلدان النامية والتي ستنتج منابع أكبر لتطور الاتصالات.

1- عياض عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، ص41.

## الفرع الثاني: المتطلبات الأساسية في أسلوب تسيير مؤسسات الاتصالات

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم خدمات البنية التحتية، وأكثرها ديناميكية وحاجة للتغيير، لذلك أدركت الدول والحكومات ومن بينها الجزائر، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي بأن التغيير (بإنشاء الشركات والمشاريع الخاصة وأي بدائل مشابهة) سيقدم أفضل الحلول لمشاكل هذا القطاع.

ونتيجة لذلك فإن الجزائر أقرت بضرورة فتح مجال الاتصالات للقطاع الخاص من أجل إيجاد شريك للدولة في هذا القطاع، ومحاولة إنهاء احتكار الحكومة لمؤسسات الاتصالات العمومية إذا لم تكن قادرة على أن تتحول إلى شركات تجارية حقيقية بشرط أن تقدم خدماتها بمستويات أعلى وجودة أفضل مما كانت عليه، وأن تكون لها قابلية الوصول إلى الخدمات الجديدة بشكل أفضل من ذي قبل. لذلك فإنه من الممكن إدخال طرق تشغيل متوافقة مع إدارة الأعمال الحديثة، تلك الطرق التي يمكن للإدارات أن تكون غير قادرة على استعمالها نتيجة للقيود الموجودة في نظامها الداخلي، ومن بينها مستوى تأهيل المورد البشري.

وفي مثل هذا الوضع من المنافسة، يجب أن يكون هناك هيئة تنظيمية لديها الوسائل الضرورية، الوظائف والأعمال المحددة بشكل واضح للسهر على مصالح الزبائن، والتأكد من توافقها مع حقوق والتزامات مؤسسات الاتصالات. وبالتالي يمكن تلخيص معالم التغيير في مؤسسات الاتصالات في ما يلي<sup>1</sup>:

- من حيث الشكل: التخصصية و/أو فتح المجال أمام الاستثمار الخاص.
- من حيث المضمون: التغيير الشامل في جوهر أعمال المؤسسة.
- التغيير الذي يشمل القيادة، الموارد البشرية، نظم الأداء، العلاقة بالعملاء، الموردين والمساهمين.

## المطلب الثالث: أفضل شركات الاتصالات في الوطن العربي

لقد تدانت المسافات بين أنحاء العالم بفضل التقدم التكنولوجي في عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية، مما نتج عنه سرعة معرفة الخبر فور حدوثه في أي مكان على وجه الأرض، لذا تسابقت الدول لتطوير شبكات الاتصال بينها وبين الدول المجاورة، وأولت تلك المهمة لشركات الاتصالات لبناء البنية التحتية للشبكات، ومواكبة التطور المستمر والسريع في هذا المجال، ولم يكن وطننا العربي بعيداً عن هذا المجال بل كان السبق لشركات كثيرة عربية، ومنها ما يقدم أفضل الخدمات وبأسعار تنافسية جيدة، وهنا نذكر أفضل شركات الاتصالات في الوطن العربي<sup>2</sup>:

1. الاتصالات السعودية: STC هي شركة مساهمة تأسست عام 1998، تعتبر هي الشركة الأولى لخدمات الاتصالات في السعودية، تعمل الشركة على مواكبة أحدث التطورات التقنية في عالم الاتصالات، فتغطي

1- بلحسين ليندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير غ م، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 99.

كافة احتياجات السوق لخدمات الهاتف المحمول والثابت، وخدمات البيانات، والإنترنت، ودوائر المعلومات بلغ صافي أرباح الشركة عام 2011 حوالي 7.728 مليار ريال سعودي، وقد حصدت الشركة العديد من الجوائز والمراتب المتميزة إذ كانت في المرتبة الثانية آسيوياً من حيث القيمة السوقية.

2. **اتحاد الاتصالات موبايلى : Mobily** شركة اتصالات مساهمة سعودية تأسست عام 2004، يشاركها مؤسسة الإمارات للاتصالات بنسبة 27%، بلغ عدد المشتركين في عام 2011 حوالي 8 ملايين مشترك لتمتلك بذلك الحصة الأكبر في القيمة السوقية، تقدم الشركة خدمات متنوعة من الباقات المختلفة، كانت شركة موبايلى أول شركة تطلق خدمات الجيل الرابع (TD-LIT) عام 2001.

3. **اوراسكوم تيلكوم : Orascom TELCOME** هي شركة مصرية مساهمة لخدمات الهاتف المحمول تأسست عام 1998، بدأت بالمساهمة مع فرانس تيليكوم وموتورولا، زاد نشاط الشركة ليغطي تونس والجزائر والعراق، وزيمبابوي، وباكستان، وبنجلادش، وهونج كونج، يبلغ عد المشتركين في الشركة ما يقارب من 56 مليون شخص، بلغت القيمة السوقية للشركة عام 2006 15.5 مليار دولار، يرأس الشركة نجيب سويرس.

4. **الإمارات للاتصالات المتكاملة دو : du** شركة تأسست عام 2006 في دولة الإمارات العربية المتحدة تعد الشركة مزود اتصالات رباعي يقدم خدمات الهاتف المتحرك، والثابت، والإنترنت، والتلفزيون المدفوع، بلغ عدد العملاء 182.261 في بداية عام 2013، كما نما صافي الأرباح بنسبة 40.46%، وللشركة دور فعال في مجال الترفيه الفني والمهرجانات.

5. **الوطنية للاتصالات المتنقلة : WATANIYA TELECOM** شركة اتصالات كويتية تأسست في 1997، تعد ثاني أكبر شركة اتصالات في الكويت من حيث الحصة السوقية لعدد المشتركين، تغطي الشركة كلا من الكويت، وتونس، والجزائر، والسعودية، والمالديف، وفلسطين، تقدم الشركة للعملاء أكثر من 50 خدمة ومنتج، ولما تميزت به من جودة الخدمة المقدمة للعملاء نالت الشركة العديد من الجوائز ومن ضمنها جائزة أفضل شركة اتصالات لعام 2010 حسب مؤشر سيرفيس هيرو.

6. **الاتصالات المتنقلة زين : Zain** هي مجموعة كويتية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية، لها مجموعة فروع منتشرة في الوطن العربي في كلاً من الأردن، والبحرين، والسعودية، والعراق، والسودان، والمغرب، ولبنان ومجموعة من الدول الأفريقية، تأسست الشركة في 1983، تقدم الشركة خدماتها للهاتف المتنقل، والفاكس في دولة الكويت، وقد ساهمت الشركة في الكثير من الأعمال الوطنية الخيرية.

7. **مؤسسة الامارات للاتصالات (اتصالات) : Etisalat** هي أول شركة اتصالات في دولة الإمارات العربية المتحدة، أنشئت عام 1976، تقدم الشركة خدمات الاتصالات للهاتف الثابت، والنقال، والإنترنت، وقد ساهمت في تغطية خدمات الهاتف المحمول في دولة الإمارات بجودة عالية مما جعل معدل استخدام الهواتف المتحركة من بين أعلى المعدلات العالمية، تدير اتصالات 14 شركة اتصال خارج دولة الإمارات في كل من الشرق الأوسط، وآسيا، وأفريقيا، يبلغ عدد المشتركين حالياً أكثر من 32 مليون مشترك.



8. اتصالات قطر كيوتل : Qtel هي المورد الوحيد لخدمات الاتصالات في دولة قطر، تأسست الشركة عام 1998، توفر الشركة خدمات الهاتف المحمول في سلطنة عمان أيضا، تعتبر كيوتل أول شركة اتصالات في الشرق الأوسط تدخل خدمة GSM ، توفر الشركة خدمات الاتصالات الثابتة، والمتنقلة، والانترنت، والواي فاي، وخدمة الكيبل فيجين، كما أدخلت لأول مرة خدمة البث المرئي الرقمي للأجهزة المحمولة.
9. الاتصالات البحرينية بتلكو : Batelco شركة مساهمة تأسست في 1981 بدولة البحرين، تقدم الشركة خدمات اتصال الهاتف المحمول، خدمة البريد الصوتي، خدمة GSM ، عملت الشركة على تشغيل كابل يربط البحرين مع الكويت، وقطر، والإمارات، أسست الشركة شركة بتلكو الأردن عام 2000، اشترت الشركة أسهم في إحدى شركات الهاتف النقال في الهند.
10. مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج : Orange تلعب دورا هاما في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، إذ تقدم خدمات الهاتف الثابت، والمحمول، وخدمات الأنترنت، تبنيت الشركة في 2007 علامة Orange التابعة لمجموعة فرانس تيليكوم، في جميع خدمات الاتصالات، وذلك بهدف تزويد السوق الأردني بخدمات الاتصالات المتطورة، تقدم الشركة أفضل الباقات في عالم الاتصالات، وتغطي الشركة خدمات الاتصالات في الأردن لأكثر من 2.9 مليون عميل بأفضل الأسعار.

## المبحث الثاني: تقديم مجمع الاتصالات الجزائرية

من خلال تقديم مجمع الاتصالات الجزائرية سنحاول؛ التطرق لبذرة عن مجمع اتصالات الجزائر وكذا تقديم بعض تحديات وإنجازات المجمع.

### المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

التعريف بمجمع اتصالات الجزائر، أهداف ومهام مجمع اتصالات الجزائر هي العناصر التي تستعرضها هذه النبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

### الفرع الأول: التعريف بمجمع اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم: B001808302. بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي<sup>1</sup> :

● اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال .

● اتصالات الجزائر الفضائية (RevSat ATS) : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

## الفرع الثاني: أهداف ومهام مجمع اتصالات الجزائر

تتمثل كل من أهداف ومهام المجمع في النقاط التالية<sup>1</sup>:

### 1. الأهداف:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، ويمكن وأن نذكر بعض الأهداف منها:

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، حيث تتوجه هذه الخدمات إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات الاتصالات، التوزيع، السياحة، الخدمات، الصناعة، النقل، وكذا الإعلام الآلي؛
- توسيع وتكثيف جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة؛
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة؛
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية، وجعلها موثوق بها أكثر، وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام؛
- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسات الإعلام في الجزائر؛
- إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة؛
- تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من الاشتراكات.

### 2. المهام:

تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها بالمهام التالية:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرساليات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستمرار تسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين لشبكة الاتصالات؛
- تميل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

1- معلومات متحصل عليها من خلال مقابلة مع مدير التسويق بالمؤسسة وكذا موقع المجمع الإلكتروني، <https://www.algeriatelecom.dz/AR>

## المطلب الثاني: تحديات وانجازات المجمع

تتمثل التحديات والانجازات في ما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: التذكير بتحديات ما قبل سنة 2002 :

- قبل صدور قانون 03/2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6 % مقابل 8 % في باقي دول المغرب العربي و 40 % في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك:
- أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات؛
  - كانت شبكات إعلام المؤسسات منعدمة تقريبا، كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت؛
  - كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت؛
  - كانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

### الفرع الثاني: أكبر التحديات منذ نشأتها:

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات. بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

### الفرع الثالث: حصيلة الإنجازات 2003 - 2013

تتمثل هذه الانجازات في:

1. الشبكة الوطنية:

الشكل رقم(20): شبكة الألياف المنجزة عبر القطر الوطني



المصدر : [https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations)

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية. قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013 ، 47.000 كم. من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم.

## 2. الشبكة الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وأرضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. توفر الصلة التحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت. زيادة إلى الصلات التحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (اسبانيا). من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP)

## 3. شبكة النفاذ:

كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز ومنهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL. عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14 % في شهر مارس 2013 وبممتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013. كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 %.

## 4. الانترنت:

عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا. وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية. وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 تم 10.8 Gbps في 2007 تم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي (ALPAL2، SMW4، ومزودين دوليين للانترنت (Telecom Italie و France Telecom وغيرها)

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع +ADSL2.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI. لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا +ADSL2، كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

### 5-3 شبكات الشركات:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة. تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم. كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55 % للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 % منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.

وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

### 6-3 الشبكة التجارية:

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

### 7-3 الموارد البشرية:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 %، أما اليوم وبعد عشر سنوات، لدينا 5.879 إطار وإطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27 %.

فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

منذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات. من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

الجدول رقم(18): عدد المستخدمين الى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	342	921	220	329	1812
الجزائر	24	873	972	1326	3195
عناية	14	550	331	456	1351
بشار	15	337	224	282	858
بلدية	14	602	411	562	1589
باتنة	13	532	390	443	1378
الشلف	16	461	305	435	1217
قسنطينة	23	982	576	711	2292
الأغواط	18	302	203	248	771
ورقلة	17	548	370	601	1536
وهران	21	724	420	625	1790
سطيف	17	650	329	438	1434
تلمسان	16	464	293	418	1191
تيزي وزوا	11	373	335	427	1146
المجموع	561	8319	5379	7301	21560

المصدر: <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=effectifs>



## المبحث الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة، فيما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي، وكذا منتجاتها وأهدافها.

### المطلب الأول: تقديم للمديرية العملية للاتصالات بالبويرة

يهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بما يسمح بترقية خدماتها، من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للمديرية العملياتية للاتصالات.

### الفرع الأول: نشأة المديرية

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق، ونظرا للاختلاف المطروح حول انفصال الوظائف انبثق آخر تعديل على هيكل المديرية العملياتية وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات مصادق عليه من طرف القرار<sup>1</sup> رقم 123 في 07 ماي 2017 .

المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة تتكون من ثلاث مديريات فرعية<sup>2</sup>:

- المديرية التقنية؛
- مديرية الوظائف المساعدة؛
- المديرية التجارية.

#### 1. المديرية التقنية: تتكون من:

- مصلحة شبكة الدخول؛
- مصلحة شبكة النقل؛
- مصلحة التخطيط والمتابعة؛
- مركز الطاقات والبيئة؛

1- انظر الملحق رقم:01

2- انظر الملحق رقم:01.

## 2. مديرية الوظائف المساعدة: تتكون من:

- مصلحة المالية والمحاسبة؛
- مصلحة الشراء واللوجستيك؛
- مصلحة الموارد البشرية؛
- الخدمات القانونية؛
- خدمات الأرشفة والتوثيق.

## 3. المديرية التجارية: تتكون من:

- مصلحة التخطيط والمتابعة؛
- مصلحة المبيعات؛
- مصلحة التنسيق؛
- مصلحة الدعم التسويقي.

## الفرع الثالث: مهام وأهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة

في ما يلي مهام وأهداف المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة<sup>1</sup>:

### 1. مهام المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة:

تتمثل مهام المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة في ما يلي:

- رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %؛
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانيت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة؛
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

1- معلومات متحصل عليها من خلال مقابلة مع مدير التسويق للمؤسسة.

## 2. أهداف المديرية العمليانية للاتصالات بالبويرة:

تتمثل مهام المديرية العمليانية للاتصالات بالبويرة في ما يلي:

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية؛
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- تطوير شبكة فعالة تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية؛
- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات؛
- تحسين قيمة المبيعات.

### المطلب الثاني: المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع البويرة"

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر من عدة مصالح أهمها مديرية التسويق باعتبارها مصلحة مهمة جدا حيث سوف نتطرق إلى تعريفها هيكلها التنظيمي وكذا أهدافها وأهميتها.

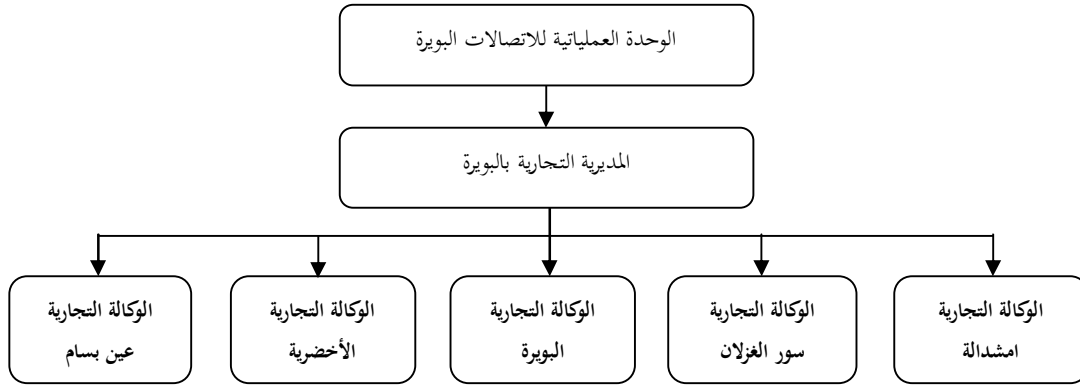
### الفرع الأول: التعريف بالمديرية التجارية بالبويرة

هي إدارة مهمة من بين الإدارات التي تتكون منها مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي بدورها تتكون من أربع مصالح وهي<sup>1</sup>:

- مصلحة التخطيط والمتابعة؛
- مصلحة المبيعات؛
- مصلحة التنسيق؛
- مصلحة الدعم التسويقي.

تغطي هذه المديرية التجارية مجموعة من الوكالات التجارية على مستوى ولاية البويرة كما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): المديرية التجارية بالبويرة وتنظيم وكالاتها التجارية



المصدر: من إعداد الباحث

1. مهام المديرية التجارية: تتمثل مهام المديرية التجارية في<sup>1</sup>:

- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل؛
- بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة؛
- التعرف بخدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية، أو عن طريق رجال البيع؛
- تحسين جمع المداخيل؛
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية والعمل كسفير للعلامة التجارية؛
- إنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون؛
- توجيه خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات السياحية، الصناعية، النقل، وكذا الإعلام الآلي، لذا تقترح عروضاً متعددة تتكيف مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من أجل ضمان علاقة جيدة مع الزبون.

2. أهداف المديرية التجارية:

للمديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عدة أهداف أهمها ما يلي:

- أولوية خدمة العميل: لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقاً من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق التي تتبناها إستراتيجية تمكين العاملين. وأهم المبادئ الأساسية لتلبية خدمة العميل والعناية به هي ما يلي؛ التلبية الفورية، القدرة على تلبية الوعود، الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات، إبداء المودة، دقة وشمول المعلومات، الاتصالات مع العميل، حق العميل في الاعتراض.

1- معلومات متحصل عليها خلال مقابلة مع مدير التسويق للمؤسسة.

- **تنمية المورد البشري:** إن تحقيق إستراتيجية تمكين العاملين في منظمات الخدمات تتطلب إعطاء الأولوية للعنصر البشري، وعليه لا يمكن لأية عملية تأهيل تتم داخل منظمة خدمية كالمديرية التجارية لاتصالات الجزائر بالبويرة أن تتجاهل أو تبعد العنصر البشري من أولوياتها.
- **التحسين المستمر للعمليات:** ويقصد به تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها تقديم الخدمة للعميل، وبشكل مستمر لضمان توافرها مع حاجات ورغبات العميل، وأن تكون هناك دائما جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس. ولهذا الهدف أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:
  - إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات السوق والمجتمع المحيط بها؛
  - تحقيق الأداء المتميز لوكالاتها التجارية من خلال تقليل الأخطاء، وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات في تقديم الخدمة للعميل من حيث الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة؛
  - خلق مناخ عمل ملائم تسوده العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين في الوكالات، من خلال تحفيزهم للمشاركة في تحديد وحل المشاكل التي تواجه عملهم؛
  - يهدف التحسين للعملية إلى جعل الوكالات تكسب ميزة تنافسية تجعلها قوة دافعة نحو الأمام.

### المطلب الثالث: شبكة المعلوماتية للمديرية العملياتية للاتصالات

سنتناول في هذا المطلب الشبكة التي تعتمد عليها المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة، ومكوناتها، وشكلها الهندسي.

#### الفرع الأول: تعريفها ونشأتها

هي شبكة انترانيت محلية تربط المديرية العملياتية للاتصالات مع مختلف وحداتها التجارية والتقنية (وكالات تجارية، مراكز الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذه الشبكة مبروطة بموجة fouteur على مستوى المديرية الإقليمية، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة. وقد بدأ العمل بها في نهاية 2004م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

## الفرع الثاني: مكونات ووسائل الربط

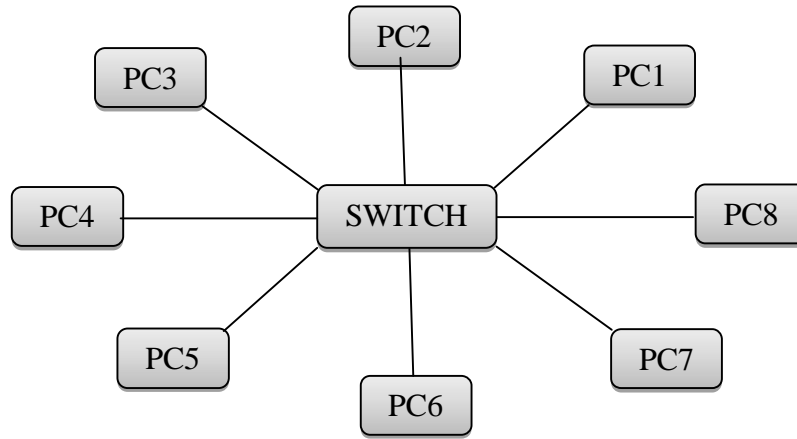
تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملياتية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي:

1. أجهزة الحاسوب، المحولات، الموجة؛
2. مودم للربط بشبكة الانترنت؛
3. بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب؛
4. كابل ألياف البصرية للربط بين الوحدات؛
5. كابل الزوج الملتوي أو الجدول غير معزول وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة UTP أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات؛
6. طابعة الشبكات.؛
7. نظام استغلال.

## الفرع الثالث: الشكل الهندسي للشبكة

إن الشكل الهندسي المعمول به في المديرية العملياتية هو الشكل النجمي بحيث يرتبط كل حاسوب، بالمحمول المركزي (SWITCH) للمديرية ونفس التصميم يطبق على باقي الوحدات التابعة لها. يمكن أن نوضح بشكل تفصيلي تصميم الشبكة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (22): هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملياتية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات مقابلة مع أحد الموظفين بالمركز العملياتي للشبكة

من خلال الشكل يظهر أن شبكة الربط المعلوماتي تتيح الامكانية لمستعمل الشبكة الوصول الى المعلومات التي يحتاجها ضمن نطاق عمله من أي حاسوب متصل بالشبكة.

## الفرع الرابع: التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنت بالمديرية العمليانية للاتصالات:

شبكة الانترنت في المؤسسة بمثابة حامل أو سند تحمل عليه التطبيقات المختلفة للمؤسسة ونعرفها كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. نظام المعلومات (GAIA)

وهو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا النظام على تحليل واستغلال تسيير الزبائن في الميدان الجاري والتقني والمالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير هيكل المؤسسة ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني، حيث يملك كل فرد اسم مستخدم وله كلمة مرور خاصة به، وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر، حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالدخول والعمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع، ويغطي نظام GAIA أربعة ميادين وهي:

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري؛
- التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات؛
- تسيير الشبكة؛
- الفواتير والتحصيل.

### 2. نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS):

نظام يستغل شبكة الانترنت بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، هذا النظام يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.

### 3. تطبيق خاص بالبريد الالكتروني (MESSAGERIE):

ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة، وباقي المديرية العملية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail) محتواه عبارة عن تعليمات مصلحة، طلب إحصائيات والتعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد، وهو يختلف من مصلحة لأخرى، ولا يسمح بالدخول والوصول إليه إلا لعدد محدد من إطارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

### 4. موقع المؤشر (Mouacher):

وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور، والمعلومات والإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة سنوات في مجالات عدة، وهي: التحصيل للمستحقات الهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة، الأجور، تقسيم الموارد البشرية.

1- معلومات متحصل عليها خلال مقابلة مع مسؤول بالوحدة التقنية للمؤسسة.

## المبحث الرابع: منهجية الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تخطيط الدراسة، تصميم وتنفيذ الدراسة، الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

### الفرع الأول: إشكالية الدراسة

تعتبر إدارة المعرفة من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمدها المنظمات الحديثة، فالمنظمات تحاول بكل الطرق الحصول على المعرفة الجديدة، وإدارة كل الظروف المحيطة بالمعرفة والتي تساعدها للتميز من أجل بناء رأس مال معرفي بالإضافة إلى رأس مالها المادي، الأمر الذي فتح باب المنافسة أمام عدد كبير من المنظمات. ومواكبة لهذا تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال فروعها جاهدة من أجل تحصيل الرصيد المعرفي لها من خلال تعزيزه لدى موظفيها، وكذا توفير الشروط التي تساعد على التحكم في عمليات إدارة المعرفة من أجل ابتكار كل ما هو جديد من أجل تحسين أدائها. كما أدركت أن تبنيها لنهج إدارة المعرفة سيرقى بها إلى مكانة مرموقة محليا. من أجل معرفة هل تبني إدارة المعرفة يؤثر في الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، قمنا بإجراء دراسة ميدانية تم صياغة إشكالياتها الرئيسية كما يلي:

هل لتبني عمليات إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق

### لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟

ومنه يمكننا طرح أسئلة الدراسة كما يلي:

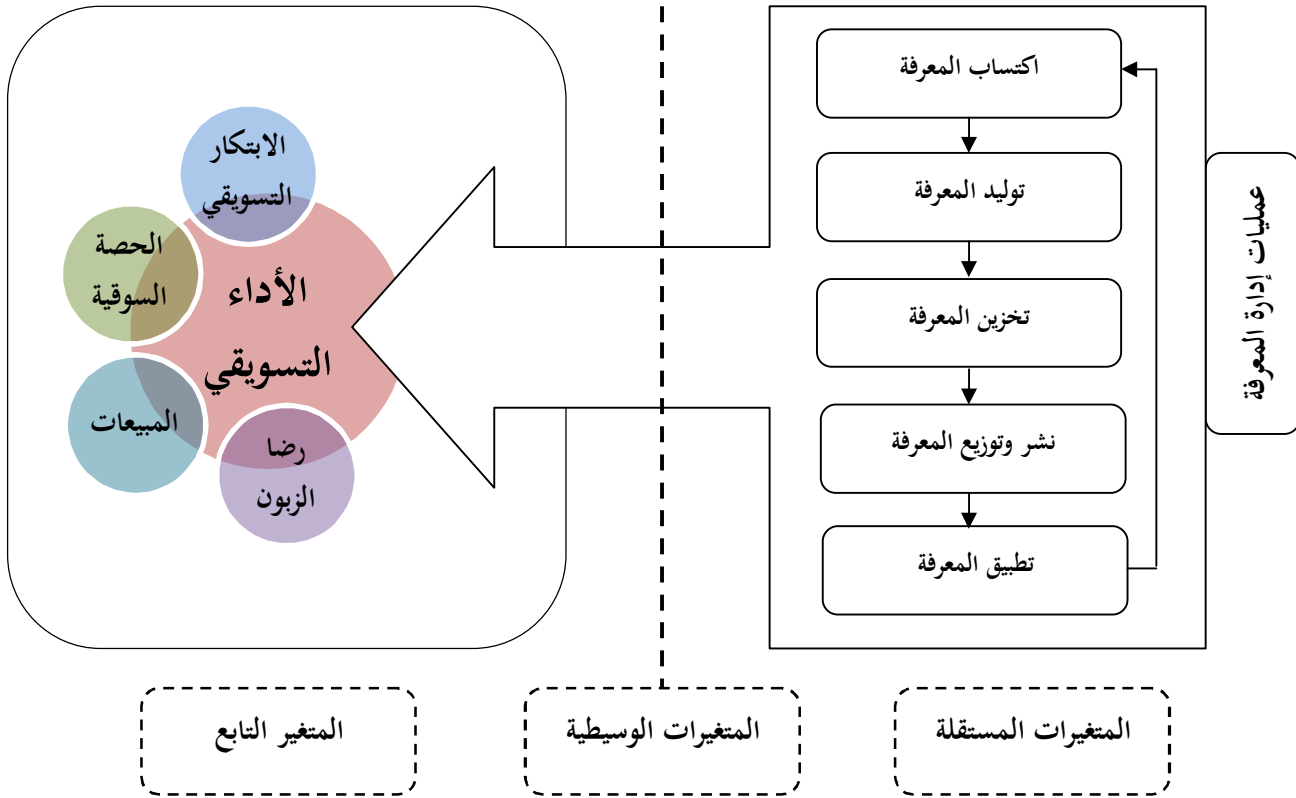
1. ما هي طبيعة العلاقة بين اكتساب المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
2. ما هي طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
5. ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟



## الفرع الثاني: نموذج الدراسة

من خلال القراءة المتأنية والتحليلية للدراسات السابقة، لاحظنا أن هناك اختلافا وتنوعا في تحديد واستخدام عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، ونفس الأمر بالنسبة لمقاييس الأداء التسويقي كمتغير تابع، أما بالنسبة لدراستنا فارتأينا أن يكون نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (23): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

- **المتغيرات المستقلة:** تتمثل في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث تم اعتماد هذه العمليات وفق الدراسة النظرية والتحليل الذي قمنا به سابقا؛
- **المتغير التابع:** يتمثل في الأداء التسويقي، ووفق الدراسة النظرية والتحليل ارتأينا الاعتماد على الأبعاد (الابتكار، رضا الزبون، الحصة السوقية، والمبيعات)؛
- **المتغيرات الوسيطة:** هي المتغيرات التي يمكن أن تتأثر على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أن هناك علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أصبحت تعتمد على تأثير المتغير الثالث، في حالة دراستنا هذه نجد أن المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفترات التدريبية، الترقية، أضف لها مدى إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي، هي متغيرات يتم أخذها بعين الاعتبار خلال دراستنا.

### الفرع الثالث: فرضيات الدراسة

محاولة منا لإيجاد تصور فرضي يعبر عن الإشكالية التطبيقية المطروحة ارتأينا وضع فرضيتين أساسيتين تنطويان على مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

تمثلت الفرضية الرئيسية الأولى في:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الوسيطة عند

مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$

من أجل اختبار استقلال إجمالي كل محور من محاور الدراسة على المتغيرات الوسيطة في الاستبيان (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفترات التدريبية، الترقية، إدراك مفهوم الأداء التسويقي)، لا بد من اختبار الفرضيات التالية باستخدام المقارنة بين المتوسطات (عن طريق الاختبارات التي سنذكرها لاحقا)، والتي نوردتها كما يلي:

- الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للفترات التدريبية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للترقية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لإدراك مفهوم الأداء التسويقي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

من أجل معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية يمكن طرح مجموعة من الفرضيات الجزئية لها كالتالي:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الرابعة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛
- الفرضية الخامسة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

### المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

سنستعرض خصائص عينة الدراسة، وصف وتحليل أداة الدراسة، الإجراءات المتبعة لتحليل الاستبيان

### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في ترقية وتحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم اختيار مجتمع الدراسة متمثل في موظفي التسويق بمجمع اتصالات الجزائر كمجتمع للدراسة. تم اللجوء إلى اختيار عينة مقصودة تتمثل في كل موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة البالغ عددهم\* 96 موظف. تم توزيع 100 استبيان، كان عدد الاستبيانات المقبولة بعد عملية الاسترجاع 92 استبيان، بعد عملية التفرغ تم التوصل إلى 71 استبيان صالح للتحليل بنسبة 71 بالمائة.

\* - حسب تصريح مدير التسويق بالمؤسسة.

## الفرع الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

### 1. إعداد قائمة الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات عينة الدراسة أي موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة وقد تم إتباع الخطوات التالية لبناء وتصميم هذا الاستبيان:

- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء وصياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة عدد من الأكاديميين خاصة أساتذة التسويق لتحديد أبعاد الاستبيان وكذا فقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان.
- محاولة وضع مجموعة من العبارات لتغطية كل محور من المحاور السابقة.
- تصميم الاستبيان الأولي بمجموعة من المحاور بلغت ثلاثة محاور.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين<sup>1</sup> من أساتذة الجامعة أصحاب التخصص.
- بناء على آراء المحكمين تم ضبط وتعديل عبارات الاستبيان مع حذف وإضافة بعض العبارات حسب أهميتها، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين، تمثل القسم الأول في مجموعة من الأسئلة العامة عن مفردات العينة كالمستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة، الخضوع لفترات تدريبية، والترقية، أما القسم الثاني فشمّل ثلاث محاور رئيسية، **تضمن المحور الأول:** عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة، أما **المحور الثاني:** تضمن عبارات تهدف لمعرفة مدى إدراك موظف التسويق لمفهوم الأداء التسويقي، أما **المحور الثالث:** تضمن أبعاد الأداء التسويقي.

### 2. أقسام الاستبيان: يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

أ. **القسم الأول:** يضم مجموعة من المتغيرات لأفراد عينة الدراسة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالمؤسسة، الخضوع لفترات تدريبية، والترقية)، حيث ضم هذا القسم أربع متغيرات.

ب. **القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من محاور الدراسة كما يلي:

• **المحور الأول:** يمثل عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة بمجموع (25) عبارة مقسمة إلى:

- **أولاً:** اكتساب المعرفة؛ تضمن عبارات خاصة بعملية اكتساب المعرفة واشتمل على (05) عبارات؛
- **ثانياً:** توليد المعرفة؛ تضمن عبارات خاصة بعملية اكتساب المعرفة واشتمل على (05) عبارات؛
- **ثالثاً:** نشر وتوزيع المعرفة؛ تضمن عبارات خاصة بعملية اكتساب المعرفة واشتمل على (05) عبارات؛
- **رابعاً:** اكتساب المعرفة؛ تضمن عبارات خاصة بعملية اكتساب المعرفة واشتمل على (05) عبارات؛
- **خامساً:** تطبيق المعرفة؛ تضمن عبارات خاصة بعملية اكتساب المعرفة واشتمل على (05) عبارات.

1- انظر الملحق رقم:03

2- انظر الملحق رقم:04

- **المحور الثاني:** يمثل مدى إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي بمجموع (05) عبارات.
  - **المحور الثالث:** يمثل أبعاد الأداء التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة بمجموع (20) عبارة مقسمة إلى:
    - **أولاً:** الابتكار التسويقي؛ تضمن عبارات خاصة بعملية الابتكار واشتمل على (05) عبارات؛
    - **ثانياً:** الحصة السوقية؛ تضمن عبارات حول الحصة السوقية واشتمل على (05) عبارات؛
    - **ثالثاً:** المبيعات؛ تضمن عبارات حول المبيعات واشتمل على (05) عبارات؛
    - **رابعاً:** رضا الزبون؛ تضمن عبارات حول رضا الزبون واشتمل على (05) عبارات؛
- تتضمن إجابات كل عبارة من عبارات الاستبيان مجموعة من الدرجات موزعة وفق سلم ليكارت الثلاثي، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): درجات مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

المصدر: من إعداد الباحث

من أجل تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب طول المقياس كالتالي:  $K = R/N$

K: طول الفئة.

R: المدى ويمثل المسافات التي حصرت بينها الأرقام 1،2،3 وهي  $2=1-3$ .

N: عدد الفئات وهو 3.

$$K = \frac{2}{3} = 0.66$$

وبالتعويض في المعادلة نجد: وعليه يكون اتجاه إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	الفئات
موافق	[1.66 - 1.00]
محايد	[2.33 - 1.67]
غير موافق	[3.00 - 2.34]

المصدر من إعداد الباحث

حيث المتوسط الحسابي المفترض في دراستنا هذه هو:  $2 = (3/(1+2+3)) = (2 = 3/6)$ .

### الفرع الثالث: الإجراءات المتبعة لتحليل البيانات.

مرت عملية تهيئة البيانات للتحليل بالمراحل التالية:

1. **مراجعة البيانات:** حيث تم مراجعة الاستبيانات المسترجعة واستبعاد البعض منها لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث تم التوصل في الأخير إلى 71 استبيان صالح للتحليل بنسبة 71 بالمائة وهي نسبة مرتفعة.

2. **تبويب البيانات:** حيث تم ترميز الاستبيانات والأسئلة لتسهيل عملية تفرغ البيانات من خلال:

- ترقيم الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل من 1 إلى 71.
- ترميز العبارات من خلال استبدال كل عبارة برمز<sup>1</sup>.
- إعطاء أوزان للإجابات:

في ما يتعلق بالقسم الأول: **المعلومات العامة لعينة الدراسة**

المتغير الأول: **المستوى التعليمي:** ثانوي أو أقل (1)؛ جامعي أو أكثر (2).

المتغير الثاني: **سنوات الخبرة:** 1-5 (1)؛ 6-10 (2)؛ 11-15 (3)؛ 16 فأكثر (4).

المتغير الثالث: **الفترات التدريبية:** نعم (1)؛ لا (2).

المتغير الرابع: **الترقية:** نعم (1)؛ لا (2).

في ما يتعلق بالقسم الثاني: **محاور الدراسة موافق وزنه (1)؛ محايد وزنه (2)؛ غير موافق وزنه (3).**

3. **تفرغ البيانات:** تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات في الحاسوب بعد الانتهاء من عملية الترميز

وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS إصدار 19.

4. **تحليل البيانات:** بعد الانتهاء من تهيئة البيانات تم الانتقال إلى مرحلة التحليل الكمي وعرض النتائج.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات.

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 19 في عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- معامل الارتباط سبيرمان<sup>1</sup> sperman.
- اختبار كولموجروف - سميرنوف<sup>2</sup> kolmogrov-smirnov.
- اختبار كروسكال واليس<sup>3</sup> kruskal-wallis test.
- اختبار مان ويتني<sup>4</sup> Mann-whitney

1- معامل الارتباط سبيرمان (Sperman) وهو بديل عن معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، يستعمل في حال الاختبارات اللامعلمية، وهو يقيس قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. حيث تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة  $H_1$  تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

2- يستخدم هذا الاختبار لمعرفة إذا كانت بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويسمى أيضا باختبار التوزيع الطبيعي، حيث تركز الفرضية الصفرية  $H_0$  على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك في حالة مستوى المعنوية الناتج عن الاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد وهو 0.05، وترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05، تقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي. في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نطبق عليها الاختبارات المعلمية (Parametric tests) كاختبار ستودنت للعينة الواحدة، تحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون.

الحالة الثانية وهي كون بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي نعتمد على إجراء الاختبارات اللامعلمية (non-Parametric tests) كبديل عن الاختبارات المعلمية والمتمثلة في اختبار كروسكال واليس، ومعامل الارتباط سبيرمان.

3- يعتبر من الاختبارات اللامعلمية وهو بديل عن اختبار التباين one way anova للعينة الواحدة، يتم الاعتماد عليه لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية حيث.

تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

تفترض الفرضية البديلة  $H_1$  أنه هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

4- من الاختبارات اللامعلمية، وهو اختبار مقارنة بعدي لمعرفة سبب الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

## المبحث الخامس: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال العناصر التي ستذكر في ما يلي.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختيار الاختبارات المناسبة (المعلمية أو اللامعلمية) التي يجب القيام بها، تم إجراء اختبار على بيانات الاستبيان من أجل معرفة نوع التوزيع الذي تتبعه، حيث تم الاعتماد على اختبار كولموجروف-سميروف (K-S) والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها عند تطبيق الاختبار على محاور الاستبيان<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم(21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (K-S)

عدد العبارات	مستوى المعنوية	
25	0.000	محور إدارة المعرفة
20	0.000	محور الأداء التسويقي
45	0.000	مجموع عبارات الاستبيان

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع محاور الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن قيمة المعنوية (Sig) المحصل عليها أقل من مستوى المعنوية الفرضي 0.05، أي نقبل الفرض البديل  $H_1$  أي أن بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.



### المطلب الثاني: تحليل صدق وثبات فقرات الاستبيان

يقصد بصدق فقرات الاستبيان مدى صلاحية العبارات لقياس المحاور التي تم وضعها، وفي هذه المرحلة نجد أن صدق الاستبيان تم التأكد منه من خلال:

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبيان

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص للقيام بتحكيمة<sup>1</sup>، من خلال محاولة معرفة مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي وضعت ضمنه، والتأكد من مدى شمول عبارات الاستبيان لمشكلة الدراسة بالإضافة لسلامة اللغة وصياغة الجمل والعبارات، وتم تعديل وضبط الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة.

#### الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان

يقصد به درجة اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال حساب معامل الارتباط sperman، لكل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه.

#### 1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة):

سنقوم بحساب معامل الارتباط sperman لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الأول للاستبيان المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة ضمن الدرجة الكلية<sup>2</sup> لكل بعد، النتيجة في الجدول الموالي<sup>3</sup>:

الجدول رقم(22): معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل للبعد

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة		العبارة	
الرقم	البعد الأول: اكتساب المعرفة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البحث عبر الانترنت	0.581	0.000
2	الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة	0.319	0.007
3	السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	0.381	0.001
4	احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف الموجودة بالمؤسسة	0.434	0.000
5	لدى المعارف اللازمة لأداء مهام في المؤسسة	0.353	0.003

1- انظر الملحق رقم:03

2- الدرجة الكلية للمحور تمثل المتوسط المرجح لكل أوزان إجابات المستجوبين ضمن المحور ككل، حيث قمنا بحساب الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحاور، إضافة إلى الدرجة الكلية لكل محور من المحاور، ذلك ليتم التعامل مع هذه الدرجة دون اللجوء إلى التعامل مع كافة العبارات مرة واحدة. انظر الملحق رقم:07

3- انظر الملحق رقم:08

البعد الثاني: توليد المعرفة			
0.051	0.232	توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	1
0.016	0.149	تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	2
0.000	0.689	إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	3
0.000	0.580	استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	4
0.000	0.752	إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	5
البعد الثالث: تخزين المعرفة			
0.030	0.258	الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	1
0.000	0.441	تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	2
0.003	0.347	قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	3
0.002	0.361	في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	4
0.001	0.393	تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	5
البعد الرابع: نشر وتوزيع المعرفة			
0.000	0.652	الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	1
0.026	0.264	المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	2
0.000	0.504	المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	3
0.016	0.284	المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	4
0.000	0.566	إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	5
البعد الخامس: تطبيق المعرفة			
0.000	0.513	تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	1
0.000	0.558	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	2
0.000	0.574	نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	3
0.000	0.670	مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	4
0.000	0.599	إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	5

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات أبعاد المحور الأول المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائيا<sup>1</sup> عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، وبذلك نستطيع القول أن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الأول الخاص بعمليات إدارة المعرفة على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

1- حيث تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة  $H_1$  تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

## 2. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني (إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي):

سنقوم بحساب معامل الارتباط sperman لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الثاني للاستبيان المتعلق بإدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي ضمن الدرجة الكلية للمحور، النتيجة في الجدول الموالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(23): معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني: إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي			
الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحدد الأداء التسويقي قدرة المؤسسة على النمو أو الانكماش	0.292	0.014
2	الأداء التسويقي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة المحيطة	0.308	0.009
3	الأداء التسويقي يقيس مدى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل بها	0.232	0.002
4	الأداء التسويقي يوفر معلومات لغرض التخطيط واتخاذ القرارات	0.352	0.000
5	الأداء التسويقي يكشف الموظفين ذات الخبرة والمعرفة ووضعها في المكان المناسب	0.506	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات المحور الثاني المتعلق بإدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائياً<sup>2</sup> عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$  ، وبذلك نستطيع القول أن العبارات المكونة للمحور الثاني الخاص بإدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

## 3. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث (أبعاد الأداء التسويقي):

سنقوم بحساب معامل الارتباط sperman لكل عبارة من العبارات التي تشكل أبعاد المحور الثالث للاستبيان المتعلق بالأداء التسويقي ضمن الدرجة الكلية لكل بعد، النتيجة في الجدول الموالي<sup>3</sup>:

1- انظر الملحق رقم:09

2- حيث تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة  $H_1$  تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  .

3- انظر الملحق رقم:10

الجدول رقم(24): معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات أبعاد المحور الثالث مع الدرجة الكلية لكل للبعد

		المحور الثالث: أبعاد الأداء التسويقي	الرقم
		العبرة	
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد الأول: الابتكار التسويقي	
0.004	0.340	توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	1
0.000	0.795	اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	2
0.000	0.613	العمل على تحسين منتجاتها	3
0.000	0.687	توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة	4
0.000	0.580	اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	5
		البعد الثاني: الحصة السوقية	
0.000	0.593	تعتبر المؤسسة الحصة السوقية أنها معيار لنجاحها	1
0.000	0.431	تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصة السوقية	2
0.000	0.493	اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	3
0.000	0.533	تتأثر الحصة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	4
0.000	0.546	تتأثر الحصة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	5
		البعد الثالث: المبيعات	
0.000	0.488	تحديث معارف الموظفين	1
0.000	0.668	القيام ببحوث السوق	2
0.000	0.541	الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتممينها	3
0.000	0.612	التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	4
0.001	0.383	تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	5
		البعد الرابع: رضا الزبون	
0.005	0.327	يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	1
0.010	0.303	يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	2
0.000	0.474	لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	3
0.000	0.722	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	4
0.000	0.594	الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة لعبارات أبعاد المحور الثالث المتعلق بالأداء التسويقي أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائياً<sup>1</sup> عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، وبذلك نستطيع القول أن عبارات الأبعاد المكونة للمحور الثالث الخاص بالأداء التسويقي على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4. الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

صدق الاتساق البنائي للاستبيان، من بين مقاييس صدق الاستبيان وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال استخدامه للاستبيان، ويبين هذا المقياس مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان، وللتحقق من ذلك استخدمنا مصفوفة الارتباط<sup>2</sup> (Correlation Matrix)، وهي أداة تحليلية تستخدم للكشف عن الارتباطات الإيجابية بين متغيرات الدراسة وقياس مدى قوتها وهي تدل على أن الفقرات تتناسب مع متغيرات الدراسة ويمكن تفسيرها والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة الارتباط.

الجدول رقم(25): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

محور الأداء التسويقي	محور عمليات إدارة المعرفة		
0.503	1.000	معامل الارتباط	محور عمليات إدارة المعرفة
0.000	-	مستوى الدلالة	
1.000	0.503	معامل الارتباط	محور الأداء التسويقي
-	0.000	مستوى الدلالة	
<b>0.821</b>	<b>0.724</b>	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للاستبيان
0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أن جميع المتغيرات ذات ارتباط إيجابي مع بعضها البعض، فنجد أن الارتباط بين محور عمليات إدارة المعرفة ومحور الأداء التسويقي بلغ 50.3 بالمائة وهي نسبة مقبولة، كما أن ارتباط هذين المحورين مع الدرجة الكلية للاستبيان بلغ 72.4 و82.1 بالمائة على التوالي، كما أنها دالة إحصائياً بمستوى دلالة بلغ 0,000 ودلالة ذلك أن فقرات الدراسة لها القدرة على تفسير المتغيرات ومنه نستنتج أن محاور الاستبيان صادقة ومتسقة.

1- حيث تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة  $H_1$  تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى المعنوية المحسوب فوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

2- انظر الملحق رقم:11

### الفرع الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

#### الجدول رقم(26): ثبات عبارات محاور الاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	
25	0.60	محور إدارة المعرفة
20	0.65	محور الأداء التسويقي
45	0.74	مجموع عبارات الاستبيان

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من النتائج في جدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ كانت مرتفعة لكل المحاور<sup>1</sup>، حيث تجاوزت 0.60 لكل محور، كما كانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.74، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ومقبول وبذلك نتأكد من صدق وثبات الاستبيان. مما يجعله صالحا لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

من أجل التأكد من أن العبارات تخدم غرض البحث نحذف في كل مرة عبارة من مجموع عبارات الاستبيان ونحسب معامل ألفا كرومباخ الكلي ونقارنه بالمعامل السابق لنكشف التغير في قيمته، ونطبق نفس العملية على العبارات واحدة تلو الأخرى لتأكد أن قيمة ثبات الاستبيان لا تتأثر بصفة كبيرة بأحد العبارات في حال حذفها.

#### الجدول رقم(27): قيم ألفا كرونباخ في حالة حذف عبارة كل مرة

العبارة	الفاكرونباخ
البحث عبر الانترنت	,747
الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة	,751
السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزيائن مثلا	,742
احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	,749
لدي المعارف اللازمة لأداء مهام في المؤسسة	,757
توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	,752
تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	,748
إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	,735
استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	,733
إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	,732
الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	,751
تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	,747
قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	,761
في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	,740

تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	,738
الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	,749
المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	,748
المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	,740
المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	,743
إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	,742
تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	,742
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	,735
نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	,734
مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	,729
إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	,738
توظيف كل إمكانياتها لتقسيم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	,741
اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	,727
العمل على تحسين منتجاتها	,744
توظيف المعارف الجديدة لا ابتكار طرق ومنتجات جديدة	,731
اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	,734
تعتبر المؤسسة الحصة السوقية أنها معيار لنجاحها	,743
تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصة السوقية	,741
اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	,744
تتأثر الحصة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	,742
تتأثر الحصة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	,751
تحديث معارف الموظفين	,747
القيام ببحوث السوق	,741
الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	,745
التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	,740
تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	,754
يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	,746
يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	,742
لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	,732
تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	,742
الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	,740

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منخرجات spss

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ عند حذف كل عبارة لوحدها من مجموع عبارات الاستبيان الكلي لم تتغير كثيرا في قيمة معامل ألفا كرومباخ، حيث بقيت في كل الحالات أكثر من 0.70، وهذا يؤكد ثبات عبارات الاستبيان بصفة كلية<sup>1</sup>.

1- انظر الملحق رقم:12

### المطلب الثالث: تحليل بيانات المتغيرات الوسيطة

المتغير الوسيط في البحث العلمي احد أنواع المتغيرات ذات الدور الثانوي في البحث؛ الذي جعلها هكذا هو علاقتها وحجمها بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. نجد أن المتغير الوسيط يقوم بدور الوساطة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع، اخترنا تحديد المتغير الوسيط من اجل المساعدة في تمرير التأثيرات على المتغيرات التابعة والمشاركة في رصد التأثيرات والعلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

الفارق الأساسي بين المتغيرات والمميز لها هو نوع العلاقة في ما بين تلك المتغيرات، فالمتغيرات المستقلة هي صاحبة التأثير، أما المتغيرات التابعة فهي من يقع عليها جمة تأثيرات المتغير المستقل، أما المتغير الوسيط فلا يحدث تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، المتغير الوسيط للتأثيرات بين المتغيرات.

في دراستنا هذه اعتبرنا أن المتغيرات الوسيطة تتمثل في؛ المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التدريب الترقية، إدراك مفهوم الأداء التسويقي. هذه المتغيرات هي التي من خلالها سيتم محاولة تمرير التأثيرات التي نريد إيصالها من المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، إلى المتغير التابع (الأداء التسويقي).

في الجزء الأول من الاستبيان الذي جاء بعنوان معلومات عامة لعينة الدراسة، تم تجميع بيانات متعلقة بالمتغيرات الوسيطة نستعرضها في ما يلي:

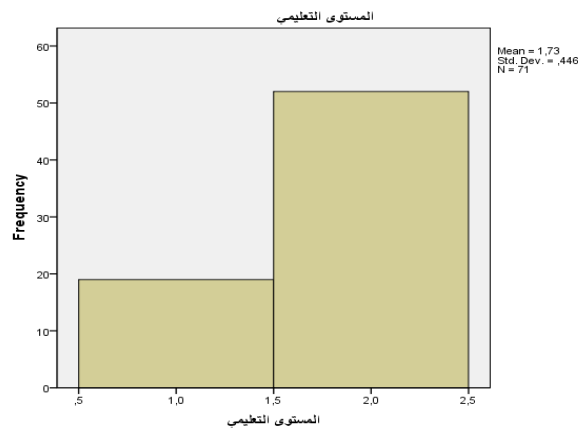
#### الفرع الأول: متغير المستوى التعليمي<sup>1</sup>

الجدول رقم(28): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
26.8	19	ثانوي أو أقل
73.2	52	جامعي أو أكثر

يتبين من الجدول والشكل المقابل أن نسبة 26.8% من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي أو أقل، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي أو أكثر 73.2%. نستنتج أن تركيبة موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة تعتمد بشكل كبير على الموظفين من أصحاب المستوى التعليمي الجامعي، وهذا يعكس توجه عملية التوظيف في المؤسسة حيث يعتمد على معايير تتطلب في شاغلي أغلب وظائف التسويق أن يكون لهم مستوى جامعي.

الشكل رقم(24): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS



## الفرع الثاني: متغير سنوات الخبرة<sup>1</sup>

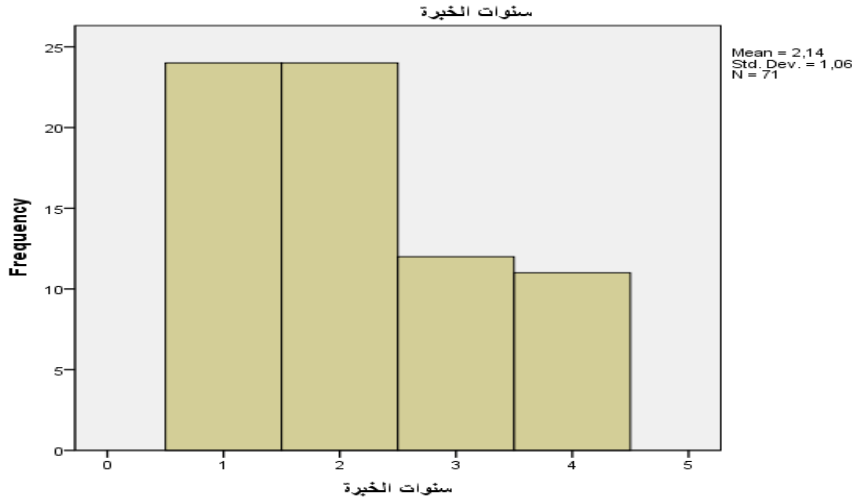
الجدول رقم(29): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
33.8	24	5-1
33.8	24	10-6
16.9	12	15-11
15.5	11	16 فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

وفي ما يلي التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

الشكل رقم(25): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

### التعليق:

يتبين من الجدول والشكل المقابل أن نسبة 33.8% من أفراد العينة لهم سنوات خبرة بالمؤسسة من 5 سنوات. في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة بالمؤسسة بين 6 و 10 سنوات 33.8%، وبلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة بالمؤسسة بين 11 و 15 سنة 16.9%، والنسبة الباقية أي 15.5%، تمثل أقدم الموظفين بالمؤسسة الذين لهم سنوات خدمة تفوق 16 سنة، نستنتج أن تركيبة موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة من حيث سنوات الخبرة تعتمد بشكل جد مقبول على الموظفين من أصحاب الخبرة الواسعة حيث أغلب موظفي التسويق لهم خبرة تفوق 6 سنوات، وهذا يعكس توجه المؤسسة في عملية الحفاظ على كوادرها وخبرتهم التي يحملونها.

### الفرع الثالث: متغير الفترات التدريبية<sup>1</sup>

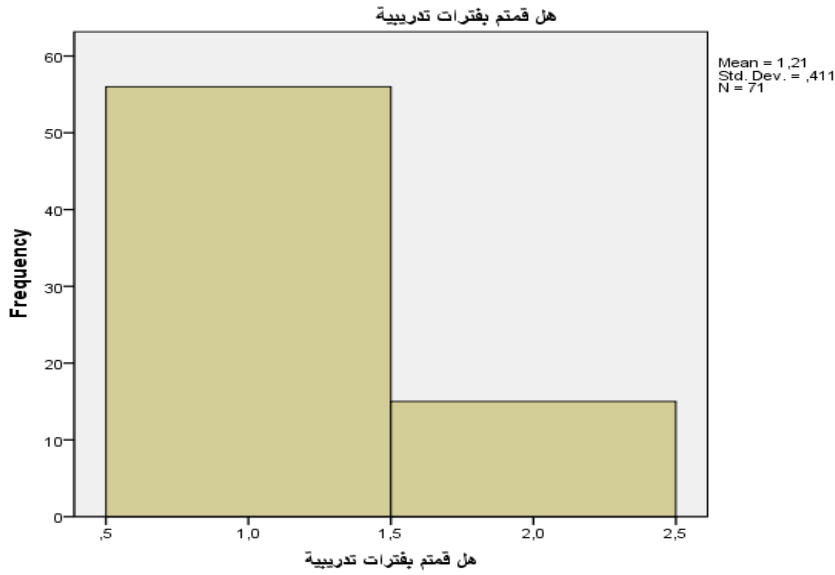
الجدول رقم(30): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفترات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الفترات التدريبية
78.9	56	نعم
21.1	15	لا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

وفي ما يلي التمثيل البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفترات التدريبية:

الشكل رقم(26): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفترات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

يتبين من الجدول والشكل المقابل أن نسبة 78.9% من أفراد العينة استفادوا من فترات تدريبية لتحسين مستواهم، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من التدريب 21.1%، من خلال هذه النسب يظهر مدى اهتمام المؤسسة بعملية التدريب، لكن لا يمكن الحكم على مدى فعالية التدريب إلا من خلال نتائجه وليس عدد المستفيدين، ولكي تكون لدينا نظرة عن طبيعة الأفراد المستفيدين من التدريب نجد الجدول التالي:

الجدول رقم(31): طبيعة الموظفين المستفيدين من التدريب

النسبة المئوية مقارنة بعدد الأفراد الكي المستفيدين من التدريب (56)	النسبة المئوية مقارنة بالفئة المنتمي إليها	عدد الموظفين الذين استفادوا من التدريب	الفئة
0.16=56/09	0.47=19/09	09	الموظفين ذوي مستوى ثانوي أو أقل
0.30=56/17	0.70=27/17	17	الموظفين ذوي سنوات الخبرة 1-5
0.62=56/35	0.94=37/35	35	الموظفين المستفيدين من الترقية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول يظهر أن 47% من الموظفين ذوي مستوى ثانوي أو أقل قد استفادوا من عملية التدريب وهم يمثلون نسبة 16% فقط من العدد الكلي للأفراد الذين استفادوا من التدريب، وهي نسب نراها ضعيفة نظرا لأن أصحاب المستوي التعليمي الأقل هم الأولى بعمليات التدريب من اجل تحسين أدائهم.

كما يلاحظ أن نسبة 70% من الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات قد تلقوا التدريب، وهي نسبة جيدة تعكس اهتمام المؤسسة بتكوين الرصيد المعرفي لدى الموظف الجديد نسبيا.

أيضا نجد أن 94% من الموظفين الذين تلقوا التدريب قد تمت ترقيتهم، وهم يمثلون نسبة 62% من إجمالي الأفراد المستفيدين من التدريب، وهي مؤشرات تعكس نسبيا أن التدريب يعتبر من أحد المعايير التي تستند عليها عملية الترقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

## الفرع الرابع: متغير الترقية<sup>1</sup>

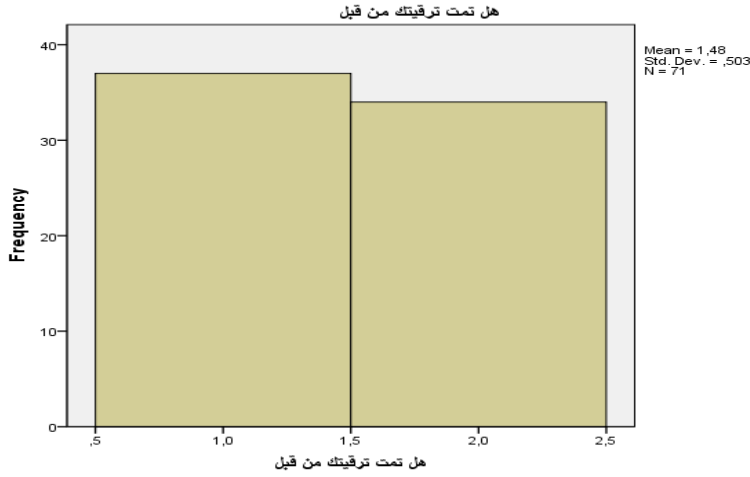
الجدول رقم(32): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الترقية

الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	52.1
لا	34	47.9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

وفي ما يلي التمثيل البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الترقية التدريبية:

الشكل رقم(27): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الترقية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

### التعليق:

يتبين من الجدول والشكل المقابل أن نسبة 52.1% من أفراد العينة استفادوا من الترقية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من الترقية 47.9%، هذا يعكس توجه المؤسسة في الاستفادة من مهارات موظفي التسويق لديها والاستثمار في كفاءاتهم في مستويات أعلى، لكن لا يمكن الحكم على معايير الترقية من خلال العدد فقط بل سنحاول مقارنتها بالمتغيرات التي ذكرناها، ولكي تكون لدينا نظرة عن طبيعة الأفراد المستفيدين من الترقية نجد الجدول التالي:

الجدول رقم(33):طباعة الموظفين المستفيدين من الترقية

المتغير	فئات المتغير	عدد الأفراد المستفيدين من الترقية	النسبة المئوية مقارنة بعدد الأفراد الكلي المستفيدين من الترقية
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	09	0.24
	جامعي أو أكثر	28	0.76
سنوات الخبرة	5-1	03	0.08
	10-6	11	0.30
	15-11	12	0.32
	16 فأكثر	11	0.30
التدريب	نعم	35	0.94
	لا	02	0.06
الترقية	نعم	37	1.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر؛ أن 76% من مجموع الأفراد الذين تم ترقيتهم لهم مستوى جامعي وأكثر كما أن حوالي 90% من الذين تمت ترقيتهم لهم من الخبرة أكثر من 6 سنوات وقد يصل إلى 16 سنة، كما أن 94% من الذين ترقوا تلقوا تدريب خلال مساهمهم بالمؤسسة، إذا يمكن القول أن أغلب أفراد العينة الذين استفادوا من الترقية تتوفر فيهم الشروط التالية: المستوى التعليمي (جامعي أو أكثر)، سنوات الخبرة (أكثر من 6 سنوات)، القيام على الأقل بفترة تدريبية)، هذا على الأقل ما تظهره النتائج المتعلقة بالعينة محل الدراسة تحت شرط المتغيرات السالفة الذكر.

الفرع الخامس: متغير إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي<sup>1</sup>

الجدول رقم(34): توزيع آراء أفراد العينة وفق متغير إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي

النسبة المئوية	التكرار	درجة الاستجابة	العبرة
73.2	52	موافق	يحدد الأداء التسويقي قدرة المؤسسة على النمو أو الانكماش
19.7	14	محايد	
7.0	05	غير موافق	
43.7	31	موافق	الأداء التسويقي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة المحيطة
42.3	30	محايد	
14.1	10	غير موافق	
87.3	62	موافق	الأداء التسويقي يقيس مدى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل بها
8.5	06	محايد	
4.2	03	غير موافق	
66.2	47	موافق	الأداء التسويقي يوفر معلومات لغرض التخطيط واتخاذ القرارات
19.7	14	محايد	
14.1	10	غير موافق	
42.3	30	موافق	الأداء التسويقي يكشف الموظفين ذات الخبرة والمعرفة ووضعه في المكان المناسب
15.5	11	محايد	
42.3	30	غير موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال نتائج الجدول يظهر أن اغلب إجابات موظفي التسويق تتجه نحو الإلمام بمفهوم الأداء التسويقي إلا أن الملاحظ في العبارة المتعلقة بأن الأداء التسويقي يكشف الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة ويضعها في المكان المناسب كانت الإجابات منقسمة بين الموافقة 42.3%، وعدم الموافقة بنفس النسبة، الأمر الذي يجعلنا نستنتج عدم إلمام موظفين بدور الأداء التسويقي كمتغير لتقييم أداء موظف التسويق باعتباره جزء منه، مما يسمح بكشف المعرفة لدى الأفراد ووضعه في المكان المناسب، هذا بالرغم من أننا وجدنا سابقا اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة بالتدريب والترقية، وقد يرجع سبب عدم الموافقة إلى عدم رضا هذه الفئة عن عمليات الترقية والأداء التسويقي للمؤسسة نسبيا.

### المبحث السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتم في هذا المبحث تحليل مختلف أبعاد ومحاور الاستبيان عن طريق الاعتماد على الإحصاء الوصفي وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات العينة، بغرض الإجابة على أسئلة البحث مع اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل اتجاهات موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر نحو محاور الاستبيان

سنحاول تحليل اتجاهات موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر نحو محاور الاستبيان من خلال استعمال أساليب الإحصاء الوصفي.

#### الفرع الأول: التذكير بمجالات المقياس الثلاثي ليكارت

#### الجدول رقم(35): اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	الفئات
موافق	[1.66 - 1.00]
محايد	[2.33 - 1.67]
غير موافق	[3.00 - 2.34]

#### المصدر من إعداد الباحث

من خلال هذا الجدول ينبغي التذكير أن نتائج المتوسطات الحسابية للعبارة التي سيتم عرضها في ما يلي تتشتت حول المتوسط الحسابي المفترض الذي ذكرناه سابقا وهو القيمة 2، هذا التشتت يكون ضمن المجال [1.00 إلى 3.00]، لذا وجب أن تكون المتوسطات الحسابية للعبارة ضمن هذا المجال، وسيتم التعليق عليها تبعا لانتمائها ضمن الفئات المحددة في الجدول أعلاه، كما سنستعرض من خلال الجداول التكرارات والنسب المئوية التي تدعم نتيجة المتوسط الحسابي، بالإضافة إلى تحديد الاتجاه العام لآراء العينة لكل عبارة.

## الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور عمليات إدارة المعرفة

يحتوي هذا المحور خمسة أبعاد نتناولها في ما يلي:

### 1. التحليل الإحصائي لبعدها اكتساب المعرفة:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(36): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد اكتساب المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد أقرب للموافقة	1.77	26.8	19	23.9	17	49.3	35	1- البحث عبر الانترنت
موافق	1.46	12.7	09	21.1	15	66.2	47	2- الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة
غير موافق	2.48	63.4	45	21.1	15	15.5	11	3- السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا
موافق	1.27	9.9	07	07	05	83.1	59	4- احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف الموجودة بالمؤسسة
موافق	1.54	11.3	08	31	22	57.7	41	5- لدي المعارف اللازمة لأداء مهامي في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر يرون عملية اكتساب المعرفة تتم من خلال الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة (بنسبة موافقة 66.2%؛ متوسط حسابي 1.46)، وقاعدة المعارف بالمؤسسة (بنسبة موافقة 83.1%؛ متوسط حسابي 1.27)، هذا يبين مدى تامين الفرد للمعلومة بمؤسسته واعتماده عليها.
- الملاحظ أيضا أن اكتساب المعرفة من مصادر خارجية كالزبائن مثلا كان محل عدم موافقة (بنسبة عدم موافقة 63.4%؛ متوسط حسابي 2.48)، وهو ما يبين عدم اهتمام المؤسسة بمصادر المعلومات الخارجية، هذا قد يكون لأن المؤسسة عمومية، فطبيعة هذه المؤسسات لا تشجع على البحث عن المعلومة من مصادر خارجية.
- في حين أن الردود تباينت في خصوص اكتساب المعلومة من الانترنت (بنسبة موافقة 49.3%؛ متوسط حسابي 1.77)، مما يجعلنا نقبل نسبيا أن أفراد العينة يلجئون للانترنت بحثا عن المعلومة.
- في حين يرى الأفراد (بنسبة موافقة 57.7%؛ متوسط حسابي 1.54)، أن لديهم المعارف اللازمة للعمل وهو أمر قد يؤثر على رغبة موظف التسويق في البحث وتحديد المعارف.



## 2. التحليل الإحصائي لبعث توليد المعرفة:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموحروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:  
الجدول رقم(37): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد توليد المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.34	8.5	06	16.9	12	74.6	53	1- توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين
موافق	1.48	12.7	09	22.5	16	64.8	46	2- تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية
محايد اقرب لعدم الموافقة	1.93	33.8	24	25.4	18	40.8	29	3- إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا
محايد اقرب لعدم الموافقة	1.93	33.8	24	25.4	18	40.8	29	4- استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة
محايد اقرب لعدم الموافقة	2.21	47.9	34	25.4	18	26.8	19	5- إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر يرون أن المؤسسة تقوم بتوفير برامج لتطوير المعارف والمهارات لديهم (بنسبة موافقة 74.6%؛ متوسط حسابي 1.34)، كما يرون أن هناك تشجيعا لهم على توليد الأفكار من خلال التدريب (بنسبة موافقة 64.8%؛ متوسط حسابي 1.48)، مما يثبت اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات الموظف من خلال التدريب.
- الملاحظ أيضا أن إجابات الموظفين كانت على الحياد نسبيا بخصوص التحفيز بنوعيه من أجل الإبداع، حيث تقترب الإجابات من عدم الموافقة (متوسط حسابي 1.93)، وهو يفسر بنمط التسيير للمؤسسة الذي لا يسمح بمكثا تحفيز، وكذا نفس الأمر بالنسبة لرأيهم في استقطاب الكفاءات.
- ويرى المستجوبون أنه لا يتم إنشاء وحدات لمتابعة المعرفة وبحث الجديد منها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة (بنسبة موافقة 47.9%؛ متوسط حسابي 2.21).

### 3. التحليل الإحصائي لبعث تخزين المعرفة:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(38): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد تخزين المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.35	8.5	06	18.3	13	73.2	52	1- الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها
محايد أقرب للموافقة	1.73	15.5	11	42.3	30	42.3	30	2- تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة
محايد أقرب للموافقة	1.68	19.7	14	28.2	20	52.1	37	3- قاعدة بيانات الأرشيف الورقية
غير موافق	2.14	40.8	29	32.4	23	26.8	19	4- في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم
محايد أقرب لعدم الموافقة	1.92	35.2	25	21.1	15	43.7	31	5- تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- موظفي التسويق بالمؤسسة (بنسبة موافقة 73.2%؛ متوسط حسابي 1.35) يرون أن مؤسستهم تعتمد في تخزين المعرفة على الأجهزة الحاسوبية، هذا قد يرجع إلى القطاع الذي تعمل به المؤسسة أي قطاع الاتصالات والملاحظ أيضا أن المؤسسة لم تستغني عن الأرشيف الورقي حيث يرى الموظفون (بنسبة موافقة 52.1%؛ متوسط حسابي 1.68) أنهم يعتمدون في تخزين المعرفة على الأرشيف الورقي.
- كما يرى أفراد العينة (بنسبة موافقة 42.3%؛ متوسط حسابي 1.73)، أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحتفظ بالعمال ذوي الكفاءة من أجل الاستفادة منهم وهو ما يعكس أهمية الفرد ذو الكفاءة والخبرة للمؤسسة.
- كما يرى أفراد العينة (متوسط حسابي 1.92)، أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم بتحديث معارفها المخزنة وهو ما يعكس بظاً سيرورة التعامل مع المعرفة بالمؤسسة.

#### 4. التحليل الإحصائي لبعث نشر وتوزيع المعرفة:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموجروف - سميروف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(39): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد نشر وتوزيع المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.04	40.8	29	22.5	16	36.6	26	1- الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار
موافق	1.23	5.6	4	11.3	8	83.1	59	2- المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة
موافق	1.59	19.7	14	19.7	14	60.6	43	3- المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات
موافق	1.37	8.5	06	19.7	14	71.8	51	4- المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.28	47.9	34	32.4	23	19.7	14	5- إجراء نقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- موظفي التسويق بالمؤسسة (بنسبة عدم موافقة 40.8%؛ متوسط حسابي 2.04)، يرون أنه لا يوجد تشارك للمعرفة بين الأفراد، وهذا قد يعطل سيرورة انتقال المعرفة الضمنية بين الأفراد مما لا يساعد في تطورها داخل المؤسسة.
- ويظهر من إجابات الموظفين أن المؤسسة تعتمد على تنظيم الندوات والملتقيات لتبادل المعارف والخبرات، وكذا تعتمد على تكنولوجيا اتصال داخليا وخارجيا بين الأفراد مما يسمح بانتقال المعلومة بين الأفراد.
- كما يرى لأفراد العينة (بنسبة عدم موافقة 47.9%؛ متوسط حسابي 2.28)، أن المؤسسة لا تعتمد إجراء تدوير الأفراد بين الوظائف وهذا راجع لطبيعة التنظيم وهيكله الذي لا يتحمل المرونة وتدوير الأفراد بين الوظائف وبالتالي لا تكون للموظف دراية بما تحتاجه باقي الوظائف من معرفة.

## 5. التحليل الإحصائي لبعث تطبيق المعرفة:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:  
الجدول رقم(40): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد تطبيق المعرفة؛ محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.27	50.7	36	25.4	18	23.9	17	1- تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل
محايد أقرب لعدم الموافقة	1.93	28.2	20	26.8	19	45.1	32	2- توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.13	38	27	36.6	26	25.4	18	3- نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.08	40.8	29	26.8	19	32.4	23	4- مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين
محايد أقرب للموافقة	1.77	28.2	20	21.1	15	50.7	36	5- إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- يرى أفراد العينة (بنسبة عدم موافقة 50.7%؛ متوسط حسابي 2.27)، أن المؤسسة لا تشجع على تطبيق الأفكار رغم احتمال الأخطاء، وهو ما يدفع الموظف إلى الالتزام بالتعليمات دون التفكير في التعديل أو طرق جديدة أخرى.
- كما يرون أن (متوسط حسابي 1.93)، مؤسسة اتصالات الجزائر لا توفر متطلبات تطبيق المعارف الجديدة وهذا يمكن أن يكون مرده لعدم تماشي ميزانية القطاع مع التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- كما يرى أغلبهم انه لا توجد بالمؤسسة ثقافة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة وهو مشكل تعانيه أغلب المؤسسات العمومية.
- وبالنسبة لتقييم أداء العمال بعد عمليات التدريب يرى أغلب المستجوبين انه لا توجد آليات لهذا، وهو ما قد ينعكس سلبا على جدوى برامج التدريب الحالية والمخطط لها.

### الفرع الثالث: التحليل الإحصائي لمحور الأداء التسويقي

يحتوي هذا المحور أربع أبعاد نتناولها في ما يلي:

#### 1. التحليل الإحصائي لبعده الابتكار التسويقي:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:  
الجدول رقم(41): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد الابتكار التسويقي؛ محور أبعاد الأداء التسويقي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.42	12.7	09	16.9	12	70.4	50	1- توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن
محايد أقرب لعدم الموافقة	2.01	39.4	28	22.5	16	38	27	2- اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة
محايد أقرب للموافقة	1.88	38	27	14.1	10	47.9	34	2- العمل على تحسين منتجاتها
محايد أقرب للموافقة	1.72	29.6	21	22.5	16	47.9	34	3- توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة
غير موافق	2.34	57.7	41	18.3	13	23.9	17	4- اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- يرى موظفو التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر (بنسبة عدم موافقة 70.4%؛ متوسط حسابي 1.42)، أن المؤسسة توظف كل إمكانياتها وتشجع الابتكار من خلال تقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن ويلاحظ أن الموظفين (بنسبة موافقة 47.9%؛ متوسط حسابي 1.88)، يرون أن المؤسسة تشجع الابتكار من خلال العمل على تحسين منتجاتها. كما أنها توظف المعارف الجديدة لابتكار منتجات وطرق جديدة (بنسبة موافقة 47.9%؛ متوسط حسابي 1.72)،
- كما يرون (بنسبة عدم موافقة 39.4%؛ متوسط حسابي 2.01)، أن اختيار الموظفين لا يتم وفق شروط الخبرة والمهارة، وهو ما يستدعي من المؤسسة مراعاة هذا الشرط لما له من أثر على الابتكار في المؤسسة.
- أما بالنسبة لتشجيع الابتكار من خلال المشاركة في صنع القرار، فإن (بنسبة عدم موافقة 57.7%؛ متوسط حسابي 2.34)، يرون أن المؤسسة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تبادل الأفكار.

## 2. التحليل الإحصائي لبعء الحصبة السوقية:

يتم التحليل بناء على نتائج اختبار كولموحروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:  
الجدول رقم(42): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، عبارات بعد الحصبة السوقية؛ محور أبعاد الأداء التسويقي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد أقرب للموافقة	1.73	33.8	24	15.5	11	50.7	36	1- تعتبر المؤسسة الحصبة السوقية أنها معيار لنجاحها
محايد أقرب للموافقة	1.76	19.7	14	36.6	26	43.7	31	2- تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصبة السوقية
محايد أقرب للموافقة	1.68	22.5	16	22.5	16	54.9	39	3- اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية
موافق	1.49	16.9	12	15.5	11	67.6	48	4- تتأثر الحصبة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة
موافق	1.58	21.1	15	15.5	11	63.4	45	5- تتأثر الحصبة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- اتجهت آراء موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى الموافقة على أغلب العبارات المتعلقة ببعء الحصبة السوقية، حيث يرون أن المؤسسة تعتبر الحصبة السوقية معيارا لنجاحها (بنسبة موافقة 50.7%؛ متوسط حسابي 1.73)، كما يرون أن معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين تساهم في زيادة الحصبة السوقية (بنسبة موافقة 43.7%؛ متوسط حسابي 1.76)، كما يرون أن اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية (بنسبة موافقة 54.9%؛ متوسط حسابي 1.68)، كما يرون أن الحصبة السوقية تتأثر فعلا بالمعارف والتكنولوجيا (بنسبة موافقة 67.6%؛ متوسط حسابي 1.49)، كما أن الحصبة السوقية تتأثر بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير (بنسبة موافقة 63.4%؛ متوسط حسابي 1.58).

### 3. التحليل الإحصائي لبعده المبيعات:

يتم التحليل بناءً على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(43): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعد المبيعات؛ محور أبعاد الأداء التسويقي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد أقرب للموافقة	1.75	23.9	17	26.8	19	49.3	35	1- تحديث معارف الموظفين
موافق	1.59	22.5	16	14.1	10	63.4	45	2- القيام ببحوث السوق
موافق	1.61	16.9	12	26.8	19	56.3	40	3- الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتنميتها
موافق	1.49	16.9	12	15.5	11	67.6	48	4- التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات
محايد	1.96	31	22	33.8	24	35.2	25	5- تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة إلى الموافقة على أغلب عبارات البعد المخصص للمبيعات حيث يرون أن تحديث معارف الموظفين تزيد من مبيعات المؤسسة (بنسبة موافقة 49.3%؛ متوسط حسابي 1.75)، كما أن القيام ببحوث التسويق يؤثر إيجاباً على حجم المبيعات (بنسبة موافقة 63.4%؛ متوسط حسابي 1.59)، كذلك أن الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتنميتها يزيد من حجم المبيعات (بنسبة موافقة 56.3%؛ متوسط حسابي 1.61)، كما أن التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات يزيد من حجم المبيعات (بنسبة موافقة 67.6%؛ متوسط حسابي 1.49)، في حين انقسمت آراء الموظفين واتجهت نحو الحياد في ما يخص زيادة المبيعات بتطبيق تجارب المؤسسات الرائدة، مرده قد يعود لعدم وجود النموذج الأمثل للمؤسسة الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر على الأقل، ومن يرى أن الفكرة في حد ذاتها قد تزيد من المبيعات.

#### 4. التحليل الإحصائي لبعث رضا الزبون:

يتم التحليل بناءً على نتائج اختبار كولموجروف - سميرونوف، كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(44): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لعبارات بعث رضا الزبون؛ محور أبعاد الأداء التسويقي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.63	18.3	13	26.8	19	54.9	39	1- يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها
موافق	1.38	14.1	10	9.9	07	76.1	54	2- يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة
محايد	1.96	39.4	28	16.9	12	43.7	31	3- لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون
محايد	2.06	47.9	34	9.9	07	42.3	30	4- تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه
محايد	2.00	32.4	23	35.2	25	32.4	23	5- الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- يرى موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر أن معرفة المؤسسة بالزبون تزيد من شعور الزبون بالرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة (بنسبة موافقة 54.9%؛ متوسط حسابي 1.63)، وأن رضا الزبون يعكس نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة (بنسبة موافقة 76.1%؛ متوسط حسابي 1.38).
- في حين كانت آراء المستجوبين اتجهت نحو الحياد في ما يخص الآلية المتبعة للتعامل مع الشكاوي، أيضا أن المؤسسة تحرص على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه، وكذا أن الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة. وهذا ما يشكل فكرة غير واضحة للمؤسسة عن كيفية التعامل مع الزبون.



## الفرع الرابع: التحليل لأبعاد المحاور والمحاور الكلية للاستبيان

من خلال هذا سنحاول تحليل نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحاور والمحاور الكلية للاستبيان<sup>1</sup>:

### 1. التحليل الإحصائي لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم(45): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.31	1.70	1- اكتساب المعرفة
موافق	0.41	1.77	2- توليد المعرفة
موافق	0.30	1.76	3- تخزين المعرفة
موافق	0.37	1.70	4- نشر وتوزيع المعرفة
محايد	0.49	2.01	5- تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة إلى الموافقة على أغلب أبعاد المحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، الملاحظ أن هذه الآراء اتجهت نسبيا نحو الحياد فيما يخص تطبيق المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. وهي أهم مرحلة من عمليات إدارة المعرفة، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام بالعمليات التي تساعد على تطبيق المعرفة بالمؤسسة.

## 2. التحليل الإحصائي لأبعاد محور الأداء التسويقي:

الجدول رقم(46): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لأبعاد محور الأداء التسويقي

الابتكار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
محايد	0.53	1.89	1- الابتكار التسويقي
موافق	0.44	1.66	2- الحصة السوقية
موافق	0.45	1.67	3- المبيعات
محايد	0.43	1.80	4- رضا الزبون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة إلى الموافقة على البعد المتعلق بالحصة السوقية وكذا المبيعات، الملاحظ أن هذه الآراء اتجهت نسبيا نحو الحياد فيما يخص الابتكار التسويقي ورضا الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
- الملاحظ أن بعدي الحصة السوقية والمبيعات تهتم بها مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها تشكل مصدر ربح المؤسسة بشكل مباشر.
- بالنسبة للابتكار التسويقي وهو بعد مرتبط بمدى توظيف المعرفة على كافة المستويات، وهي عملية يقوم بها الأفراد فيظهر من خلال إجابات الموظفين أن المؤسسة تعاني مشكلا في تفعيل عملية الابتكار التسويقي سواء على مستوى الإمكانيات الموفرة للابتكار، أو على مستوى تأهيل الفرد لهذه العملية.
- أما فيما يخص رضا الزبون فاتجهت اغلب آراء العينة إلى الحياد وهو ما يبين عدم توفير سياسة واضحة للتعامل مع الزبون في المؤسسة.

### 3. التحليل الإحصائي للمحاور الكلية للاستبيان:

الجدول رقم(47): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، للمحاور الكلية للاستبيان

الابتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.23	<b>1.69</b>	1- محور عمليات إدارة المعرفة
موافق	0.30	<b>1.66</b>	2- محور أبعاد الأداء التسويقي
موافق	0.20	<b>1.67</b>	3- الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق: من خلال الجدول يظهر أن:

- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة إلى الموافقة على أغلب عبارات محور عمليات إدارة المعرفة، وكذا محور أبعاد الأداء التسويقي.
- كما أن هناك موافقة على أغلب عبارات الاستبيان ككل وهذا ما تبينه نتائج التحليل في الدرجة الكلية للاستبيان.

## المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار فرضيتي الدراسة، بحيث تتعلق الفرضية الأولى بمدى استقلالية المتغيرات الوسيطة عن المتغير التابع والمتمثل في الأداء التسويقي، أما الفرضية الثانية فتتعلق دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي، بحيث قمنا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الأنفة الذكر، وكانت النتائج كالتالي:

### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

تمثلت الفرضية الرئيسة الأولى في أن: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الوسيطة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، ومن أجل إثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار اختبار كروسكال واليس<sup>1</sup> kruskal-wallis test. كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛  
حيث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(48): اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	متغير المستوى التعليمي
$H_1$	$H_0$		
قبول	رفض	0.046	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المعنوية بين متغير المستوى التعليمي و المتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.046 أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى للمستوى التعليمي.

1- يعتبر من الاختبارات اللامعلمية وهو بديل عن اختبار التباين one way anova للعينة الواحدة، يتم الاعتماد عليه لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية حيث: تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.  
تفترض الفرضية البديلة  $H_1$  أنه هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

2- انظر الملحق رقم: 25

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.  
الجدول رقم(49): اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	متغير سنوات الخبرة
$H_1$	$H_0$	0.016	
قبول	رفض		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المعنوية بين متغير سنوات الخبرة و المتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.016، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى لسنوات الخبرة. والفروق ذات الدلالة كانت تعزى بشكل أكبر للموظفين الأقل من 5 سنوات خبرة وهذا باستعمال اختبار مان ويتني mann-whitney<sup>1</sup>.

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للفترات التدريبية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.  
الجدول رقم(50): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	متغير الفترات التدريبية
$H_1$	$H_0$	0.756	
رفض	قبول		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المعنوية بين متغير الفترات التدريبية و المتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.006، أي أننا نقبل الفرض  $H_0$  الذي يقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى للفترات التدريبية.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للترقية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛  
حيث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(51): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	متغير الترقية
$H_1$	$H_0$	0.124	
رفض	قبول		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المعنوية بين متغير الترقية والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.124، أي أننا نقبل الفرض  $H_0$  الذي يقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى للترقية.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تمثلت الفرضية الفرعية الخامسة في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا لإدراك مفهوم الأداء التسويقي عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛  
حيث:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(52): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	متغير إدراك مفهوم الأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.812	
رفض	قبول		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المعنوية بين متغير إدراك مفهوم الأداء التسويقي والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.012، أي أننا نقبل الفرض  $H_0$  الذي يقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات عند مستوى المعنوية 0.05 تعزى لإدراك مفهوم الأداء التسويقي.

## الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في أن: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ،

ومن أجل إثبات صحتها من عدمه قمنا بالاستعانة باختبار معامل الارتباط سبيرمان<sup>1</sup>. كما يلي<sup>2</sup>:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تمثلت الفرضية الفرعية الأولى في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛

حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، عند مستوى المعنوية 0.05.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : تفترض أن هناك علاقة بينهما، عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم(53): اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة اكتساب المعرفة والأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.02	0.37	
قبول	رفض			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير اكتساب المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.37 بمستوى معنوية 0.02، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير اكتساب المعرفة والمتغير التابع الأداء التسويقي.

1- معامل الارتباط سبيرمان (Sperman) وهو بديل عن معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، يستعمل في حال الاختبارات اللامعلمية، وهو يقيس قوة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. حيث تفترض الفرضية الصفرية  $H_0$  أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة  $H_1$  تفترض أن هناك علاقة بينهما، يتم قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يفوق الفرضي 0.05، وترفض إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 أي تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

2- انظر الملحق رقم: 27

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، عند مستوى المعنوية 0.05. الفرضية البديلة  $H_1$ : تفترض أن هناك علاقة بينهما، عند مستوى المعنوية 0.05. الجدول رقم(54): اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة توليد المعرفة والأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.06	0.32	
قبول	رفض			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير توليد المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.32، بمستوى معنوية 0.06، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير توليد المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي.

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، عند مستوى المعنوية 0.05. الفرضية البديلة  $H_1$ : تفترض أن هناك علاقة بينهما، عند مستوى المعنوية 0.05. الجدول رقم(55): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة تخزين المعرفة والأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.014	0.51	
قبول	رفض			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير تخزين المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.51، بمستوى معنوية 0.014، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغير تخزين المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي.



#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، عند مستوى المعنوية 0.05. الفرضية البديلة  $H_1$ : تفترض أن هناك علاقة بينهما، عند مستوى المعنوية 0.05. الجدول رقم(56): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.023	0.42	
قبول	رفض			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير نشر وتوزيع المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.42 بمستوى معنوية 0.023، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير نشر وتوزيع المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تمثلت الفرضية الفرعية الخامسة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ حيث: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، عند مستوى المعنوية 0.05. الفرضية البديلة  $H_1$ : تفترض أن هناك علاقة بينهما، عند مستوى المعنوية 0.05. الجدول رقم(57): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

نتيجة اختبار الفرضية		مستوى المعنوية	معامل الارتباط	علاقة تطبيق المعرفة والأداء التسويقي
$H_1$	$H_0$	0.000	0.14	
قبول	رفض			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير تطبيق المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) تساوي 0.14، بمستوى معنوية 0.000، أي أننا نقبل الفرض  $H_1$  الذي يقول أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير تطبيق المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة سنقوم من خلال هذا المطلب بمناقشة كل من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية كالتالي:

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى يتضح لنا أن هناك اختلافات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي تعزى للمتغيرات الوسيطة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) باستثناء متغير الفترات التدريبية ومتغير الترقية وإدراك مفهوم الأداء التسويقي وذلك كما يلي:

#### 1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي؛ كانت النتائج تدل على أن هناك

اختلاف في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي، وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى الاختلاف المتباين في التكوين المعرفي القاعدي الذي حصل عليه أفراد العينة فيما يخص المفاهيم النظرية المتعلقة بمجال التسويق عموماً، فإجابات موظفي التسويق في ما يخص متغير الأداء التسويقي قد تباينت تبعاً لمستواهم العلمي (جامعي أو أقل من جامعي)، وهذا ما يجتم على المؤسسة ضرورة مراجعة سياسات التوظيف فيما يخص المستويات العلمية المطلوبة، أو محاولة معالجة هذا التباين بالبرامج التدريبية، وحقيقة هذا ما خلصنا إليه سابقاً في الجدول رقم (31) المتعلق بطبيعة الموظفين المستفيدين من التدريب حيث وجدنا أن التدريب الموجه للموظفين ذوي المستوى ثانوي أو أقل لا يمثل سوى 47% من مجموع الأفراد الموظفين على أساس هذا المستوى، كما يمثلون فقط نسبة 16% من نسبة إجمالي الموظفين الخاضعين للتدريب.

#### 2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة؛ كانت النتائج تدل على أن هناك

اختلاف في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي، وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى الاختلاف المتباين في المعرفة المتراكمة لدى الأفراد بفعل سنوات الممارسة في مجال التسويق، حيث وجدنا أن إجابات الأفراد الأقل خبرة في المؤسسة تباينت إجاباتهم مقارنة بالأكثر خبرة، هذا يؤكد ضعف المؤسسة على مستوى إيجاد آليات تسمح بانتقال المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الأقل خبرة من أجل الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة، حيث أثبتت نتائج الدراسة سابقاً في الجدول رقم (39) المتعلق بالتحليل الإحصائي لبعث نشر وتوزيع المعرفة أن 40% من الموظفين يرون أن "الموظفين لا يقومون بمشاركة معارفهم".

#### 3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمتغير الفترات التدريبية؛ كانت النتائج تدل على أنه لا يوجد

اختلاف في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي، وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى أن المعرفة المكتسبة خلال الفترات التدريبية لموظفي التسويق لم تعمل على التأثير في المعارف التي تستهدف ترقية الأداء التسويقي.

4. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمتغير الترقية؛ كانت النتائج تدل على أنه لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي، وهذا ما يمكن أن نرجعه إلى أن متغير الترقية لا يفسر بالضرورة الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة، فبالرغم أن الترقية في المؤسسة محل الدراسة كانت تستند بشكل كبير على معيار المستوى التعليمي، التدريب وسنوات الخبرة حيث وجدنا أن 76% من مجموع الأفراد الذين تم ترقيتهم لهم مستوى جامعي أو أكثر، كما أن حوالي 90% من الذين تمت ترقيتهم لهم من الخبرة أكثر من 6 سنوات، كما أن 94% من الذين ترقوا تلقوا تدريب خلال مساهمهم بالمؤسسة، إلا أن الترقية لا تخضع لمنطق ترقية الموظف على أساس النتائج التسويقية المحققة، وهذا يمكن تفسيره بطابع المؤسسة العمومي الذي لا يحتكم عادة للترقية على أساس النتائج.

5. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بإدراك مفهوم الأداء التسويقي؛ كانت النتائج تدل على أنه لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي، هذا يمكن أن نرجعه إلى العجز في المؤسسة محل الدراسة على تطبيق المعارف الضمنية أو المكتسبة لدى الأفراد حول الأداء التسويقي، بمعنى أنه بالرغم من موافقة اغلب موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي وإدراكهم لها، إلا أن تطبيق هذه المعارف وربطها بالواقع التسويقي للمؤسسة غير موجود.

#### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها أنه: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . فقد تم إثبات صحتها، وبالتالي يمكن القول أن لعمليات إدارة المعرفة دور ايجابي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

هذا من خلال نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية، حيث تم الوصول إلى مجموعة من النتائج سنقوم بمناقشتها في ما يلي:

#### 1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: تمثلت في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب

المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث أن عملية اكتساب المعرفة من أجل تحسين الأداء التسويقي هي العملية التي تركز عليها باقي العمليات، لأن الهدف منها اكتشاف المعرفة والبحث عن أماكن وجودها وتحديد نوعها، ولتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة اللازمة لموظفي التسويق لا بد من التعرف على البيئة المعرفية داخل المنظمة وخارجها من أجل اكتشاف المعرفة المتوفرة والمطلوبة المرتبطة بالأداء التسويقي، فعملية تحقيق الأهداف التسويقية تركز بشكل مباشر على توجه المنظمة نحو مكونات السوق الذي تنشط فيه، فتظهر هنا أهمية المعرفة التي يجب على

المنظمة اكتسابها، سواء تعلق الأمر بالمعرفة المتواجدة داخليا لدى موظفي التسويق وبيئتها الداخلية أو المعرفة المتوفرة في محيطها الخارجي والتي من شأنها أن تدعم الرصيد المعرفي للمنظمة من أجل تحسين أداءها التسويقي، إذا كلما كانت عملية اكتساب المعرفة تعمل على توفير المعرفة النوعية في آجالها ومن مصادرها فان ذلك يساهم في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة.

2. **بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:** تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث أن توليد المعرفة المطلوبة في مجال التسويق في جوهره هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة تركز على الموجودات المعرفية التي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها، وتوليد المعرفة يجب أن لا يقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل كل موظفي التسويق مسئولون عنها، فالأفراد هم من يولدون المعرفة اللازمة من أجل تحسين الأداء التسويقي ويبقى على المنظمة توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة، إذا عملية توليد المعرفة تؤثر بشكل ايجابي في مكونات الأداء التسويقي من خلال تفاعل المعارف بالمنظمة وإنتاج أفكار وطرق تسويقية مبتكرة.

3. **بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:** تمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث أن المنظمات تواجه خطر فقدان الكثير من المعارف التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فتضيع المعرفة الضمنية غير الموثقة، من هنا تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرا مهما، وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء التحديث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع، إذا فعلمية تخزين المعارف اللازمة لأداء التسويق تساهم بأثر ايجابي على الأداء التسويقي للمنظمة في ظل كل ما ذكر سابقا.

4. **بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:** تمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نشر وتوزيع المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث تعتبر عملية نشر وتوزيع المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المتعلقين بالمجال التسويقي أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها ويكون ذلك من خلال تسخير الوسائل والأساليب الملائمة لتوزيع المعرفة ونشرها، فما لم تقم المنظمة بذلك بشكل فعال فلن تحصل عائدا مقابل تكلفة الحصول عليها. وإذا

كان من السهل للمنظمة نشر وتوزيع المعرفة الصريحة، فإنه من الضروري التركيز على مشاركة المعرفة الضمنية لموظفي التسويق أصحاب الخبرة والكفاءة من أجل الاستفادة منها، إذا فعملية نشر وتوزيع المعرفة اللازمة للعملية التسويقية تساهم بشكل مباشر في ترقية الأداء التسويقي.

5. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: تمثلت الفرضية الفرعية الخامسة في أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ؛ فقد تم إثبات هذه الفرضية، حيث أن جميع العمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات التسويقية اليومية من قبل الموظفين، وليست كل المنظمات التي تمتلك المعرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه وتطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما تمهيد لولادة معرفة جديدة، إن المعرفة تأتي من العمل والتعلم، والتعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، لان الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل وبذلك فإن عليها تقديم الاحترام والإعجاب لمن يطبق المعرفة وليس الخوف والعقاب، إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التسويقي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل محاولة التعرف على اتجاهات آراء أفراد العينة المتمثلة في موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، من خلال محاولة قياس الأداء التسويقي الناتج عن تبني عمليات إدارة المعرفة، وتم التوصل إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة إلى الموافقة على أغلب أبعاد المحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، الملاحظ أن هذه الآراء اتجهت نسبيا نحو الحياد فيما يخص تطبيق المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. وهي أهم مرحلة من عمليات إدارة المعرفة، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام بالعمليات التي تساعد على تطبيق المعرفة بالمؤسسة؛
- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة إلى الموافقة على البعد المتعلق بالحصصة السوقية وكذا المبيعات، الملاحظ أن هذه الآراء اتجهت نسبيا نحو الحياد فيما يخص الابتكار التسويقي ورضا الزبون بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؛
- اتجهت أغلب آراء موظفي التسويق بمؤسسة إلى الموافقة على أغلب عبارات محور عمليات إدارة المعرفة، وكذا محور أبعاد الأداء التسويقي، كما أن هناك موافقة على أغلب عبارات الاستبيان ككل وهذا ما تبينه نتائج التحليل في الدرجة الكلية للاستبيان؛
- من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى اتضح لنا أن هناك اختلافات دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محور الأداء التسويقي تعزى للمتغيرات الوسيطة (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) باستثناء متغير الفترات التدريبية ومتغير الترقية وإدراك مفهوم الأداء التسويقي؛
- من خلال نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها أنه: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ . فقد تم إثبات صحتها، وبالتالي يمكن القول أن لعمليات إدارة المعرفة دور ايجابي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

خاتمة

## خاتمة:

أدت التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة في السنوات الأخيرة إلى تدفق كميات كبيرة من المعلومات التي أثرت بشكل أو بآخر على الحياة الاقتصادية، حيث انتقل الإشكال بالنسبة للمنظمة من الندرة في المعلومة إلى محاولة إيجاد أفضل الطرق والأساليب للتعامل مع هذا الحجم من المعلومات، حيث أصبح الهدف الرئيس للمنظمات الرائدة إيجاد التكامل بين رأس المال المادي ورأس المال المعرفي، هذا التكامل بين لنا أهمية الاستثمار في الموجودات المعرفية - داخل المنظمة أو خارجها- التي تدعم أنشطة المنظمة وتساهم في تطويرها، وتعتبر إدارة المعرفة من بين التوجهات الإدارية التي تحاول تفعيل سيرورة الاستغلال الأمثل للمعرفة وتوجيهها من أجل ترقية وتحسين أداء المنظمة ككل وخصوصا أداءها التسويقي الذي يعتبر نجاحه ترجمة لتحقيق المنظمة لأهدافها.

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى دور إدارة المعرفة في ترقية الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق حيث تمثلت إشكالية الدراسة في "إلى أي مدى تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي للمنظمة" وقد تم الإجابة على الإشكالية من خلال أربع فصول؛ تطرقنا في الفصل الأول مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الأداء التسويقي، أما الفصل الرابع فيهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين، من خلال محاولة رصد أهم انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التسويقي بالمنظمة، أما الفصل الرابع فتم تخصيصه لقياس وتحليل أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الأداء التسويقي يتأثر إيجابا بتبني المنظمة لإدارة المعرفة حيث أن سيرورة عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق التحكم بالمعارف اللازمة لأداء الوظائف لدى موظفي التسويق، انطلاقا من البحث عن مصادر المعرفة واكتسابها وصولا إلى التطبيق الفعال للمعرفة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية وتحسين الأداء التسويقي، من خلال المحافظة على الحصة السوقية وزيادتها وكذا تحقيق الابتكار التسويقي وصولا إلى تحقيق رضا الزبون وولائه، مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية فيما يخص التعامل مع المعرفة من اجل تحقيق أهدافها التسويقية.



## نتائج الدراسة:

في ما يلي نستعرض النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

## أولاً: النتائج النظرية للدراسة

- إدارة المعرفة هي عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة وتتأتى أهمية إدارة المعرفة كمكون جوهري لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها بما تمتلكه من القدرة على المساهمة في إيجاد وتطوير رؤية مستقبلية تعبر عن الموقع والمكانة التي تريد أن تصل إليها المنظمة؛
- تبني المنظمة لإستراتيجية إدارة المعرفة يمثل تلك الطريق التي تتبعها المنظمة لتطوير ما تملكه من معرفة والبحث عن مصادر للمعرفة غير الموجودة لديها، ومن ثمة البحث عن مناطق القوة فيما تمتلكه من معرفة ومناطق الضعف، وتحديد الفرص الممكنة اقتناصها، والتحديات الممكنة مواجهتها، وذلك بتطوير بدائل وخيارات لكيفية الاستثمار في المعرفة، أو استكشافها بحيث تحقق المنظمة السبق والتميز عن غيرها، وتحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار؛
- الأداء التسويقي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ومقارنة ذلك مع أداء المنافسين في السوق لتعزيز نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو في عالم الأعمال؛
- تعتبر المنظمة ذات الأداء التسويقي الفعال هي تلك القادرة على إنشاء القيمة لربائتها أولاً ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدر للقيمة ووسيلة لإنشائها فالأداء التسويقي بالمفهوم البسيط للأداء هو تحقيق الأهداف التسويقية (فعالية تسويقية) بأقل التكاليف (الكفاءة التسويقية) مضاف إليهما قدرة المنظمة على التأقلم وردود أفعالها واستجابتها للتغيرات المفاجئة؛
- تعد المعرفة الركيزة الأساسية في صياغة الخطة التسويقية الناجحة والمستندة لحكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة، إضافة إلى أن عديد المسوقين الناجحين يعتبرون أن نشر المعرفة في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي؛
- تعتبر إدارة المعرفة المرشد لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة والاستفادة منها في تطوير تطبيقات المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات؛
- إدارة المعرفة التسويقية تمثل الإسقاط لمفاهيم إدارة المعرفة في المنظمة الذي يتوافق مع المنهج التسويقي من خلال إيجاد أو إنشاء المعرفة التسويقية والعمل على ترجمتها في مزيج تسويقي يحقق أكبر إشباع للمستهلك من جهة، وأكبر عائد للمنظمة من جهة أخرى.

## ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

تم التطرق في الفصل التطبيقي إلى دراسة أثر إدارة المعرفة بمختلف عملياتها على الأداء التسويقي من وجهة نظر موظفي التسويق لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وتمت محاولة التعرف على اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال محاولة قياس الأداء التسويقي الناتج عن تبني عمليات إدارة المعرفة، وتم التوصل إلى جملة من النتائج نذكر منها:

## 1. فيما يخص اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة:

- كانت آراء أفراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، توليد، تخزين، نشر وتوزيع المعرفة) في المؤسسة محل الدراسة ايجابية نسبيا مما يدل على الاتجاه بالموافقة، ويبقى على المؤسسة الاهتمام بالمعرفة نوعا وليس كما فقط لكي لا تكون هذه العمليات مجرد عمليات نمطية بدون هدف واضح تسعى لتحقيقه، وأن يتم تبنيها في إطار سيرورة منظمة وليس فوضوي.
- في ما يخص عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسة وهي أهم عملية، أو بالأحرى هي جوهر إدارة المعرفة حيث يرى موظفي التسويق بالمؤسسة أن عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب -مما يؤدي إلى عدم جدوى العمليات السابقة لها-، حيث يجب على المؤسسة اعتماد آليات فعالة تهدف إلى تطبيق المعارف الموجودة والمكتسبة من أجل رفع العائد من وراء هذه المعارف خاصة وأنها تتحمل تكاليف من أجل البرامج التدريبية والتكنولوجيات المعتمدة من أجل تخزين المعرفة.

## 2. فيما يخص اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء التسويقي بالمؤسسة:

- يرى موظفي التسويق أن المعايير التقليدية الكمية لتقييم الأداء التسويقي والمتمثلة في الحصص التسويقية والمبيعات تعتبر أهم الأبعاد المعتمد عليها في المؤسسة، وهذا ما يعتبر غالبا نمطا مرتبطا بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث على المؤسسة أن تدرك أهمية المعايير غير الكمية كرضا الزبون والابتكار التسويقي وتضعها محل التطبيق.
- في حين هناك توجه ضعيف للاعتماد على الابتكار التسويقي ورضا الزبائن من أجل تقييم الأداء التسويقي، وهذا ما قد يفسر بضعف الاهتمام بتطبيق المعرفة داخل المؤسسة، حيث أن التوجه نحو هذه المعايير يهتم عليها الاهتمام بالمعرفة ووضعها حيز التطبيق، فالتعامل مع الابتكار ورضا الزبون يحتاج إلى مستويات معرفية عالية بالمؤسسة.

## 3. فيما يخص تأثير المتغيرات الوسيطة على الأداء التسويقي:

- توصلنا من خلال الدراسة أن المستوى التعليمي والخبرة المكتسبة لموظفي التسويق بالمؤسسة محل الدراسة لهما تأثير على الأداء التسويقي بالمؤسسة، حيث يعبر هذين المتغيرين عن مجمل المعارف الضمنية المكتسبة من خلال التكوين المرتبط بالمستوى التعليمي وكذلك المعرفة المكتسبة خلال سنوات

الممارسة بالمؤسسة، ويبقى على المؤسسة تامين هذه المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة من أجل الاستفادة منها فيما يخص تحسين أدائها التسويقي.

- كما وجدنا أن متغير التدريب ليس له الأثر المتوقع على الأداء التسويقي وهذا راجع إلى مضمون البرامج التدريبية التي تركز على المعارف المتعلقة بالجانب الإداري لوظيفة التسويق دون أخذ بعين الاعتبار المعرفة التي تعبر عن التسويق كفلسفة تتعلق بالتوجه نحو مكونات السوق وتحقيق ورضا الزبون من خلال الابتكار من أجل تحقيق الأهداف التسويقية وصولاً إلى ترقية الأداء التسويقي.
- كما توصلنا إلى أن متغير الترقية لا يؤثر في الأداء التسويقي، أو بعبارة أخرى أن الأفراد الذين تم ترفيتهم لا تختلف نسبياً معارفهم حول الأداء التسويقي مع من لم تمسهم الترقية، وهذا راجع مرة أخرى إلى تغلب طابع التسيير الإداري كمعيار للترقية على كون الترقية في المناصب العليا لمديرية التسويق يجب أن تكون على أساس المعرفة التسويقية التي تؤدي إلى قرارات إدارية تحسن الأداء التسويقي.
- أما فيما يخص متغير إدراك المعارف المرتبطة بالأداء التسويقي فبالرغم من موافقة اغلب موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة على المفاهيم المتعلقة بالأداء التسويقي وإدراكهم لها، إلا أن تطبيق هذه المعارف وربطها بالواقع التسويقي للمؤسسة غير موجود.

#### 4. فيما يخص علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء التسويقي:

- العلاقة بين متغير اكتساب المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كانت بمعامل الارتباط يساوي 0.37، بمستوى معنوية 0.02، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير اكتساب المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي. وهو ما يبين ضعف المؤسسة في عملية اكتساب المعارف اللازمة للجانب التسويقي بها.
- العلاقة بين متغير توليد المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كانت بمعامل الارتباط يساوي 0.32، بمستوى معنوية 0.06، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير توليد المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي. وهو ما يبين ضعف المؤسسة في عملية توليد المعارف اللازمة للجانب التسويقي بها.
- العلاقة بين متغير تخزين المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كانت بمعامل الارتباط يساوي 0.51، بمستوى معنوية 0.014، أي أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغير اكتساب المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي. وهو ما يبين قدرة المؤسسة في عملية تخزين المعارف اللازمة للجانب التسويقي بها.
- العلاقة بين متغير نشر وتوزيع المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كانت بمعامل الارتباط يساوي 0.42، بمستوى معنوية 0.023، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير نشر وتوزيع المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي. وهو ما يبين ضعف المؤسسة في عملية نشر وتوزيع المعارف اللازمة للجانب التسويقي بها.

● العلاقة بين متغير تطبيق المعرفة والمتغير التابع (الأداء التسويقي) كانت بمعامل الارتباط يساوي 0.14 بمستوى معنوية 0.000، أي أنه توجد علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير تطبيق المعرفة والمتغير المستقل الأداء التسويقي. وهو ما يبين ضعف المؤسسة في عملية تطبيق المعارف اللازمة للجانب التسويقي بها.

5. بينت الدراسة أن لتبني عمليات إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التسويقي، كما تبين أنه توجد علاقة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء التسويقي.

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة- في شقيها النظري والتطبيقي - يمكننا القول أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساهم في تحسين أداءها التسويقي، إلا أن مدى مساهمة إدارة المعرفة في هذا التحسين يبقى مرتبطاً بإرادة صانعي القرار في المنظمات على التبني الفعال لهذه المقاربة في التسيير، حيث أن عمليات إدارة المعرفة متواجدة نسبياً في المؤسسة محل الدراسة إلا أنها تمارس كعمليات منفصلة وليس كمنظومة أو إستراتيجية فعلية لها أسسها التي تقوم عليها.

### ثالثاً: التوصيات

على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من التوصيات كما يلي:

- إعطاء أهمية من قبل الإدارة العليا في المنظمات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى أدائها العام؛
- على المنظمات تثمين معارفها سواء الصريحة أو الضمنية لدى المورد البشري باعتبارها من بين أهم مصادر ومركزات الميزة التنافسية،
- إنشاء الوحدات البحثية لتزويد الموظفين بكل ما هو مفيد وجديد من معلومات بخصوص مجال تخصصهم؛
- السعي إلى تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف صريحة وابتكار طرق فعالة لتخزينها ونشرها؛
- ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي للمنظمة، والاعتماد على المؤشرات القياس الموجهة بالزبون خاصة مؤشرات الرضا والولاء، وكذا المؤشرات المتعلقة بالابتكار التسويقي؛
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية تدعم الاستخدام الأمثل للمعرفة وتشاركها وتثمنها،
- ضرورة اعتماد المنظمات لإدارة المعرفة، كونها أسلوب إداري أثبت كفاءته وفعالته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى ترقية الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، الأردن، 2007.
2. أبو جمعة حافظ نعيم، "التسويق الابتكاري"، مطبعة مصر للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
3. إدريس محمد صبحي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أسامة عبد الحليم مصطفى، محمد العزازي أحمد إدريس، "الإدارة الحديثة للنشاط التوزيعي"، مكتبة الجامعة الحديثة، مصر، 2007.
5. إسماعيل محمد السيد، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
6. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
7. بشير عباس العلق، "التسويق الإلكتروني"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء"، دار النهضة العربية، مصر.
9. ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
10. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، "اقتصاد المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
11. جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري، الأردن، 2010.
12. جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة"، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2013.
13. حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد، الأردن، 2010.
15. راوية محمد حسين، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
16. رضوان محمود عمر، "التسويق الدولي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
17. زهير ثابت، "تقييم أداء الشركات والأفراد"، دار قباء، القاهرة، 2001.
18. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج، عمان، 2007.

19. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، دار الوارق، الأردن، 2012.
20. الصاوي ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب، الكويت، 2007.
21. صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للإدارة، مصر، 2004.
22. طارق سويداني، "القيادة في القرن الحادي والعشرون"، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2002.
23. عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2013.
24. عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. عبد الفتاح المغربي، "نظم إدارة المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
26. عبد الناصر علك حافظ، "نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
27. عشوي مصطفى، "أسس علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
28. عقيل جاسم عبد الله، "مدخل إلى تقييم المشروعات"، دار حامد، الأردن، 1999.
29. علاء الغرباوي، إيمان شقير، محمد عبد العظيم، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
30. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي المسعودي، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
31. علي السلمى، "إدارة التميز"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002.
32. علي السلمى، "إدارة المعرفة"، دار غريب للنشر، مصر، 2004.
33. علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
34. علي فلاح الزعبي، "ادارة التسويق"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
35. عليان مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. العمري غسان، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006.
37. عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008.
38. فخري إلهام، "إستراتيجيات التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
39. فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل، الأردن.
40. فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
41. ليث عبد الله القهوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار حامد، الأردن، 2013.
42. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
43. محمد أكرم العدلوني، "العمل المنظمي"، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
44. محمد صالح المؤذن، "مبادئ التسويق"، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.

45. محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
46. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، "استراتيجيات التسويق منظور متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
47. محي الدين الأزهرى، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، مصر.
48. مصطفى عليان، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2004.
49. ناصر محمود سعود جرادات، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
50. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، دار الوارق، 2008، الأردن.
51. نزار عبد المجيد رشيد البرواربي، فارس محمد النقشبندى، "التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
52. نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء، عمان، الاردن، 2009.
53. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
54. وائل محمد، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
55. يوسف أحمد، "التدقيق التسويقي"، مطبعة الأديبة، جامعة الخليل، فلسطين، 2001.

## II. الرسائل والاطروحات:

56. احمد هادي طالب، "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
57. الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017.
58. بلحسين ليندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير غ م، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
59. بن حمو نجاة، "ادارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة تلمسان، 2016.
60. بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2012.
61. بوزيد اوي محمد، "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2014.



62. بوعامر عائشة، "دور الاعلان الالكتروني في تحسين الاداء التسويقي من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الأغواط، 2016.
63. بوقفة وفاء، "أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2016.
64. جوهر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأغواط، 2012.
65. حرنان نجوى، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014.
66. حسن بوزناقة، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2013.
67. حسين بركاتي، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
68. حكيم نشاد، "دور الاعلان في ترقية الأداء التسويقي للمنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة المدية، 2012.
69. حميد فثيت، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014.
70. حميود عمار، "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2017.
71. دحماني عزيز، "مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في اداء المنظمة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، 2015.
72. دوخي يمينه، "اهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2012.
73. راقي دراجي، "إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق الابتكار التسويقي"، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017.
74. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، "دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين"، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012.
75. رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2010.
76. زلاسي سامر، "التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي، 2011.

77. سامح محمد سعيد، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي"، اطروحة دكتوراه، جامعة بنها، مصر، 2013.
78. سامي عبد الكريم المومني، "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي"، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
79. سليمان محمد، "الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المنظمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
80. سملاي يحضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
81. شاهد عبد الحكيم، "أثر إدارة المعرفة على الاداء في المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاغواط، 2012.
82. عادل جواد الرفاتي، "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
83. عامر بشير، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012.
84. عقون عبد الله، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013.
85. قوري آسية، "تسيير المعرفة في المنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2010.
86. كمال العقاب، "إدارة المعرفة في المنظمة"، رسالة ماجستير غ. م، جامعة الجزائر، 2009.
87. لخضر مداح، "تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين أداء منظمات التعليم العالي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2008.
88. الناجي فهد أحمد، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
89. نصر الدين بن عمارة، "تقييم الأداء التسويقي للمنظمة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2017.
90. نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
91. يحيى ندى فايز، "العوامل المحددة لتبني التجارة الإلكترونية و أثرها على الأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

92. جوهرة أقطي، "دور عمليات ادارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة بسكرة، العدد01، 2016.
93. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المنظمة ودورة في إنشاء القيمة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد30، 2014.
94. سعدون حمود جيثر الربعاوي، "اثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء"، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، مجلد 20، العدد 76، 2014.
95. شفيق إبراهيم حداد، محمد راشد الغدير، "الابتكار و الإبداع التسويقي في صناعة الأدوية، دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد07 العدد01، عمان، الأردن، 2004.
96. علي الجياشي، "حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء، دراسة ميدانية لعينة شركات تكنولوجيا المعلومات"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، العدد2، عمان، الأردن، 2003.
97. علي حسون الطائي، "إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 07، 2008.
98. غانم محمود احمد الكيكي، "العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد32، العدد99، جامعة الموصل، 2010.
99. فارس محمد فؤاد النقشبندي، "تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، العدد181، جامعة بابل، العراق.
100. فراس رحيم يونس العزاوي، "تشخيص واقع إدارة المعرفة التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من إداريي شركات الاتصالات في مدينة السليمانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، 2011.
101. فيصل الطائي، "الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 36، جامعة كربلاء، 2014.
102. كمال حسن جمعة، "أثر استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد33، 2012.
103. ليث سلمان الربيعي، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 41، العدد 02، 2014.

104. محمد الفيومي وأحمد حسين، "تصميم وتشغيل نظام المعلومات"، مجلة كلية التجارة، بدون تاريخ نشر، مصر.
105. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 18، 2011.
106. محمد نمر علي أحمد، "إطار مقترح لقياس الكفاءة الكلية للأداء التسويقي في منشآت الإنتاج الصناعي، دراسة تطبيقية علي شركة أسمنت أسيوط، مجلة البحوث التجارية المعاصرة"، مجلة كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني، ديسمبر 2001.
107. مظفر محمد نوري، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار"، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 3، العدد 2، 2013.
108. معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العراق، المجلد 11، العدد 29، 2015.
109. ممدوح الزيادات، سامي فياض، "تأثير المعرفة السوقية للزبائن على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة الكهربائية"، دراسة ميدانية على أرباب الأسر في مدينة عمان، مجلة العربية للإدارة، ع 1، يونيو، 2000.
110. نادية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2005.
111. ندى عبد الباسط كشمولة، "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرفادين، مجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014.
112. وفاء صبحي صالح التميمي، "اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد الأول، عمان، الأردن، 2007.

IV. المداخلات:

113. بريش السعيد، يحيوي نعيمة، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011 .
114. بن باير حبيب، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
115. ثامر البكري، "إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان، 2004.
116. حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
117. خالد محمد جرجيس، "إدارة المعرفة وواقع تطبيقها في المكتبات العامة"، ملتقى جمعية المكتبات المتخصصة، قطر، 25-27 مارس 2014.
118. صاطوري الجودي، "مؤشرات قياس الأداء التسويقي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
119. طارق زيدان، "المنافسة الأجنبية و أثرها في حجم المبيعات"، الملتقى العربي الثاني في الوطن العربي، 6-7 أكتوبر، قطر، 2008.
120. عبد الستار حسين يوسف، "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو"، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن.
121. عبد الله بن صالح، "أساليب القياس والافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الوطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، افريل 2011، جامعة الشلف.
122. عبد المالك جفيف، "تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة"، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 افريل 2013.
123. عياض عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس.
124. همام حسن علي، "المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية"، الملتقى الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6-8 أكتوبر، قطر، 2003.

125. هجيرة شيخ، عائشة بوثلجة، دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم تميز منظمات الأعمال وآليات تطبيقها، ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 14-13 ديسمبر 2011.

126. يوسف أبو قارة، "العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، جامعة الزيتونة الأردنية، افريل 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

127.alavi & liedner, **knowledge managment systems ; theory & practice**, london ;thomson learning, 2002.

128.Chunli Yang, **Study on Product Knowledge Management for Product Development**, Knowledge Management, Pasi Virtanen and Nina Helander, InTech, 2010.

129.Dorothy E.Leidner & Marijani Alvi, **Knowledge Management and Knowledge Management systems**, **MIS Quartely**, Vol 25,2001.

130.Kluges, Jurgen , Stein, Wolfram , Light, Thomas: **"Knowledge Unplugged"**, Pal Grave, New York. 2001

131.Michael Marquardt . **Building the Learning Organization**, New York: McGraw Hill, 1996.

132.Michel Gervais,**Contrôle de gestion**,\_Economica,France,1997.

133.Michel Grudstein, **le management des connaissances dans les entreprise** problématique ,Axe de progrès , orientations; reseach report, mg conseil ,2002.

ثالثا: الانترنت

134. <http://ieeexplore.ieee.org/document>.

135. <http://kenanaonline.com>.

136. <http://km743.blogspot.com>.

137. <http://m.elbilad.net/article/detail?id=55604>.

138. <http://www.middle-east-online.com>.

139. <https://ar.wikipedia.org>

140. <https://en.oxforddictionaries.com/definition>.

141. <https://en.wikipedia.org>.

142. <https://fr.wikipedia.org>.

143. <https://hrdiscussion.com>.

144. <https://mawdoo3.com>.

145. <https://neelwafurat.com/itempage.aspx?id=ibb170679-133547=books..>

146. <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/article.aspx>.

147. [https://uniaden-adc.com/5thconferance\\_papers](https://uniaden-adc.com/5thconferance_papers).

148. <https://www.algeriatelecom.dz>.

149. <https://www.almrsal.com/post/>.

150. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org).

الملاحق



EPE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Décision DG n° 123 /17**

**Le Président Directeur Général,**

- Vu les statuts de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM, société par actions,
- Vu le procès-verbal n° 97-09/16 du 22/11/2016 du conseil d'administration de l'EPE/ALGERIE TELECOM/SPA, portant désignation de Monsieur Tayeb KEBBAL en qualité de Président Directeur Général de « ALGERIE TELECOM » et lui déléguant les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de la société.
- Vu la résolution n°03 du Conseil d'Administration n° 95-07 du 05/10/2016 adoptant la réorganisation de l'entreprise.
- Vu la décision DG n°1270/16 du 06/11/2016, portant organisation générale d'Algérie Télécom.
- Vu la décision DG n°1274/16 du 06/11/2016, portant organisation de la direction opérationnelle.

**DÉCIDE**

**Article 1 :**

La Direction Opérationnelle est constituée de trois Sous-Directions, un service de la sureté, et un chargé de la communication :

- Sous-Direction Technique
- Sous-Direction Commerciale
- Sous-Direction Fonctions Support

**Article 2 :**

La Sous-Direction Technique est constituée de trois départements, un centre énergie et environnement ainsi que de deux établissements techniques à compétence régionale, pour les DO Chefs-Lieux des Ex DRTs :

- Département Réseau d'Accès
- Département Réseau Transport
- Département Planification et Suivi
- Centre Énergie Environnement (CEE)
- Établissement de Maintenance Réseau Core (EMRC)
- Établissement de Maintenance Réseau Transport (EMRT)

1/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)



EPE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 51 :**

Les classifications des postes seront communiquées ultérieurement.

**Article 52 :**

Les dispositions de la présente décision annulent et remplacent toutes les décisions antérieures relatives à l'organisation des EX-DOT.

**Article 53 :**

La présente décision prend effet dès sa signature.

Fait à Alger le ..... 07.FEV.2017



le Président Directeur Général

Signé : Tayeb KEBBAL

14/14

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083  
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia - ALGER  
Tél. : 021 82.38.43 - Fax : 021 82.38.39  
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)





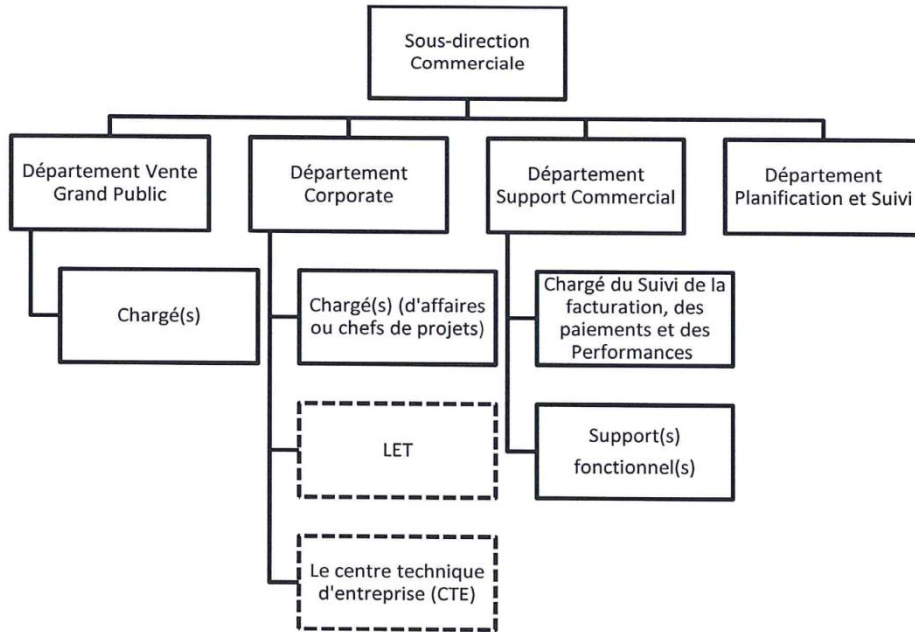
EPE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

**Article 31 :**

La sous-direction Commerciale est constituée de quatre départements.

- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate
- Département Support Commercial

**Article 32 :** L'Organigramme de la sous-direction commerciale est défini comme suit :



**Article 33 :**

Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET, sont rattachés au département Corporate des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT avec maintien de leurs missions, et leur compétence régionale.

**Article 34 :**

Les centres techniques d'entreprise des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT sont dissouts. Leurs moyens humains et matériels sont transférés aux LET.

**Article 35 :**

Les centres techniques d'entreprise des autres directions opérationnelles sont rattachés administrativement au département corporate, et fonctionnellement au LET compétent.

10/14

قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم المحكم ولقبه	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
الياس منصر	أستاذ محاضر "أ"	تسيير	جامعة البويرة
علي غازيياون	أستاذ محاضر "أ"	تسيير	جامعة البويرة
عبد القادر شلالي	أستاذ محاضر "أ"	تسيير	جامعة البويرة
طحطاح احمد	أستاذ محاضر "أ"	تسويق	جامعة البويرة

## الملحق رقم: 04

### استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد، السيد/ة المحترم/ة،

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان: "إدارة المعرفة كآلية لترقية الأداء التسويقي، دراسة حالة عينة من موظفي التسويق بمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الإدارة التسويقية من جامعة البويرة. أعد الباحث لذلك الاستبيان المرفق والمكون من فقرات موزعة على ثلاث محاور:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؛

المحور الثاني: الأداء التسويقي كمفهوم لدى الموظفين؛

المحور الثالث: أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقرأة كل فقرات هذا الاستبيان وتحديد درجة موافقتكم بوضع إشارة (X) في العمود المناسب لها، وكل رجائي في إجابتكم على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الباحث: عادل قنور

Email : adeljust@hotmail.fr

Tel : 0771283723

### أولاً: معلومات عامة لعينة الدراسة

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تناسبك:

- |                          |               |                          |                                   |
|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | جامعي أو أكثر | <input type="checkbox"/> | 1. المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل |
| <input type="checkbox"/> | 10 - 6        | <input type="checkbox"/> | 2. سنوات الخبرة: 5 - 1            |
| <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر      | <input type="checkbox"/> | 15 - 11                           |
| <input type="checkbox"/> | لا            | <input type="checkbox"/> | 3. هل قمتم بفترات تدريبية: نعم    |
| <input type="checkbox"/> | لا            | <input type="checkbox"/> | 4. هل تمت ترقيتك من قبل: نعم      |



## ثانيا: محاور الدراسة

درجة الاستجابة		المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة		الرقم
موافق	محايد	غير موافق	العبارة	
<b>أولاً: اكتساب المعرفة: تعتمد مؤسستك في اكتساب المعرفة عن طريق:</b>				
			البحث عبر الانترنت	1
			الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة	2
			السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	3
			احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف الموجودة بالمؤسسة	4
			لدي المعارف اللازمة لأداء مهام في المؤسسة	5
<b>ثانيا: توليد المعرفة: يتم توليد المعرفة من طرف إدارة مؤسستك بناء على:</b>				
			توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	1
			تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	2
			إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	3
			استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	4
			إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	5
<b>ثالثا: تخزين المعرفة: تعتمد مؤسستك في تخزين المعرفة على:</b>				
			الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	1
			تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	2
			قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	3
			في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	4
			تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	5
<b>رابعا: نشر وتوزيع المعرفة: يتم توزيع المعرفة داخل مؤسستك من خلال:</b>				
			الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	1
			المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	2
			المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	3
			المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	4
			إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	5
<b>خامسا: تطبيق المعرفة: تضمن مؤسستك تطبيق المعارف الموجودة عن طريق:</b>				
			تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	1
			توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	2
			نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	3
			مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	4
			إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	5



درجة الاستجابة			المحور الثاني: مدى إدراك الموظفين لمفهوم الأداء التسويقي	الرقم
غير موافق	محايد	موافق	العبرة	
			يحدد الأداء التسويقي قدرة المؤسسة على النمو أو الانكماش	1
			الأداء التسويقي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة المحيطة	2
			الأداء التسويقي يقيس مدى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل بها	3
			الأداء التسويقي يوفر معلومات لغرض التخطيط واتخاذ القرارات	4
			الأداء التسويقي يكشف الموظفين ذات الخبرة والمعرفة ووضعتها في المكان المناسب	5
<b>المحور الثالث: أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسة</b>				
<b>أولا: الابتكار التسويقي: تشجع مؤسستك الابتكار في مجال التسويق عن طريق:</b>				
			توظيف كل إمكانياتها لتقدم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	1
			اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	2
			العمل على تحسين منتجاتها	3
			توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة	4
			اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	5
<b>ثانيا: الحصة السوقية بالنسبة لمؤسستك</b>				
			تعتبر المؤسسة الحصة السوقية أمها معيار لنجاحها	1
			تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصة السوقية	2
			اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	3
			تتأثر الحصة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	4
			تتأثر الحصة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	5
<b>ثالثا: المبيعات: تزداد مبيعات مؤسستك عند:</b>				
			تحديث معارف الموظفين	1
			القيام ببحوث السوق	2
			الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	3
			التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	4
			تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	5
<b>رابعا: رضا الزبون: بالنسبة لمؤسستك:</b>				
			يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	1
			يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	2
			لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	3
			تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	4
			الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	5

# الملحق رقم (05) تفرغ وترميز بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

spss\_1.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	المستوى التعليمي	Numeric	8	0	المستوى التعليمي ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
2	مستوى الخبرة	Numeric	8	0	مستوى الخبرة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	9	Center	Ordinal	Input
3	التدريب	Numeric	8	0	هل تمت تدريباتك كتحضيرية ...	{1, 2}	None	8	Center	Nominal	Input
4	الترقية	Numeric	8	0	هل تمت ترقيةك من قبل ...	{1, 2}	None	8	Center	Nominal	Input
5	1_اولا اكتساب المعرفة رقم 1	Numeric	8	0	الحث عبر الانترنت ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
6	1_اولا اكتساب المعرفة رقم 2	Numeric	8	0	برامج والمهارات لدى ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
7	1_اولا اكتساب المعرفة رقم 3	Numeric	8	0	بمضي للحصول عليها ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
8	1_اولا اكتساب المعرفة رقم 4	Numeric	8	0	بل على المعارف من ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
9	1_اولا اكتساب المعرفة رقم 5	Numeric	8	0	المعارف اللازمة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
10	1_ثانيا توليد المعرفة رقم 1	Numeric	8	0	توفير برامج لتعويض ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
11	1_ثانيا توليد المعرفة رقم 2	Numeric	8	0	بيع الأفراد على توليد ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
12	1_ثانيا توليد المعرفة رقم 3	Numeric	8	0	إدراج الموظفين في ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
13	1_ثانيا توليد المعرفة رقم 4	Numeric	8	0	تخطاب كفاءات متميزة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
14	1_ثانيا توليد المعرفة رقم 5	Numeric	8	0	إدراج وحدات متخصصة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
15	1_ثالثا تعزيز المعرفة رقم 1	Numeric	8	0	الأجهزة الحاسوبية ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
16	1_ثالثا تعزيز المعرفة رقم 2	Numeric	8	0	تنظيم المؤسسة بالعمل ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
17	1_ثالثا تعزيز المعرفة رقم 3	Numeric	8	0	تأدية بيانات الأرشيف ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
18	1_ثالثا تعزيز المعرفة رقم 4	Numeric	8	0	في عقول الأفراد عن ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
19	1_ثالثا تعزيز المعرفة رقم 5	Numeric	8	0	تقوم المؤسسة بتحديث ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
20	1_رابعا نشر وتوزيع المعرفة رقم 1	Numeric	8	0	الموظفين بتوسيع ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
21	1_رابعا نشر وتوزيع المعرفة رقم 2	Numeric	8	0	المؤسسة تقوم بإقامة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
22	1_رابعا نشر وتوزيع المعرفة رقم 3	Numeric	8	0	المؤسسة تقوم بتنظيم ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input

spss\_1.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
28	1_خامسا تطبيق ...	Numeric	8	0	تأدية مهام العمل بعد ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
29	1_خامسا تطبيق ...	Numeric	8	0	إجراء تعديلات ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
30	2_الموظف والا ...	Numeric	8	0	بعد الأداء التسويقي ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
31	2_الموظف والا ...	Numeric	8	0	الأداء التسويقي يحدد ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
32	2_الموظف والا ...	Numeric	8	0	الأداء التسويقي يبين ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
33	2_الموظف والا ...	Numeric	8	0	الأداء التسويقي يوفر ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
34	2_الموظف والا ...	Numeric	8	0	أداء التسويقي يكتف ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
35	3_اولا تشجيع ...	Numeric	8	0	توظيف كل إمكاناتها ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
36	3_اولا تشجيع ...	Numeric	8	0	اختيار الموظفين وفق ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
37	3_اولا تشجيع ...	Numeric	8	0	العمل على تحسين ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
38	3_اولا تشجيع ...	Numeric	8	0	تأدية المعارف الجديدة ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
39	3_اولا تشجيع ...	Numeric	8	0	إيجاد مبدأ المشاركة في ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
40	3_ثانيا الحصص ...	Numeric	8	0	توزيع الحصص ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
41	3_ثانيا الحصص ...	Numeric	8	0	تأدية معرفة خصائص ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
42	3_ثانيا الحصص ...	Numeric	8	0	تأدية المؤسسة بشارك ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
43	3_ثانيا الحصص ...	Numeric	8	0	تأدية الحصص السوقية ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
44	3_ثانيا الحصص ...	Numeric	8	0	تأدية الحصص السوقية ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
45	3_ثالثا المبيعات ...	Numeric	8	0	تأدية مهارات الموظفين ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
46	3_ثالثا المبيعات ...	Numeric	8	0	القيام بحوث السوق ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
47	3_ثالثا المبيعات ...	Numeric	8	0	لاهتمام بالمعارف لدى ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
48	3_ثالثا المبيعات ...	Numeric	8	0	التسويق بين الإدارات ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input
49	3_ثالثا المبيعات ...	Numeric	8	0	بيع تجارب مؤسسات ...	{1, 2, 3, 4, 5}	None	8	Center	Ordinal	Input

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences			Kolmogoro v-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
البحث عبر الانترنت	71	1,77	,848	,312	,312	-,193	2,632	,000
الخبرات والمهارات لدى الافراد داخل المؤسسة	71	1,46	,714	,405	,405	-,257	3,408	,000
السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	71	2,48	,753	,389	,245	-,389	3,280	,000
احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	71	1,27	,632	,495	,495	-,336	4,172	,000
لدي المعارف اللازمة لاداء مهام في المؤسسة	71	1,54	,693	,357	,357	-,220	3,011	,000
توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	71	1,34	,631	,450	,450	-,296	3,795	,000
تشجيع الافراد على توليد افكار من خلال دورات تدريبية	71	1,48	,714	,397	,397	-,251	3,342	,000
إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	71	1,93	,867	,267	,267	-,229	2,246	,000
استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	71	1,93	,867	,267	,267	-,229	2,246	,000
إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	71	2,21	,844	,304	,192	-,304	2,561	,000
الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	71	1,35	,635	,443	,443	-,290	3,732	,000
تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	71	1,73	,716	,269	,269	-,223	2,269	,000
قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	71	1,68	,789	,325	,325	-,196	2,742	,000
في عقول الافراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	71	2,14	,816	,262	,187	-,262	2,210	,000
تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	71	1,92	,890	,285	,285	-,241	2,399	,000
الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	71	2,04	,885	,269	,247	-,269	2,265	,000
المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	71	1,23	,540	,493	,493	-,338	4,153	,000
المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	71	1,59	,803	,375	,375	-,231	3,159	,000
المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الافراد داخليا وخارجيا	71	1,37	,638	,435	,435	-,283	3,668	,000
إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الافراد	71	2,28	,778	,301	,178	-,301	2,536	,000
تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	71	2,27	,827	,319	,188	-,319	2,688	,000
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	71	1,83	,845	,288	,288	-,198	2,427	,000
نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	71	2,13	,792	,245	,183	-,245	2,067	,000

مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	71	2,08	,858	,266	,221	-,266	2,238	,000
إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	71	1,77	,865	,322	,322	-,203	2,711	,000
توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	71	1,42	,710	,428	,428	-,276	3,608	,000
اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	71	2,01	,886	,261	,254	-,261	2,202	,000
العمل على تحسين منتجاتها	71	1,90	,928	,313	,313	-,262	2,638	,000
توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة	71	1,82	,867	,306	,306	-,210	2,577	,000
اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	71	2,34	,844	,361	,216	-,361	3,042	,000
تعتبر المؤسسة الحصة السوقية أنها معيار لنجاحها	71	1,83	,910	,326	,326	-,239	2,751	,000
تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصة السوقية	71	1,76	,765	,277	,277	-,186	2,331	,000
اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	71	1,68	,824	,343	,343	-,206	2,892	,000
تتأثر الحصة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	71	1,49	,772	,414	,414	-,262	3,492	,000
تتأثر الحصة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	71	1,58	,822	,393	,393	-,241	3,308	,000
تحديث معارف الموظفين	71	1,75	,823	,311	,311	-,182	2,618	,000
القيام ببحوث السوق	71	1,59	,838	,394	,394	-,240	3,317	,000
الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	71	1,61	,765	,349	,349	-,214	2,942	,000
التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	71	1,49	,772	,414	,414	-,262	3,492	,000
تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	71	1,96	,818	,231	,231	-,208	1,948	,001
يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة	71	1,63	,779	,341	,341	-,208	2,876	,000
قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها								
يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	71	1,38	,724	,461	,461	-,300	3,882	,000
لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	71	1,96	,917	,288	,288	-,266	2,431	,000
تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	71	2,06	,954	,317	,288	-,317	2,675	,000
الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	71	2,00	,811	,215	,215	-,215	1,814	,003

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## الملحق رقم (07): تكوين الدرجة الكلية للمحاور

```
GET
FILE='C:\Users\adelio\Documents\التحليل الاحصائي\مخرجات التحليل\spss_1.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE
المعرفة_بعد_اكتساب=MEAN(
م_1_اولا_اكتساب_المعرفة_رقم_1,م_1_اولا_اكتساب_المعرفة_رقم_2,م_1_اولا_اكتساب_المعرفة_رقم_3,
م_1_اولا_اكتساب_المعرفة_رقم_4,م_1_اولا_اكتساب_المعرفة_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
المعرفة_بعد_توليد=MEAN(
م_1_ثانيا_توليد_المعرفة_رقم_1,م_1_ثانيا_توليد_المعرفة_رقم_2,م_1_ثانيا_توليد_المعرفة_رقم_3,
م_1_ثانيا_توليد_المعرفة_رقم_4,م_1_ثانيا_توليد_المعرفة_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
المعرفة_بعد_تخزين=MEAN(
م_1_ثالثا_تخزين_المعرفة_رقم_1,م_1_ثالثا_تخزين_المعرفة_رقم_2,م_1_ثالثا_تخزين_المعرفة_رقم_3,
م_1_ثالثا_تخزين_المعرفة_رقم_4,م_1_ثالثا_تخزين_المعرفة_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
المعرفة_بعد_نشر_وتوزيع=MEAN(
م_1_رابعا_نشر_وتوزيع_المعرفة_رقم_1,م_1_رابعا_نشر_وتوزيع_المعرفة_رقم_2,
م_1_رابعا_نشر_وتوزيع_المعرفة_رقم_3,م_1_رابعا_نشر_وتوزيع_المعرفة_رقم_4,م_1_رابعا_نشر_وتوزيع_المعرفة_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
المعرفة_بعد_تطبيق=MEAN(
م_1_خامسا_تطبيق_المعرفة_رقم_1,م_1_خامسا_تطبيق_المعرفة_رقم_2,م_1_خامسا_تطبيق_المعرفة_رقم_3,
م_1_خامسا_تطبيق_المعرفة_رقم_4,م_1_خامسا_تطبيق_المعرفة_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
م_2_الموظف_والاداء_التسويقي_رقم_1,م_2_الموظف_والاداء_التسويقي_رقم_2,م_2_الموظف_والاداء_التسويقي_رقم_3,
م_2_الموظف_والاداء_التسويقي_رقم_4,م_2_الموظف_والاداء_التسويقي_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
م_3_ثانيا_الحصة_السوقية_رقم_1,م_3_ثانيا_الحصة_السوقية_رقم_2,م_3_ثانيا_الحصة_السوقية_رقم_3,
م_3_ثانيا_الحصة_السوقية_رقم_4,م_3_ثانيا_الحصة_السوقية_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
م_3_ثالثا_المبيعات_رقم_1,م_3_ثالثا_المبيعات_رقم_2,م_3_ثالثا_المبيعات_رقم_3,م_3_ثالثا_المبيعات_رقم_4,
م_3_ثالثا_المبيعات_رقم_5).
EXECUTE.
COMPUTE
م_3_رابعا_رضا_الزبون_رقم_1,م_3_رابعا_رضا_الزبون_رقم_2,م_3_رابعا_رضا_الزبون_رقم_3,م_3_رابعا_رضا_الزبون_رقم_4,
م_3_رابعا_رضا_الزبون_رقم_5).
EXECUTE.
EXECUTE.
EXECUTE.
COMPUTE
م_3_بعد_اكتساب_المعرفة,بعد_توليد_المعرفة,بعد_تخزين_المعرفة,بعد_نشر_وتوزيع_المعرفة,
(بعد_تطبيق_المعرفة).
EXECUTE.
COMPUTE
م_3_بعد_الابتكار_التسويقي,بعد_الحصة_السوقية,بعد_المبيعات,بعد_رضا_الزبون.
EXECUTE.
```

## الملحق رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول باستعمال اختبار سبيرمان

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\التحليل مخرجات\الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations			بعد اكتساب المعرفة
Spearman's rho	البحث عبر الانترنت	Correlation Coefficient	,581**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	الخبرات والمهارات لدى الافراد داخل المؤسسة	Correlation Coefficient	,319**
		Sig. (2-tailed)	,007
		N	71
	السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	Correlation Coefficient	,381**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	71
	احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	Correlation Coefficient	,434**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	لدي المعارف اللازمة لاداء مهام في المؤسسة	Correlation Coefficient	,353**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	71
	بعد اكتساب المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			بعد توليد المعرفة
Spearman's rho	توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	Correlation Coefficient	,232
		Sig. (2-tailed)	,051
		N	71
	تشجيع الافراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	Correlation Coefficient	,149
		Sig. (2-tailed)	,216
		N	71
	إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	Correlation Coefficient	,689**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	Correlation Coefficient	,580**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	Correlation Coefficient	,752**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد توليد المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			بعد تخزين المعرفة
Spearman's rho	الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	Correlation Coefficient	,258
		Sig. (2-tailed)	,030
		N	71
	تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	Correlation Coefficient	,441**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	Correlation Coefficient	,347**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	71
	في عقول الافراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	Correlation Coefficient	,361**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	71
	تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف	Correlation Coefficient	,393**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71

الملحق رقم (08): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول باستعمال اختبار سبيرمان

المخزنة	Sig. (2-tailed)	,001
	N	71
بعد_تخزين_المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	71

Correlations

		بعد_نشر_وتوزيع_المعرفة	
Spearman's rho	الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	Correlation Coefficient	,652**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	Correlation Coefficient	,264
		Sig. (2-tailed)	,026
		N	71
	المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	Correlation Coefficient	,504**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	Correlation Coefficient	,284
		Sig. (2-tailed)	,016
		N	71
	إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	Correlation Coefficient	,566**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد_نشر_وتوزيع_المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

Correlations

		بعد_تطبيق_المعرفة	
Spearman's rho	تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	Correlation Coefficient	,513**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	Correlation Coefficient	,558**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	Correlation Coefficient	,574**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	Correlation Coefficient	,670**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	Correlation Coefficient	,599**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد_تطبيق_المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

#### Correlations

		محور_ادراك_الاداء_التسويقي
Spearman's rho	يحدد الاداء التسويقي قدرة المؤسسة على النمو أو الانكماش	,292
		,014
		71
	الاداء التسويقي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة المحيطة	,308**
		,009
		71
	الاداء التسويقي يقيس مدى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل بها	,232
		,052
		71
	الاداء التسويقي يوفر معلومات لغرض التخطيط واتخاذ القرارات	,532**
		,000
		71
	الاداء التسويقي يكشف الموظفين ذات الخبرة والمعرفة ووضعاها في المكان المناسب	,506**
		,000
		71
	محور_ادراك_الاداء_التسويقي	1,000
		.
		71

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations			بعد_الابتكار_التسويقي
Spearman's rho	توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	Correlation Coefficient	,340**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	71
	اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	Correlation Coefficient	,795**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	العمل على تحسين منتجاتها	Correlation Coefficient	,613**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	توظيف المعارف الجديدة لايتكار طرق ومنتجات جديدة	Correlation Coefficient	,687**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	Correlation Coefficient	,580**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد_الابتكار_التسويقي	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations			بعد_الحصة_السوقية
Spearman's rho	تعتبر المؤسسة الحصة السوقية أنها معيار لنجاحها	Correlation Coefficient	,593**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصة السوقية	Correlation Coefficient	,431**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	Correlation Coefficient	,493**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	تتأثر الحصة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	Correlation Coefficient	,533**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	تتأثر الحصة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	Correlation Coefficient	,546**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد_الحصة_السوقية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثالث

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations			بعد_المبيعات
Spearman's rho	تحديث معارف الموظفين	Correlation Coefficient	,488**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	القيام ببحوث السوق	Correlation Coefficient	,668**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتمييزها	Correlation Coefficient	,541**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	Correlation Coefficient	,383**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	71
	بعد_المبيعات	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations			بعد_رضا_الزبون
Spearman's rho	يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائننا	Correlation Coefficient	,327**
		Sig. (2-tailed)	,005
		N	71
	يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	Correlation Coefficient	,303*
		Sig. (2-tailed)	,010
		N	71
	لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكواي واقتراحات الزبون	Correlation Coefficient	,474**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	Correlation Coefficient	,722**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	Correlation Coefficient	,594**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	71
	بعد_رضا_الزبون	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): مصفوفة الارتباط لتبيان صدق الاتساق البنائي للاستبيان

NONPAR CORR

/VARIABLES=التسويقي\_الاداء\_ابعاد\_كلي\_محور المعرفة\_ادارة\_عمليات\_كلي\_محور للمحاور\_الكلية\_الدرجة  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

### Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Correlations

		محور_كلي_الاداء_ابعاد_التسويقي	محور_كلي_عمليات_ادارة_المعرفة
Spearman's rho	محور_كلي_عمليات_ادارة_المعرفة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,503**
		N	71
محور_كلي_الاداء_ابعاد_التسويقي	محور_كلي_الاداء_ابعاد_التسويقي	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,503**
		N	71
الدرجة_الكلية_للمحاور	الدرجة_الكلية_للمحاور	Correlation Coefficient	,821**
		Sig. (2-tailed)	,724**
		N	71

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

**Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,597	25

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البحث عبر الانترنت	43,04	32,984	,160	,590
الخبرات والمهارات لدى الافراد داخل المؤسسة	43,35	34,089	,080	,599
السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	42,34	33,798	,103	,597
احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	43,55	34,480	,052	,600
لدي المعارف اللازمة لاداء مهام في المؤسسة	43,28	36,577	-,214	,628
توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	43,48	34,367	,068	,599
تشجيع الافراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	43,34	34,113	,077	,599
إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	42,89	30,616	,406	,557
استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	42,89	30,216	,451	,550
إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	42,61	30,242	,465	,549
الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	43,46	34,938	-,010	,606
تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	43,08	34,707	,005	,607
قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	43,14	37,180	-,264	,639
في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	42,68	32,394	,238	,580
تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	42,90	31,690	,278	,574
الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	42,77	32,748	,171	,589
المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	43,59	34,502	,075	,597
المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	43,23	32,206	,265	,577
المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	43,45	34,108	,101	,596
إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	42,54	31,881	,316	,571
تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	42,55	33,823	,079	,601
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	42,99	31,014	,376	,562
نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	42,69	30,845	,432	,556
مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	42,73	30,999	,370	,562
إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	43,04	31,641	,296	,572



## Reliability

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	20

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	33,83	34,828	,133	,654
اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	33,24	30,842	,490	,612
العمل على تحسين منتجاتها	33,35	34,146	,133	,657
توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة	33,44	32,592	,314	,635
اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	32,92	32,650	,320	,634
تعتبر المؤسسة الحصنة السوقية أنها معيار لنجاحها	33,42	32,990	,252	,642
تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصنة السوقية	33,49	32,768	,354	,631
اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	33,58	34,447	,137	,655
تتأثر الحصنة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	33,76	33,670	,243	,643
تتأثر الحصنة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	33,68	34,679	,113	,658
تحديث معارف الموظفين	33,51	34,368	,145	,654
القيام ببحوث السوق	33,66	32,227	,370	,628
الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	33,65	33,974	,212	,646
التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	33,76	32,413	,391	,627
تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	33,30	36,040	-,026	,672
يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	33,62	33,753	,231	,644
يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	33,87	34,112	,214	,646
لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	33,30	32,554	,292	,637
تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	33,20	32,932	,238	,644
الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	33,25	33,849	,206	,647

**Reliability**

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

**Scale: ALL VARIABLES****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	45

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البحث عبر الانترنت	78,30	104,126	,110	,747
الخبرات والمهارات لدى الافراد داخل المؤسسة	78,61	106,185	,004	,751
السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	77,59	102,702	,228	,742
احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	78,80	105,789	,043	,749
لدي المعارف اللازمة لاداء مهامى في المؤسسة	78,54	108,795	-,174	,757
توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	78,73	107,142	-,060	,752
تشجيع الافراد على توليد افكار من خلال دورات تدريبية	78,59	105,131	,076	,748
ابداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	78,14	99,380	,383	,735
استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	78,14	98,780	,419	,733
إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	77,86	98,780	,433	,732
الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	78,72	106,548	-,015	,751
تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	78,34	104,798	,098	,747
قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	78,39	110,014	-,235	,761
في عقول الافراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	77,93	101,438	,283	,740
تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	78,15	100,533	,304	,738
الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	78,03	104,313	,091	,749
المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	78,85	106,047	,037	,748
المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	78,48	101,653	,275	,740
المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الافراد داخليا وخارجيا	78,70	103,754	,199	,743
إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الافراد	77,79	102,626	,223	,742
تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	77,80	102,218	,230	,742
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	78,24	99,499	,388	,735
نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	77,94	99,797	,400	,734
مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	77,99	97,700	,491	,729
إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	78,30	100,526	,316	,738
توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	78,65	102,431	,265	,741
اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	78,06	96,797	,526	,727
العمل على تحسين منتجاتها	78,17	102,371	,187	,744

الملحق رقم (12): ثبات عبارات محاور الاستبيان

توظيف المعارف الجديدة لا ابتكار طرق ومنتجات جديدة	78,25	98,049	,463	,731
اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	77,73	99,285	,402	,734
تعتبر المؤسسة الحصاة السوقية أنها معيار لنجاحها	78,24	101,956	,216	,743
تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصاة السوقية	78,31	102,103	,263	,741
اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	78,39	103,042	,181	,744
تتأثر الحصاة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	78,58	102,562	,230	,742
تتأثر الحصاة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	78,49	105,682	,023	,751
تحديث معارف الموظفين	78,32	103,965	,126	,747
القيام ببحوث السوق	78,48	101,967	,241	,741
الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	78,46	103,852	,148	,745
التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	78,58	101,933	,271	,740
تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	78,11	107,044	-,057	,754
يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	78,44	104,021	,134	,746
يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	78,69	102,760	,236	,742
لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	78,11	98,130	,428	,732
تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	78,01	101,271	,238	,742
الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	78,07	101,638	,273	,740

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### Statistics

		المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	هل قمتم بفترات تدريبية	هل تمت ترقيتك من قبل
N	Valid	71	71	71	71
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	19	26,8	26,8	26,8
	جامعي او اكثر	52	73,2	73,2	100,0
Total		71	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	24	33,8	33,8	33,8
	6-10	24	33,8	33,8	67,6
	11-15	12	16,9	16,9	84,5
	16 فاكثر	11	15,5	15,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

### هل قمتم بفترات تدريبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	56	78,9	78,9	78,9
	لا	15	21,1	21,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	

### هل تمت ترقيتك من قبل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	37	52,1	52,1	52,1
	لا	34	47,9	47,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### Frequency Table

يحدد الأداء التسويقي قدرة المؤسسة على النمو أو الاتكماش

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	52	73,2	73,2	73,2
محايد	14	19,7	19,7	93,0
غير موافق	5	7,0	7,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الأداء التسويقي يحدد قدرة المؤسسة على البقاء في ظل البيئة المحيطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	31	43,7	43,7	43,7
محايد	30	42,3	42,3	85,9
غير موافق	10	14,1	14,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الأداء التسويقي يقيس مدى نجاح المؤسسة في السوق التي تعمل بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	62	87,3	87,3	87,3
محايد	6	8,5	8,5	95,8
غير موافق	3	4,2	4,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الأداء التسويقي يوفر معلومات لغرض التخطيط واتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	47	66,2	66,2	66,2
محايد	14	19,7	19,7	85,9
غير موافق	10	14,1	14,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الأداء التسويقي يكشف الموظفين ذات الخبرة والمعرفة ووضعها في المكان المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	30	42,3	42,3	42,3
محايد	11	15,5	15,5	57,7
غير موافق	30	42,3	42,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
البحث عبر الإنترنت	71	1,77	,848	,312	,312	-,193
الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة	71	1,46	,714	,405	,405	-,257
السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا	71	2,48	,753	,389	,245	-,389
احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة	71	1,27	,632	,495	,495	-,336
لدى المعارف اللازمة لاداء مهام في المؤسسة	71	1,54	,693	,357	,357	-,220

## Frequency Table

البحث عبر الإنترنت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	35	49,3	49,3	49,3
محايد	17	23,9	23,9	73,2
غير موافق	19	26,8	26,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الخبرات والمهارات لدى الأفراد داخل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	47	66,2	66,2	66,2
محايد	15	21,1	21,1	87,3
غير موافق	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

السعي للحصول عليها من مصادر خارجية كالزبائن مثلا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	11	15,5	15,5	15,5
محايد	15	21,1	21,1	36,6
غير موافق	45	63,4	63,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

احصل على المعارف من خلال قاعدة المعارف بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	59	83,1	83,1	83,1
محايد	5	7,0	7,0	90,1
غير موافق	7	9,9	9,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

لدى المعارف اللازمة لاداء مهام في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	41	57,7	57,7	57,7
محايد	22	31,0	31,0	88,7
غير موافق	8	11,3	11,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين	71	1,34	,631	,450	,450	-,296
تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية	71	1,48	,714	,397	,397	-,251
إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا	71	1,93	,867	,267	,267	-,229
استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة	71	1,93	,867	,267	,267	-,229
إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة	71	2,21	,844	,304	,192	-,304

#### توفير برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	53	74,6	74,6	74,6
محاييد	12	16,9	16,9	91,5
غير موافق	6	8,5	8,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تشجيع الأفراد على توليد أفكار من خلال دورات تدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	46	64,8	64,8	64,8
محاييد	16	22,5	22,5	87,3
غير موافق	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### إبداع الموظفين في المؤسسة وتحفيزهم ماديا ومعنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	29	40,8	40,8	40,8
محاييد	18	25,4	25,4	66,2
غير موافق	24	33,8	33,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### استقطاب كفاءات متميزة ضمن طاقم موظفي المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	29	40,8	40,8	40,8
محاييد	18	25,4	25,4	66,2
غير موافق	24	33,8	33,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وبحث المعرفة الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	19	26,8	26,8	26,8
محاييد	18	25,4	25,4	52,1
غير موافق	34	47,9	47,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها	71	1,35	,635	,443	,443	-,290
تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة	71	1,73	,716	,269	,269	-,223
قاعدة بيانات الأرشيف الورقية	71	1,68	,789	,325	,325	-,196
في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم	71	2,14	,816	,262	,187	-,262
تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة	71	1,92	,890	,285	,285	-,241

#### الأجهزة الحاسوبية لسعتها وكفاءتها وسهولة الرجوع إليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	52	73,2	73,2	73,2
محاييد	13	18,3	18,3	91,5
غير موافق	6	8,5	8,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	30	42,3	42,3	42,3
محاييد	30	42,3	42,3	84,5
غير موافق	11	15,5	15,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### قاعدة بيانات الأرشيف الورقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	37	52,1	52,1	52,1
محاييد	20	28,2	28,2	80,3
غير موافق	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### في عقول الأفراد عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	19	26,8	26,8	26,8
محاييد	23	32,4	32,4	59,2
غير موافق	29	40,8	40,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تقوم المؤسسة بتحديث مستمر للمعارف المخزنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	31	43,7	43,7	43,7
محاييد	15	21,1	21,1	64,8
غير موافق	25	35,2	35,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	



## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار	71	2,04	,885	,269	,247	-,269
المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة	71	1,23	,540	,493	,493	-,338
المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات	71	1,59	,803	,375	,375	-,231
المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا	71	1,37	,638	,435	,435	-,283
إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد	71	2,28	,778	,301	,178	-,301

#### الموظفون يقومون بمشاركة معارفهم دون احتكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	26	36,6	36,6	36,6
محاييد	16	22,5	22,5	59,2
غير موافق	29	40,8	40,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### المؤسسة تقوم بإقامة برامج تدريبية متخصصة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	59	83,1	83,1	83,1
محاييد	8	11,3	11,3	94,4
غير موافق	4	5,6	5,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### المؤسسة تقوم بتنظيم ندوات وملتقيات لتبادل المعارف والخبرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	43	60,6	60,6	60,6
محاييد	14	19,7	19,7	80,3
غير موافق	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### المؤسسة تعتمد تكنولوجيا اتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	51	71,8	71,8	71,8
محاييد	14	19,7	19,7	91,5
غير موافق	6	8,5	8,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### إجراء تنقلات وتدوير الوظائف بين الأفراد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	14	19,7	19,7	19,7
محاييد	23	32,4	32,4	52,1
غير موافق	34	47,9	47,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل	71	2,27	,827	,319	,188	-,319
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية	71	1,83	,845	,288	,288	-,198
نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة	71	2,13	,792	,245	,183	-,245
مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين	71	2,08	,858	,266	,221	-,266
إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة	71	1,77	,865	,322	,322	-,203

#### تشجع موظفيها على تطبيق أفكارهم رغم احتمال الأخطاء في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	17	23,9	23,9	23,9
محاييد	18	25,4	25,4	49,3
غير موافق	36	50,7	50,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعارف الجديدة من موارد مادية ومالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	32	45,1	45,1	45,1
محاييد	19	26,8	26,8	71,8
غير موافق	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### نشر ثقافة تدعو لتطبيق فعال للمعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	18	25,4	25,4	25,4
محاييد	26	36,6	36,6	62,0
غير موافق	27	38,0	38,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### مراقبة أداء العمال بعد ما اكتسبوه من عمليات التدريب والتكوين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	23	32,4	32,4	32,4
محاييد	19	26,8	26,8	59,2
غير موافق	29	40,8	40,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### إجراء تعديلات وتحسينات بعد تطبيق المعارف الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	50,7	50,7	50,7
محاييد	15	21,1	21,1	71,8
غير موافق	20	28,2	28,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن	71	1,42	,710	,428	,428	-,276
اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة	71	2,01	,886	,261	,254	-,261
العمل على تحسين منتجاتها	71	1,90	,928	,313	,313	-,262
توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة	71	1,82	,867	,306	,306	-,210
اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار	71	2,34	,844	,361	,216	-,361

#### توظيف كل إمكانياتها لتقديم كل ما هو جديد ومتميز للزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	50	70,4	70,4	70,4
محاييد	12	16,9	16,9	87,3
غير موافق	9	12,7	12,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### اختيار الموظفين وفق شروط الخبرة والمهارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	27	38,0	38,0	38,0
محاييد	16	22,5	22,5	60,6
غير موافق	28	39,4	39,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### العمل على تحسين منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	34	47,9	47,9	47,9
محاييد	10	14,1	14,1	62,0
غير موافق	27	38,0	38,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### توظيف المعارف الجديدة لابتكار طرق ومنتجات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	34	47,9	47,9	47,9
محاييد	16	22,5	22,5	70,4
غير موافق	21	29,6	29,6	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### اعتماد مبدأ المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الأفكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	17	23,9	23,9	23,9
محاييد	13	18,3	18,3	42,3
غير موافق	41	57,7	57,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
تعتبر المؤسسة الحصاة السوقية أنها معيار لنجاحها	71	1,83	,910	,326	,326	-,239
تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصاة السوقية	71	1,76	,765	,277	,277	-,186
اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية	71	1,68	,824	,343	,343	-,206
تتأثر الحصاة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة	71	1,49	,772	,414	,414	-,262
تتأثر الحصاة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير	71	1,58	,822	,393	,393	-,241

#### تعتبر المؤسسة الحصاة السوقية أنها معيار لنجاحها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	36	50,7	50,7	50,7
محاييد	11	15,5	15,5	66,2
غير موافق	24	33,8	33,8	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تساهم معرفة خصائص ومكونات السوق وكذا المنافسين في زيادة الحصاة السوقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	31	43,7	43,7	43,7
محاييد	26	36,6	36,6	80,3
غير موافق	14	19,7	19,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### اهتمام المؤسسة بتشارك المعرفة داخلها يزيد من حصتها السوقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	39	54,9	54,9	54,9
محاييد	16	22,5	22,5	77,5
غير موافق	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تتأثر الحصاة السوقية بالمعارف والتكنولوجيا الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	48	67,6	67,6	67,6
محاييد	11	15,5	15,5	83,1
غير موافق	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تتأثر الحصاة السوقية بمدى توجه المؤسسة واهتمامها بمصلحة البحث والتطوير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	45	63,4	63,4	63,4
محاييد	11	15,5	15,5	78,9
غير موافق	15	21,1	21,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
تحديث معارف الموظفين	71	1,75	,823	,311	,311	-,182
القيام ببحوث السوق	71	1,59	,838	,394	,394	-,240
الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها	71	1,61	,765	,349	,349	-,214
التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات	71	1,49	,772	,414	,414	-,262
تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى	71	1,96	,818	,231	,231	-,208

#### تحديث معارف الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	35	49,3	49,3	49,3
محايد	19	26,8	26,8	76,1
غير موافق	17	23,9	23,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### القيام ببحوث السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	45	63,4	63,4	63,4
محايد	10	14,1	14,1	77,5
غير موافق	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### الاهتمام بالمعارف لدى الموظفين وتثمينها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	40	56,3	56,3	56,3
محايد	19	26,8	26,8	83,1
غير موافق	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### التنسيق بين الإدارات وتبادل الخبرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	48	67,6	67,6	67,6
محايد	11	15,5	15,5	83,1
غير موافق	12	16,9	16,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

#### تطبيق تجارب مؤسسات رائدة أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	25	35,2	35,2	35,2
محايد	24	33,8	33,8	69,0
غير موافق	22	31,0	31,0	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الإحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Dev.	Absolute	Positive	Negative
يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها	71	1,63	,779	,341	,341	-,208
يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة	71	1,38	,724	,461	,461	-,300
لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون	71	1,96	,917	,288	,288	-,266
تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه	71	2,06	,954	,317	,288	-,317
الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة	71	2,00	,811	,215	,215	-,215

يشعر الزبون بالرضا في التعامل مع المؤسسة قياسا بالمنافسين بفضل ما تعرفه المؤسسة عن زبائنها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	39	54,9	54,9	54,9
محاييد	19	26,8	26,8	81,7
غير موافق	13	18,3	18,3	100,0
Total	71	100,0	100,0	

يعكس رضا الزبون نجاح السياسات المتبعة من طرف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	54	76,1	76,1	76,1
محاييد	7	9,9	9,9	85,9
غير موافق	10	14,1	14,1	100,0
Total	71	100,0	100,0	

لدى المؤسسة آلية واضحة للتعامل مع شكاوي واقتراحات الزبون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	31	43,7	43,7	43,7
محاييد	12	16,9	16,9	60,6
غير موافق	28	39,4	39,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تحقيق رضا الزبون طيلة فترة التعامل معه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	30	42,3	42,3	42,3
محاييد	7	9,9	9,9	52,1
غير موافق	34	47,9	47,9	100,0
Total	71	100,0	100,0	

الزبائن الراضون هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن أصحاب ولاء للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	23	32,4	32,4	32,4
محاييد	25	35,2	35,2	67,6
غير موافق	23	32,4	32,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>		Most Extreme Differences		
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative
بعد_اكتساب_المعرفة	71	1,7042	,31507	,155	,155	-,117
بعد_توليد_المعرفة	71	1,7775	,41342	,137	,126	-,137
بعد_تخزين_المعرفة	71	1,7634	,30296	,184	,184	-,182
بعد_نشر_وتوزيع_المعرفة	71	1,7014	,37928	,141	,141	-,129
بعد_تطبيق_المعرفة	71	2,0169	,49425	,219	,219	-,119
بعد_الابتكار_التسويقي	71	1,8986	,53224	,123	,123	-,109
بعد_الحصة_السوقية	71	1,6676	,44458	,177	,177	-,082
بعد_المبيعات	71	1,6789	,45667	,174	,174	-,088
بعد_رضا_الزبون	71	1,8056	,43157	,148	,148	-,103

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
		Mean	Std. Deviation
محور_كلي_عمليات_ادارة_المعرفة	71	1,6927	,23754
محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي	71	1,6627	,30187
الدرجة_الكلية_للمحاور	71	1,6777	,20426

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\التحليل مخرجات\الاحصائي\spss\_1.sav

### Kruskal-Wallis Test

Ranks		
المستوى التعليمي	N	Mean Rank
ثانوي او اقل	19	27,92
جامعي او اكثر	52	38,95
Total	71	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الا داء_التسويقي
Chi-Square	3,989
df	1
Asymp. Sig.	,046

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى  
التعليمي

### Kruskal-Wallis Test

Ranks		
سنوات الخبرة	N	Mean Rank
1-5	24	44,79
6-10	24	35,54
11-15	12	32,88
16 فاكثر	11	21,23
Total	71	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الا داء_التسويقي
Chi-Square	10,312
df	3
Asymp. Sig.	,016

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات  
الخبرة

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\التحليل مخرجات\الاحصائي\spss\_1.sav

التحليل مخرجات\الاحصائي\spss\_1.sav

### Kruskal-Wallis Test

Ranks		
هل قمتم بفترات تدريبية	N	Mean Rank
نعم	56	35,61
لا	15	37,47
Total	71	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الا داء_التسويقي
Chi-Square	,096
df	1
Asymp. Sig.	,756

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: هل  
قمتم هل  
تدريبية بفترات



## Kruskal-Wallis Test

Ranks		
هل تمت ترقيتك من قبل	N	Mean Rank
محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي نعم	37	32,39
لا	34	39,93
Total	71	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي
Chi-Square	2,369
df	1
Asymp. Sig.	,124

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: تمت هل  
قبل من ترقيتك

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

## Kruskal-Wallis Test

Ranks		
محور_ادراك_الاداء_التسويقي	N	Mean Rank
محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي 1,00	65	35,82
2,00	6	37,92
Total	71	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي
Chi-Square	,057
df	1
Asymp. Sig.	,812

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
التسويقي\_الاداء\_ادراك\_محور

GET

FILE='C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav.  
 DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
 NPAR TESTS  
 /M-W= الخبرة\_سنوات BY التسويقي\_الاداء\_ابعاد\_كلي\_محور  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

## Mann-Whitney Test

Ranks			
سنوات الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي 1-5	24	21,48	515,50
16 فاكثر	11	10,41	114,50
Total	35		

Test Statistics <sup>b</sup>	
	محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي
Mann-Whitney U	48,500
Wilcoxon W	114,500
Z	-2,975
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الخبرة\_سنوات

## Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\adelio\Documents\مخرجات التحليل الاحصائي\spss\_1.sav

### Correlations

		محور_كلي_ابعاد_الا داء_التسويقي
Spearman's rho	بعد_اكتساب_المعرفة	Correlation Coefficient
		,378
		Sig. (2-tailed)
		,020
		N
		71
	بعد_توليد_المعرفة	Correlation Coefficient
		,321**
		Sig. (2-tailed)
		,006
		N
		71
	بعد_تخزين_المعرفة	Correlation Coefficient
		,512*
		Sig. (2-tailed)
		,014
		N
		71
	بعد_نشر_وتوزيع_المعرفة	Correlation Coefficient
		,422
		Sig. (2-tailed)
		,023
		N
		71
	بعد_تطبيق_المعرفة	Correlation Coefficient
		,141**
		Sig. (2-tailed)
		,000
		N
		71
	محور_كلي_ابعاد_الاداء_التسويقي	Correlation Coefficient
		1,000
		Sig. (2-tailed)
		.
		N
		71

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

